



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

**الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات
الحكومية بالمملكة العربية السعودية: واقع، ومحدداته، وآليات
تنميته**

إعداد

أحمد بن ع وض أحمد الشهري

إشراف

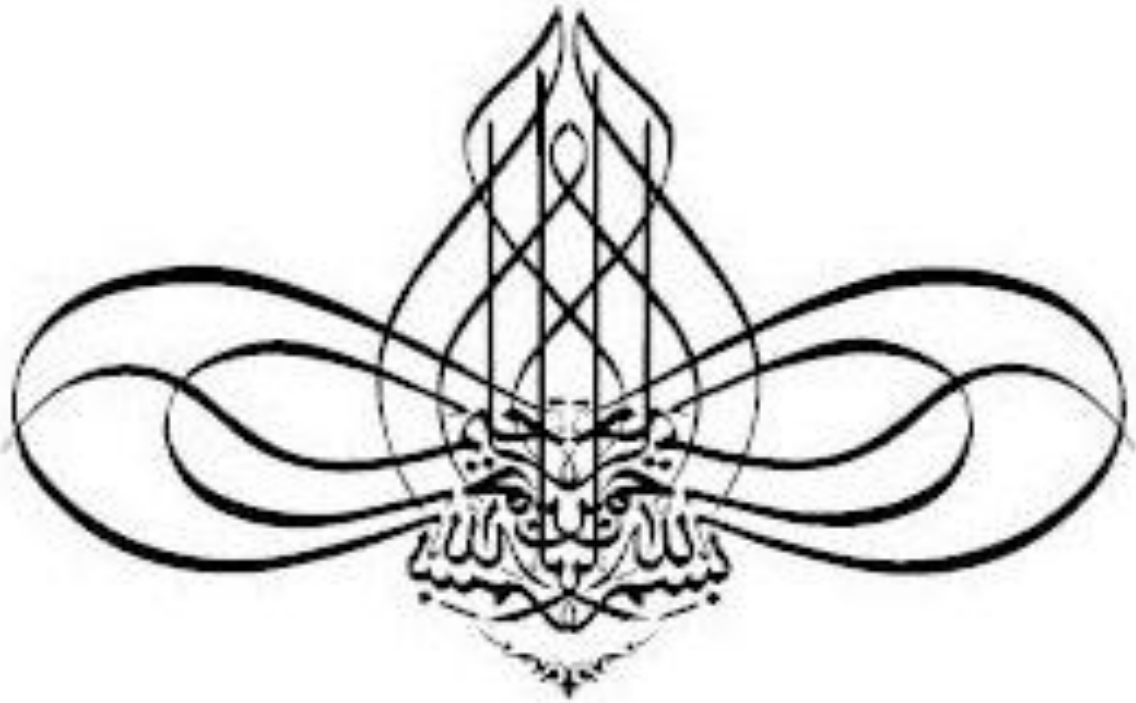
أ.د. سعد بن عبدالله بردي الزهراني

أستاذ إدارة التعليم العالي بقسم الإدارة التربوية والتخطيط

دراسة تكميلية لنيل درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الثاني

١٤٣٤هـ - ٢٠١٣م



قال تعالى:

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالصَّيِّبِ وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي دِينِي ۖ إِنَّي
نُذِرْتُكَ بِالْبُكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ﴾

[سورة الأحقاف، آية ١٥]



ملخص الدراسة

اسم الباحث: أحمد بن عوض أحمد الشهري.

عنوان الدراسة: الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: واقعه، ومحدداته، وآليات تنميته.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على أهم المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية له، وتحديد درجة أهمية بعض الآليات المقترحة لتنميته.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس السعوديين الذكور من حملة الدكتوراة في الثلاث وعشرين جامعة حكومية بالمملكة، وقد طبقت أداة الدراسة على عينة عشوائية من اثنتي عشرة جامعة بلغ عدد أفرادها (١٠٨٢) عضو هيئة تدريس.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة.

نتائج الدراسة

(١) وجود مستوى التزام تنظيمي كلي عال لدى عضو هيئة التدريس السعودي بمتوسط قيمته (٣.٨٩) وانحراف معياري قدره (١.١٢)، مع أسبقية بعد الالتزام المعياري، تلاه بعد الالتزام العاطفي، ثم بعد الالتزام الاستمراري.

(٢) وجود علاقة ارتباطية جوهريّة دالة عند مستوى (٠.٠١) بين كل المتغيرات الممثلة للمحددات الشخصية (العمر، سنوات الخدمة، الدافعية للعمل، الرضا الوظيفي)، والوظيفية (خصائص الوظيفة، ضغوط العمل) والتنظيمية (المركزية، العدالة التنظيمية، الدعم التنظيمي) وبين الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية.

(٣) حقق نموذج الدراسة النظري المقترح شروط حسن المطابقة مما يثبت صدقه وإمكانية تعميمه، حيث أسهمت المتغيرات الداخلة فيه في تفسير ٦٠% من الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي.

(٤) وجود درجة أهمية عالية جداً للآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي بمتوسط حسابي قيمته (٤.٨٥) وانحراف معياري قدره (٠.٥٢)، مع أسبقية آليات تنمية الالتزام العاطفي، تلتها آليات تنمية الالتزام المعياري، وأخيراً آليات تنمية الالتزام الاستمراري.

(٥) وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية (٥٠) سنة فأكثر، و لمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة الخدمة (١٥) سنة فأكثر، و لمتغير تاريخ نشأة الجامعة لصالح الجامعات قديمة النشأة، و لمتغير المرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس لصالح الأساتذة.

(٦) وجود فروق في درجة أهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة الخدمة أقل من (٥) سنوات و لمتغير الرتبة العلمية لصالح الأساتذة المساعدين.

توصيات الدراسة

(١) العناية بإعداد برامج التطبيع التنظيمي الموجهة نحو ربط عضو هيئة التدريس بجامعة التي يعمل بها وذلك منذ التحاقها بها بدلاً من الاعتماد على الخدمة الطويلة أو زيادة العمر للحصول على هذا الالتزام.

(٢) تبني الجامعات السعودية الحكومية لنموذج الدراسة السببي بما يساهم في الإفادة من ترتيب متغيراته ومساراته كآلية لفهم وإدارة الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي ومحدداته.

(٣) تبني الجامعات السعودية لرؤية إستراتيجية شاملة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس وفق المقومات والدعائم التي وضعها الباحث.

Abstract

Researcher's Name: Ahmed Awad Ahmed Alshehri.

Title of Study: Organizational Commitment of Saudi Teaching Staff Member within Public universities in the Kingdom of Saudi Arabia: Its Context, Antecedents, and Mechanisms for Upgrading It.

Purposes: The study sought mainly to identify the current level of Organizational Commitment (O.C) a single national teaching staff member has within public universities in K.S.A; to identify its personal, work-related, and organizational antecedents; and to determine the most important proposed mechanisms that could be adopted in the efforts to upgrade it.

Methodology: The "Analytical Descriptive Method" has been applied .

Population & Sample: All Saudi PhD-holding teaching staff members within the 23 public universities in Saudi Arabia have constituted the entire study population, whereas the study instrument has only been completed by a randomly-selected sample of (1082) staff members within 12 universities.

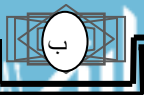
Instrument: A multi-dimension questionnaire has been used as means of data collection.

Findings:

- 1) A high overall O.C level has been registered with a mean of (3.89) and standard deviation of (1.12) with the normative Commitment dimension ranked first followed by the affective commitment one while the the continuance commitment ranked last.
- 2) A statistically significant relationships have been found at (0.01) between all the variables representing the personal, work-related, and organizational antecedents and the overall O.C level of Saudi university staff member.
- 3) The study proposed theoretical causal model has fulfilled goodness-of-fit conditions and proven valid for generability and application purposes as it could reliably explain up to 60% of the overall O.C level of Saudi university staff member.
- 4) The proposed mechanisms for upgrading the O.C of Saudi university staff member have been very highly perceived by the study respondents with a mean of (4.85) and standard deviation of (1.26), with the mechanisms of Affective Commitment ranked first, followed by those of Normative Commitment, and finally came those of Continuance Commitment.
- 5) Statistically significant differences in the overall O.C level of Saudi university staff member that could be related to staff's age, tenure, academic rank and university age have been revealed in favor of professors, aging (more than 50), with a tenure of (more than 15) years. As for university age, differences has gone in favor of old universities.
- 6) Statistically significant differences in the proposed mechanisms for upgrading the O.C of Saudi university staff member have been in terms of staff's academic rank and tenure in favor of Assistant professors and staff members with less than (5) - year service.

Recommendations:

- 1) Giving a priority for building organizational socialization programs aiming at linking a teaching staff member to his university, provided enrollment into these programs starts immediately upon the entry date.
- 2) Applying the theoretical model proposed by this study in such a proper way that takes advantage of its variables and paths as a framework for theory and practice.
- 3) Adopting a holistic integral visionary strategy for strengthening O.C in light of the bases addressed by the researcher.



الهداء

إلى والديّ العزيزين..

عرفانا بفضلهما وكريم عنايتهما ودعمهما المتواصل ..سائلاً المولى أن يطبل في
عمرهما، وأن يمتعهما بالصحة والعافية..

إلى زوجتي الغالية..

رفيقتي الدرب وملهمتي بعد الله ..والتي ما فتئت دعواتها ال صادقةً ونصيحاتها
المفدرة تنير لي الدرب وتمدني بالإصرار والعزيمة لتكمل المشوار حتى النهاية..

إلى ابنيّ الحبيبين..

دانا و حاتم .. اللذين فاسمتهما هذه الرسائل طفولتهما .. وشاركتهما في وقت
أبهما..

إلى إخوتي وأخواتي..

الذين أراحوا عن كاهلي عبء العناء.. وكانوا لي بعد الله خير معين..

إلى الأقران والأصدقاء..

إلى أساتذتي النبلاء..

إلى كل من وقف بجانبني وشد من أزرعي..

إلى كل هؤلاء.. أهدي هذا الجهد،،

الباحث

نشكر ونفدبر

الحمد لله المستحق وحده للشكر والثناء، المتفضل على عباد ه بوافر النعم والعطاء،
والصلاة والسلام على سيد الأولين والآخرين، المبعوث هدىً ورحمةً للعالمين، محمد بن
عبدالله النبي الأمين، وعلى آله وصحبه أجمعين .. وبعد :-

أما وقد أصبح الحلم واقعاً .. والأمل حقيقةً .. فإنني مدينٌ مقدماً بعد فضل الله
بأسمى آيات الشكر والعرفان لسعادة الأستاذ الدكتور / سعد بن عبدالله الزهراني ؛
المشرف على هذه الرسالة، والذي تعاهدها بالتهذيب والرعاية، منذ أن كانت مجرد
فكرة حتى استوت ثمرة، على ما منحني إياه من ثمين وقته وغزير علمه، وعلى ما
أمدني به من رؤى بصيرة وتوجيهات سديدة، فكان نبعاً من العطاء لا ينضب، وفضلاً
من التواضع واسعاً وأرحب، فجزاه الله عني خير الجزاء، وأعلى منزلته في الأرض
والسما.

كما أسدي جزيل شكري وعظيم امتناني لجامعتي الغراء، جامعة أم القرى صرح
العلم وبيانة الفكر، ممثلةً في معالي مديرها الدكتور / بكري بن معتوق عساس ،
وأصحاب السعادة وكلائها، وسعادة عميد كلية التربية الأستاذ الدكتور / زايد بن
عجبر الحارثي، وسعادة رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط الدكتور / عبد الله
أحمد الزهراني، وأصحاب السعادة أعضاء هيئة التدريس بالقسم، على منحي فرصة
أن أكون بينهم طالباً في برنامج الدراسات العليا، وعلى كل العون وتذليل الصعاب.

وأقدم من الشكر أجزله ومن التقدير أوفره لكل من : سعادة الأستاذ الدكتور /
محمد بن عبدالله آل ناجي و سعادة الدكتور / عبيد الله بن صلاح اللحاني ، على
تكرمهما بمناقشة هذه الرسالة، وإثراؤهما لها بملاحظاتهما القيمة.

كما أتوجه بوفير الشكر وفائق الامتنان لمعالي المدراء وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المشاركة، فلولا دعمهم وتعاونهم لما قدر لهذه الدراسة أن ترى النور. والشكر الموصول أيضاً لسعادة السادة المحكمين الذين وهبوا الجهد والوقت لتجويد أداة الدراسة وإظهارها بالصورة المأمولة، ولسعادة الدكتور / السيد عبدالدايم، أستاذ علم النفس التربوي المشارك في جامعة الملك خالد، على النصيحة والمشورة والمساعدة في التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

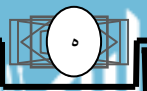
وأقدم بالشكر لزملاء الدرب والدراسة في برنامج الدكتوراة ، الدكتور / مستور الحارثي، والدكتور / صالح الشاكري، والدكتور / محمد الزهراني، والدكتور / عبدالقادر العبيكان والدكتور / زيد الحارثي، والدكتور / حمدان الحربي، والدكتور / سالم المالكي، والدكتور / عمير الغامدي، والدكتور / سعيد هدية، فقد جسدوا -ولا زالوا- أروع معاني الإخاء والتفاني والتلاحم.

كما لا يفوتني أن أشكر الزملاء الفضلاء : الدكتور / محمد بن سالم الشهري، والأستاذ / حسن بن علي الشهري، والأستاذ / محمد بن أحمد الناشري، والأستاذ / علي بن حسن الشهري ، والأستاذ / علي بن حنфан العمري ، والأستاذ / أحمد بن جده البارقي، والأستاذ / عوض بن أحمد الشهري، والأستاذ / أحمد بن عاطف الشهري، على ما قدموه من دعم أو مساعدة في توزيع الاستبيانات واستردادها أو إنهاء بعض الإجراءات الإدارية.

وأخيراً، فالشكر لكل من أسهم وعاون وشجع عبر مشواري العلمي وطيلة فترة انجاز هذه الدراسة ولم يتسع المجال لإيراد اسمه، وليعلم أنني مدين بفضلته وأن مكانته في القلب محفوظة.

والله من وراء القصد وهو يهدي السبيل...

الباحث



فهرس ومحتويات الدراسة

رقم الصفحة	المحتويات
أ	ملخص الدراسة (بالعربية)
ب	ملخص الدراسة (بالانجليزية)
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
و	فهرس محتويات الدراسة
ط	قائمة الجداول
ن	قائمة الأشكال
ن	قائمة الملاحق
٢٠ - ١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢	مقدمة الدراسة
٨	مشكلة الدراسة
١٢	أسئلة الدراسة
١٤	أهداف الدراسة
١٥	أهمية الدراسة
١٨	حدود الدراسة
١٩	مصطلحات الدراسة
١٣٥ - ٢١	الفصل الثاني: أدبيات الدراسة
١٠٣ - ٢٢	أولاً: الإطار النظري
٥٩ - ٢٣	المبحث الأول: الالتزام التنظيمي
٢٣	مفهوم الالتزام التنظيمي
٢٧	الجدور التاريخية لنشأة مفهوم الالتزام التنظيمي
٣٠	نظريات الالتزام التنظيمي
٣٩	أنواع الالتزام التنظيمي
٤٣	أبعاد الالتزام التنظيمي ومستوياته
٤٥	آليات عمل الالتزام التنظيمي
٤٨	خصائص الالتزام التنظيمي
٥٠	وسائل قياس الالتزام التنظيمي
٥٣	نواتج الالتزام التنظيمي وآثاره على الفرد والمنظمة

٧٩ - ٦٠	المبحث الثاني: محددات الالتزام التنظيمي
٦٠	التصنيفات النظرية لمحددات الالتزام التنظيمي
٦٥	التصور النظري لمحددات الالتزام التنظيمي
٧٧	النموذج السببي المقترح لدراسة محددات الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية
١٠٣ - ٨٠	المبحث الثالث: آليات تنمية الالتزام التنظيمي
٨٠	مراحل تطور الالتزام التنظيمي
٨٤	آليات تنمية الالتزام التنظيمي
٩٩	الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية
١٣٥ - ١٠٤	ثانياً: الدراسات السابقة
١٠٥	دراسات تناولت الالتزام التنظيمي بشكل عام ومعرفة العلاقة بين أبعاده
١١٢	دراسات تناولت محددات الالتزام التنظيمي ونواتجه المختلفة.
١١٩	دراسات تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي وغيره من المتغيرات
١٢٧	دراسات تناولت بعض النماذج البنائية المفسرة للالتزام التنظيمي
١٣١	التعليق على الدراسات السابقة
١٥٢ - ١٣٦	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة
١٣٧	منهج الدراسة.
١٣٧	مجتمع الدراسة.
١٣٨	عينة الدراسة وخصائصها.
١٤٢	أداة الدراسة.
١٤٥	تقنين أداة الدراسة.
١٤٩	تطبيق أداة الدراسة وإجراءاته
١٥٠	الأساليب الإحصائية المستخدمة
٢٣٥ - ١٥٣	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
٢٠٦ - ١٥٤	أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة
١٥٥	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الأول.
١٦٠	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الثاني
١٦٤	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الثالث
١٦٧	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الرابع

١٧٢	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الخامس
١٧٥	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال السادس
١٨٣	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال السابع
١٩١	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الثامن
١٩٨	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال التاسع
٢٠٣	عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال العاشر
٢٠٧ - ٢٣٥	ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
٢٠٧	مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالسؤال الأول.
٢١١	مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالسؤال الثاني
٢١٣	مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالسؤال الثالث
٢١٤	مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالسؤال الرابع
٢١٥	مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالسؤال الخامس
٢١٧	مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالسؤال السادس.
٢٢٣	مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالسؤال السابع
٢٢٥	مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالسؤال الثامن
٢٢٧	مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالسؤال التاسع
٢٣٤	مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالسؤال العاشر
٢٣٦ - ٢٥١	الفصل الخامس: خلاصة نتائج الدراسة
٢٣٩	خلاصة نتائج الدراسة
٢٤٣	توصيات الدراسة.
٢٥٠	الدراسات المستقبلية المقترحة
٢٥٢ - ٢٧١	قائمة مراجع الدراسة
٢٥٣	أولاً: المراجع العربية.
٢٦٠	ثانياً: المراجع الأجنبية.
٢٧٢ - ٣٠٤	ملاحق الدراسة
٢٧٣	ملحق رقم (١).
٢٨١	ملحق رقم (٢).
٢٨٣	ملحق رقم (٣).
٢٩١	ملحق رقم (٤).

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٣٢	أنماط الالتزام التنظيمي لدى اتزيوني(١٩٧٥م).	١
٣٨	أنماط الالتزام التنظيمي لدى كوهين(٢٠٠٧م).	٢
٤٥	تصور ماير و آلن (١٩٩٧م) النظري لمجالات وأشكال الالتزام التنظيمي	٣
١٤٠	توزيع أفراد عينة الدراسة في الجامعات قديمة النشأة	٤
١٤٠	توزيع أفراد عينة الدراسة في الجامعات متوسطة النشأة	٥
١٤٠	توزيع أفراد عينة الدراسة في الجامعات حديثة النشأة	٦
١٤١	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية	٧
١٤١	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.	٨
١٤٢	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في الجامعة الحالية .	٩
١٤٤	أجزاء استبانة الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي و أبعادها وعدد عباراتها وأرقامها في صورتها النهائية	١٠
١٤٧	قيم معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية لأبعاد الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية	١١
١٤٧	قيم معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية لمحددات الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية	١٢
١٤٨	قيم معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية لآليات تنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية	١٣
١٤٩	قيم معاملات "ألفا كرونباخ" لثبات استبانة الدراسة	١٤
١٥٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الالتزام المعياري	١٥

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
١٥٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الالتزام العاطفي	١٦
١٥٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الالتزام الاستمراري	١٧
١٦٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على محور الالتزام التنظيمي	١٨
١٦١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات متغير الدافعية للعمل	١٩
١٦٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات متغير الرضا الوظيفي	٢٠
١٦٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات متغير خصائص الوظيفة	٢١
١٦٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات متغير ضغوط العمل	٢٢
١٦٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات متغير المركزية	٢٣
١٦٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات متغير العدالة التنظيمية	٢٤
١٧١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات متغير الدعم التنظيمي	٢٥
١٧٣	قيم معاملات ارتباط متغيرات المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية بالدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي	٢٦
١٧٦	نتائج تحليل الانحدار لل تنبؤ بالالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية من خلال المحددات الشخصية	٢٧
١٧٧	قيم معاملات الانحدار لمتغيرات المحددات الشخصية على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية	٢٨

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
١٧٨	نتائج تحليل الانحدار للتنبؤ بالالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية من خلال المحددات الوظيفية	٢٩
١٧٨	قيم معاملات الانحدار لمتغيرات المحددات الوظيفية على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية	٣٠
١٧٩	نتائج تحليل الانحدار للتنبؤ بالالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية من خلال المحددات التنظيمية	٣١
١٨٠	قيم معاملات الانحدار لمتغيرات المحددات التنظيمية على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية.	٣٢
١٨١	نتائج تحليل الانحدار للتنبؤ بالالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية من خلال المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية.	٣٣
١٨٢	قيم معاملات الانحدار لمتغيرات المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية.	٣٤
١٨٥	مصفوفة ارتباط المتغيرات المستقلة بالدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي	٣٥
١٨٨	نتائج اختبار إعتدالية توزيع الدرجات لبعض المتغيرات المشاهدة	٣٦
١٩٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على آليات تنمية الالتزام المعياري.	٣٧
١٩٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على آليات تنمية الالتزام الهادفي.	٣٨
١٩٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على آليات تنمية الالتزام الاستمراري.	٣٩
١٩٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على محور آليات تنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي	٤٠

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
١٩٩	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير العمر	٤١
١٩٩	نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير العمر	٤٢
٢٠٠	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة الحالية.	٤٣
٢٠٠	نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة الحالية.	٤٤
٢٠١	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير تاريخ نشأة الجامعة.	٤٥
٢٠٢	نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير الرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس.	٤٦
٢٠٢	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير الرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس.	٤٧
٢٠٣	نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير الرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس.	٤٨
٢٠٤	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في الدرجة الكلية لتقدير أهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير العمر	٤٩

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٢٠٤	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في الدرجة الكلية لأهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة الحالية	٥٠
٢٠٥	نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق في الدرجة الكلية لأهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة الحالية	٥١
٢٠٦	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في الدرجة الكلية لتقدير أهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير تاريخ نشأة الجامعة	٥٢
٢٠٦	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في الدرجة الكلية لتقدير أهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير الرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس	٥٣
٢٠٧	نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق في الدرجة الكلية لتقدير أهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير الرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس	٥٤

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٤٦	آلية عمل الالتزام التنظيمي وفق المنظور الاتجاعي	١
٤٧	آلية عمل الالتزام التنظيمي وفق المنظور السلوكي	٢
٦١	محددات ونواتج الالتزام التنظيمي لدى ستيرز(١٩٧٧م).	٣
٦٢	محددات الالتزام التنظيمي لدى مارش وماناري(١٩٧٧م).	٤
٧٨	نموذج الدراسة السببي المقترح	٥
٨٦	تصنيف كريسمان (٢٠٠٢م) للعاملين الواجب استهدافهم بجهود تنمية الالتزام التنظيمي.	٦
١٨٤	متغيرات ومسارات نموذج الدراسة السببي المقترح	٧
١٨٦	قيم معاملات المسار للمتغيرات المستقلة المتضمنة في نموذج الدراسة المقترح.	٨
١٨٧	قيم "ت" المقابلة لقيم معاملات المسار في نموذج الدراسة المقترح	٩
١٨٩	نموذج الدراسة السببي المقترح في شكله النهائي	١٠

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
٢٧٣	أداة الدراسة في صورتها الأولية(قبل التحكيم).	١
٢٨١	بيان بأسماء السادة الخبراء محكمي أداة الدراسة.	٢
٢٨٣	أداة الدراسة في صورتها النهائية(بعد التحكيم).	٣
٢٩١	نماذج من الخطابات الرسمية الخاصة بتطبيق أداة الدراسة.	٤

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ❖ مقدمة الدراسة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ أسئلة الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١. مقدمة الدراسة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم... أما بعد:-

تعتمد المنظمات المختلفة على مواردها البشرية في تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها وتعظيم إنتاجيتها . وإزاء هذه الحقيقة، فإن قضية تحقيق الارتباط بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها لها إحدى القضايا الجوهرية التي نالت -وما تزال- قدراً كبيراً من البحث والاستقصاء في الآونة الأخيرة؛ خصوصاً في ظل ازدياد وتيرة متغيرات العصر الضاغطة، وارتفاع حيوية المنظمات، وتعدد بيئاتها ال تنظيمية، وتنوع هوياتها الثقافية.

ويُعد الالتزام التنظيمي Organizational Commitment أحد أوجه هذا الارتباط، وأكثرها جذباً للاهتمام ، حيث استحوذ في العقود الثلاثة الماضية على اهتمام الكثير من المختصين والباحثين في مجالات السلوك التنظيمي ، وعلم النفس الصناعي، وعلم الاجتماع التنظيمي على حدٍ سواء، وأخذ يسود ضمناً في البحوث التنظيمية، ومبادرات التطوير، وجهود التطبيع التنظيمي، وحلقات نقاش تحديد الاستراتيجيات، وبناء فرق العمل (Ayres, 2010:p.13).

وفي الواقع لم يكن هذا الاهتمام المتزايد نابعاً فقط من مجرد الرغبة في بناء أطر نظرية حول هذا المفهوم، بل كان أيضاً بدافع الإجابة عن عدد من التساؤلات المحيرة على شاكلة: لماذا يلزم بعض العاملين أنفسهم بتحقيق أهداف وقيم المنظمات؟ ولماذا يندمج بعضهم بمنظوماتهم ذهنياً وعاطفياً وجسدياً في حين لا يفعل ذلك آخرون؟

ورغم تناول هذه التساؤلات من جوانب مختلفة وبأساليب متعددة، إلا أن الإجابة التي أخذ الفكر التنظيمي الحديث يعقد حولها تدور حول أهمية الالتزام التنظيمي وعلى كونه سلوكاً إيجابياً مرغوباً . وفي هذا يقترح العمري (٢٠٠٤م) أن يكون الالتزام

التنظيمي على رأس قائمة الصفات الطبيعية والأساسية التي يجب أن يتصف بها سلوك الفرد في التنظيم، إذ أن تحقيق التنظيم لأهدافه لا يتأتى إلا بوجود قوى عاملة ملتزمة، مخلصه لأهدافه، ومقتنعة ب قيمه وسياساته الإدارية (ص ١١٨). وغني عن الذكر أيضاً ما أشارت إليه Nemeh (2009) من أنه إذا كان يُنظر إلى الموارد البشرية بوصفها أعظم رأس مال فكري تمتلكه منظمة ما، فإن الموارد البشرية الملتزمة تُعتبر بمثابة أعظم ميزة تنافسية Competitive Advantage لديها (p. 6).

والى ذلك ، يُمثل الالتزام التنظيمي مدخلاً هاماً من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة. ويؤيد هذه النظرة ما ذهب إليه الدخيل الله (١٩٩٥م) من أن الالتزام التنظيمي يُعتبر - أكثر من أي خصائص أخرى- أفضل مؤشر لمتغيرات العمل ومخرجاته السلوكية؛ كمستويات انتظام العاملين، وغيابهم، وإمكانية تركهم العمل، وجودة الأداء، والدافعية الذاتية، وفرص الاتصال والتفاعل بين أعضاء التنظيم، بل وعن بناء وهيكله التنظيمي ككل (ص ٣٥). بينما يذهب Meyer & Herscovich (2001) إلى أبعد من هذا، ليقرر أنه لا يمكن بأي حال لمنظمة ما أن تعيش وتستمر كنظام System ما لم يتوافر فيها مستويات مناسبة من الالتزام التنظيمي (p. 27).

ويذكر Han (1992) أن نجاح المنظمة الكلي يعتمد في جوهره على توفير البيئة الملائمة التي تعزز الالتزام التنظيمي الإيجابي وترتقي به، بالإضافة إلى وجود موارد بشرية ملتزمة قادرة على توجيه سلوكياتها الشخصية والتنظيمية نحو تحقيق أهداف المنظمة، وعلى ذلك فالفشل في خلق هذا التوازن والإخلاق به ينعكس سلباً على فاعلية الأداء الفردي والمؤسسي على حد سواء (pp. 12-14). وعلى هذا الأساس يرجع البعض (مثل: العطوي، ٢٠٠٧م؛ والطجم، ١٩٩٦م) تفوق المنظمات اليابانية عن غيرها إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها، لأن الفرد الياباني يعطي اعتباراً ثانوياً لمصلحته الفردية في مقابل مصلحة عمله ومنظّمته، والمنظمات بدورها تعزز موظفيها وتقدرهم لقاء ولائهم والتزامهم لها.

ويُعرف الالتزام التنظيمي بأنه "اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وإيمانه القوي بأهدافها وقيمها، والرغبة القوية في الانتماء إليها، والبقاء عضواً فيها مهما

كانت المنغصات الداخلية أو المغريات الخارجية التي تحفز على الانتقال إلى مكان آخر" (Mowday et al., 1982:p.225). ويصفه O'reilly & Chatman (1986) بأنه "نوع من الارتباط النفسي بين الفرد ومنظمته، أو هو العملية التي تصبح فيها أهداف المنظمة وقيمتها والأفواد أكثر اندم. اجاً وتطابقاً" (p. 493).

ويلتزم الفرد تنظيمياً عندما يميل إلى رؤية نفسه أنه " يمثل المنظمة في تفاعلاته مع الآخرين، ويحتضن مصالحها، ويعدها أساسية في قراراته الإستراتيجية، وينأى بنفسه عن الذين تتناقض قيمهم وأهدافهم مع قيمها وأهدا فها، وعندما يعيد تشكيل مفاهيمه وقيمه الذاتية لكي تتواءم وتتماثل مع مفاهيم وقيم المنظمة .. وعندما يظهر مشاعر ايجابية نحوها ويعتقد أنها المكان الأنسب للعمل وبالتالي فإنه في الغالب لا يسعى إلى البحث عن عمل بديل في مكان آخر حيث يعتقد أنه لا توجد منظمة أخرى تفي باحتياجاته بشكل أفضل " (رشيد، ٢٠٠٣م:ص٤). وبرأي (Duncan 2003) فإن وصف الملتمزم تنظيمياً يطلق على كل من "يربط مصيره بمصير منظمة معينة" (p.3).

ومن جانب آخر، يرى (Meyer & Alan 1991) أن الالتزام التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد يمتد ليشمل الجوانب الوجدانية والمعرفية والإدراكية والسلوكية . ولذا - والقول لهما - فإن هنالك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي هي : الالتزام الاستمراري، والالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، وكل هذه الأنواع من الالتزام تعكس ميل الفرد العامل للاستمرار في المنظمة ولكن لأسباب متفاوتة ؛ إما بسبب شعوره بالخسائر التي سوف يتحملها إذا ترك المنظمة أو لعدم توافر بدائل وظيفية مناسبة، وإما بسبب الارتباط العاطفي للفرد وتوافقه مع المنظمة التي يعمل بها، أو بسبب تعهد الفرد الأدبي بالبقاء في المنظمة والناتج عن القيم التي يعتنقها قبل أو بعد التحاقه بها (pp. 67-69).

ولقد انشغل الكثير من الباحثين بتقصي العوامل الوظيفية والتنظيمية والديمقراطية المؤثرة في الالتزام التنظيمي بهدف فهمها ومحاولة إدارتها بالقدر الذي يعزز من مستوياته . فعلى سبيل المثال، قام (Mowday et al. 1982) بتصنيف هذه العوامل إلى أربع فئات : عوامل شخصية، وعوامل مهنية، وخبرات متعلقة بالعمل،

وعوامل تنظيمية، في حين صنفتها العنزي (٢٠٠٨م) إلى: خصائص تنظيمية، وخصائص وظيفية، وخصائص شخصية.

ورغم التباين الملحوظ في تصنيف العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، إلا أن من جملة العوامل التي يعتقد أن لها علاقة به تبرز متغيرات العمر، وسنوات الخدمة، والثقة التنظيمية، وظروف العمل (Chughtai & Zafar, 2006)؛ والتمكين الوظيفي، والرضا الوظيفي، والدعم التنظيمي (Ayres, 2010)؛ ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات (Bhatti et al., 2011)؛ وقيم العمل الفردية، والدافعية نحو العمل، والعدالة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية (Tayyab, 2006)؛ وخصائص الوظيفة، وتوافر فرص النمو والترقي (Dockel, 2003)؛ وأنماط القيادة (العمرى، ١٩٩٩م)؛ وضغوط العمل (الهنداوي، ٢٠٠٢م)؛ والمناخ التنظيمي (الوزان، ٢٠٠٦م)؛ والاندماج الوظيفي (عبدالدايم، ٢٠٠٩م).

ونظراً لأن الجامعات تُعتبر من أهم المؤسسات التربوية التي تعقد عليها المجتمعات آمالها وتضع فيها ثقتها للقيام بأدوارها التعليمية والتثقيفية والاجتماعية والتنموية، فإن الجانب الأهم فيها هو وجود عناصر وموارد بشرية تقود عملياتها وتُسير نشاطاتها. وفي هذا السياق، يؤكد العنزي (٢٠١٠م) أن هنالك علاقة طردية واضحة بين مستوى الجامعات وسمعتها، وبين مستوى أعضاء هيئة التدريس وجودة إنتاجاتهم وعطاءاتهم (ص ٢٣٨). كما يذكر الناقبة (١٩٩٩م) أن عضو هيئة التدريس هو مفتاح التجويد والتجديد ومنطلق التميز، وهذا يستلزم خاصة في عصر المعلوماتية أستاذاً كفاءً علمياً، متمكناً بحثياً، خبيراً مهنياً، قدوةً ومثالاً خلقياً (ص ٢).

وعلى ذلك ولما كان أعضاء هيئة التدريس من أهم ركائز كينونة الجامعات، فإنه من الواجب على كل جامعة بذل الجهود اللازمة لاستبقائهم والمحافظة عليهم وتنميتهم وتطوير أدائهم وتوفير بيئات عمل ومناخات تنظيمية تستثمر قدراتهم وتحفز إبداعاتهم، بالقدر الذي ينعكس إيجاباً على اتجاهاتهم وسلوكياتهم وأدائهم، وبالتالي على الجامعة نفسها ومخرجاتها التعليمية والمجتمع برمته.

إن الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس لمؤشر قوي للحكم على جودة

الأداء الجامعي من عدمه، فحيث يقوى ذلك الالتزام فإن النتيجة المنطقية ارتفاع في

الجودة الكلية للجامعة، وحيث يضعف الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فإنه يترتب على ذلك العديد من المساوئ والسلبيات على منظومة الأداء الجامعي. ويمكن ملاحظة ضعف الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في أي جامعة من خلال التسبب في أداء الأعمال الموكلة إليهم، وترك العمل دون مبررات، والتذمر الدائم، وانخفاض الدافعية، وفقدان الرغبة في التطوير والإبداع (العواد والهران، ٢٠٠٦م:ص ٥).

واليوم يُعد الالتزام التنظيمي مورداً إدارياً هاماً في الكثير من الجامعات العالمية، إذ أصبح من الشائع في بعض الجامعات وجود برامج مخططة بفاعلية لتنمية الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، إيماناً بالدور الأساس الذي يلعبه الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس في خلق هويات تنظيمية قوية تستطيع من خلالها تلك الجامعات تقديم نفسها وخدماتها ومنتجاتها للآخرين. وشاهدٌ على ذلك مثلاً، إستراتيجية تنمية الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة هارفارد، وبرنامج دعم أعضاء هيئة التدريس بجامعة ستانفورد، واللدان يحويان سياسات دقيقة وامتيازات عديدة تم تصميمها ودمجها بعناية في أنظمة التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز وغيرها.

وفي الجامعات السعودية تبرز الآن الكثير من المستجدات والمعطيات، والمتمثلة في الرغبة في التحول الاستراتيجي نحو توكيد الجودة والاعتماد لبرامجها وخدماتها المختلفة بغرض التوافق مع ما يسمى بمجتمع المعرفة العالمي من جهة، والتنافس من جهة أخرى مع المؤسسات في الداخل والخارج للحصول على أعلى المردودات المعنوية على أساس جديد من التطوير والثقة والإقناع (درندري وهوك، ٢٠٠٧م: ص ٩).

وهذا بدوره يحتم على الجامعات السعودية إعادة التفكير في فلسفتها واستراتيجياتها وأدوارها تجاه مقوماتها البشرية والمادية وكل ما من شأنه التأثير على قدراتها، ذلك أن الواقع يؤكد أن الجودة لم تعد ترفاً ترنو إليه الجامعات وغيرها من المؤسسات التعليمية أو بديلاً تأخذ به أو تتركه، بل غدت ضرورة ملحة تملئها حركة الحياة المعاصرة بطبيعتها الاقتحامية والتحولية.

ويذكر العواد والهران (٢٠٠٦م) أن المسؤولين في الجامعات السعودية يولون اهتماماً لتنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس في مختلف الجوانب من جهة، وتنمية العلاقة بينهم وبين جامعاتهم من جهة أخرى، ويبرز ذلك من خلال عقد الكثير من الندوات والمؤتمرات العلمية وبرامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس ناهيك عن البرامج والبدلات والعلاوات الأخرى. ومن المؤكد أن كل هذا من أجل استثارة الدافعية في الأستاذ الجامعي ودفعه لبذل الجهد والإبداع في مجالات البحث والتدريس وخدمة الجامعة والمجتمع (ص٦).

ومع ذلك فإنه - و من الطبيعي- أن كل عوامل الحفز الخارجية مهما بلغت تبقى بلا نفع وبلا مضمون إن لم تتوافر عوامل الضبط الداخلي لدى عضو هيئة التدريس والمتمثلة في مشاعر الانتماء وسلوكيات الالتزام نحو جامعته.

إن اهتمام الباحث بدراسة الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية يأتي في خضم وقت أضحت الحاجة فيه إلى ترسيخ مفهوم "الجامعة" في عقول ووجدان أعضائها أكثر إلحاحاً من ذي قبل. ففي ظل انفتاح الجامعات السعودية على غيرها في الداخل والخارج، وما صاحبه من تنوع في الخلفيات الثقافية والاجتماعية لمنسوبيها، ومع ظهور اتجاهات جديدة في أداء العمل الجامعي، كالعمل عن بعد والمكاتب الافتراضية والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات، أصبح لزاماً عليها - كغيرها- أن تتعامل مع حقيقة أن القيم والمعتقدات التنظيمية التقليدية لم تعد بالضرورة تشكل الرابط الأساسي الذي يربط عضو هيئة التدريس بجامعته. وهذا بدوره يفرض عليها ضرورة أخذ زمام المبادرة في تعزيز التزام أعضاء هيئة التدريس والعمل على تنميته من وقت إلى آخر وفق آليات مبتكرة، أكثر جاذبية وأكثر مرونة، من أجل الوفاء بتوقعاتهم ومتطلباتهم المتجددة من جانب، ومن أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية المرجوة منها على الجانب الآخر.

وتأسيساً على ما سبق، فقد تولدت لدى الباحث القناعة بضرورة إجراء هذه الدراسة بغية الوقوف عن كثب على واقع الالتزام التنظيمي لدى عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية، والتعرف على محدداته، والآليات اللازمة لتنميته.

٢. مشكلة الدراسة

يُعد الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس عنصراً حيوياً في بلوغ الجامعات أهدافها، وتعزيز مقومات الاستقرار والإبداع فيها، ويسهم في تطوير قدراتها على البقاء والنمو المتواصل (أبو الروس وحنونة، ٢٠١١م: ص ١٢٦٠).

إن المتتبع لحركة التعليم العالي العالمي عموماً والجامعي خصوصاً، ليجد أنه في مواجهة عدد من التحديات الداخلية والخارجية، والتي تستدعي بدورها الاهتمام بمسألة الالتزام التنظيمي. وقد لفت رشيد (٢٠٠٣م) الأنظار إلى التحديات التي تواجه الجامعات في القرن الحالي؛ حيث أكد أن جامعات اليوم - بوصفها منظمات معاصرة- تعيش في عصر سريع الإيقاع، شديد التحول، وغامض الإلمح، فلم يعد من السهل التنبؤ بالأدوار الوظيفية والمستقبل المهني لل فرد كما كان في المجتمعات التقليدية وما قبل الصناعية، ولم يعد الأمان الوظيفي حجر الأساس في الروابط العاطفية في مكان العمل، ولم تعد الهوية الواحدة للمنظمة هي السائدة (ص ١٢).

ومن ناحية أخرى، تأتي النظرة العالمية لتبين حجم التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في إفريقيا والعالم العربي حالياً والمرتبطة بقضية هجرة العقول الكفؤة Brain Drain. فهذا التقرير النهائي للمؤتمر العالمي للتعليم العالي (٢٠٠٩م) يشير إلى أن تسرب القدرات البشرية عالية المهارة والكفاءة إلى خارج مؤسسات التعليم العالي ألقى وم زال يلقي بظلاله على مسيرة التعليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الوطن العربي وإفريقيا. وعزى التقرير أحد أسباب هذه الهجرة إلى البيئة الأكاديمية المفتقرة للإمكانات والبني التحتية الأساسية والالكترونية القائمة على المعرفة المتقدمة.

و على ذلك فقد أطلقت اليونسكو- كما يورد التقرير نفسه- مشروعها الرائد تحت مسمى مبادرة اكتساب العقول Brain Gain Initiative والرامي لاستبقاء أعضاء هيئة التدريس عاليي الكفاءة ورفع مستوى التزامهم التنظيمي عن طريق إدخال التقنيات القائمة على الحوسبة والمعرفة المتقدمة Advanced [AIDCT] Information and Distributed Computing Technologies في

أكثر من ١٥ جامعة في البلدان المشاركة، وربطها بالجامعات ومراكز البحوث المتطورة في أمريكا وأوروبا، الأمر الذي يمكن منسوبي تلك الجامعات من الوصول في أماكنهم إلى مصادر المعرفة النادرة والمكلفة واستخدامها والإسهام في إنتاجها (Brain (Gain Initiative, 2009: pp. 1-3).

وقد تكون القضية المطروحة الآن أمام القيادات الجامعية في المملكة العربية السعودية متمثلة في القدرة على تحديد ما إذا كان الوقت قد حان للاهتمام بمسألة الالتزام التنظيمي لجميع منسوبيها ولأعضاء هيئة التدريس فيها على وجه التحديد. فالمتفحص مثلاً لللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم الصادرة في العام ١٩٩٧م والمعمول بها حالياً، ليجد أنها تركز على إجراءات التعيين والترقية والرواتب والمكافآت وحضور المؤتمرات والندوات والتفرغ العلمي والإعارة والفصل، دون تضمينها ما يوحي بأهمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس، ولا كونه أحد الأساسات الهامة لجميع الإجراءات والخطط والممارسات التي تبني عليها القرارات المتعلقة به.

بالإضافة إلى ذلك ومن خلال استقراء الباحث لواقع الجامعات السعودية حول الجهود المبذولة لإشاعة مفهوم الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس ومحاولات تعزيزه، يظهر جلياً القصور في هذا الجانب. ففي هذا السياق، لم يجد الباحث عبر مراكز الجامعات البحثية، أو مواقعها الإلكترونية، أو ورش العمل والندوات المنعقدة فيها، ما يشير إلى إدخال نظرية الالتزام التنظيمي في بنيتها ولا بيئتها وفق إطار شمولي واضح، ولا ما يشير أيضاً إلى وجود آليات مخططة لربطه بمعايير وممارسات يتم تصميمها بدقة لتكون مدمجة في أنظمة التوظيف والتدريب والتقويم والحوافز وغيرها.

ويسند مصداقية هذا الواقع العديد من الكتابات والدراسات الحديثة. فقد خلص النجار (٢٠٠٦م) إلى نتيجة مفادها أنه وعلى الرغم من أن معظم الجامعات السعودية

تضع تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتأهيلهم وتنميتهم كهدف أساسي ضمن أهدافها المنشودة والمعلنة، إلا أن أغلب منظومات التقويم فيها لا تثير ولا تعزز على الإطلاق مفاهيم حديثة من بينها الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس (ص ٢)، رغم وجود الدلائل البحثية والقرائن الواقعية على أهمي ته بوصفه عاملاً فاعلاً في أداء الجامعات.

ويشير الخطيب (٢٠٠٤م) إلى حقيقة أن أعضاء هيئة التدريس عادة ما يأتون إلى مؤسسات التعليم العالي بعد تخرجهم وحصولهم على الدرجات المرغوبة وهم في غاية الحماس والدافعية وسرعان ما يحبطون نتيجة جملة من المعوقات المهنية والتنظيمية والتي تنعكس بدورها على مستوى التزامهم التنظيمي، ويظهر ذلك في أن قلة منهم فقط هي من تواصل مسيرة العمل الدؤوب والإنتاجية الفاعلة، أما الأغلب منهم فتتحول اهتماماته إلى أشياء أخرى لا تمت للعمل الأكاديمي بصلة (ص ٣١).

وقد خلصت دراسة آل مذهب (١٩٩٩م) إلى عدم استمرارية بعض أعضاء هيئة التدريس و جنوحهم للتسرب من الجامعات السعودية لجملة من الأسباب والمعوقات الإدارية والتنظيمية والمهنية، يأتي في مقدمتها زيادة الأعباء الوظيفية وقلة الحوافز وضعف برامج النمو والتدريب (ص ٢٨).

وبالمثل تؤكد باروم (١٩٩٩م) على أن عدم كفاية البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، وسوء التخطيط لإشراك أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات، وقلة مساعدة المستجدين منهم على التكيف مع بيئة أعمالهم، وعدم تشجيع الابتكارات والمبادرات الشخصية، هي من أهم مسببات قتل الطموح وتسرب أعضاء هيئة التدريس السعوديين من الجامعات إلى أماكن يستطيعون فيها إشباع رغباتهم وإرضاء طموحاتهم (ص ١٠٢).

وتشير نتائج الدراسات التي أجراها العتيبي والسواط (١٩٩٧م) والعواد والهران (٢٠٠٦م) على أن هنالك درجة غير مرضية نسبياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعتين من كبريات الجامعات السعودية ، وبالتحديد جامعتي الملك سعود والملك عبدالعزيز.

وعلاوةً على ذلك يشير غير باحث إلى وجود بعضٍ من الآثار والنواتج السلبية و المرتبطة بانخفاض درجة الالتزام التنظيمي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية؛ منها قلة إنتاجيتهم ، وضعف نموهم العلمي والمهني . فعلى سبيل المثال، يعزو العواد والهران (٢٠٠٦م) هذا الضعف إلى الشعور بالتذمر من أوضاع البيئة الجامعية أو الأكاديمية، وانخفاض الاهتمام بإعطاء الأولويات لمجال العمل الأكاديمي بالشكل المرجو والمتوقع من أعضاء هيئة التدريس (ص٦). بينما يرجع آل زاهر (٢٠٠٥م) ذلك لغياب الحوافز المتكاملة والدافعة للتطوير الذاتي والمهني في أغلب الجامعات السعودية، وقلة اهتمام الإدارة الجامعية فيها بتوفير الإمكانيات والجو العلمي المناسب لأعضاء هيئة التدريس لترقية معارفهم ومهاراتهم، وعدم إشراك عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال تخصصه واهتماماته العلمية والتطويرية (ص٤٨٤).

بالإضافة إلى كل ذلك، تبرز أيضاً مشكلة النقص الملحوظ في الدراسات العربية والمحلية التي تناولت الالتزام التنظيمي في بيئات التعلي م العالي عموماً والجامعي خصوصاً، حيث إن معظم الدراسات المتوافرة في هذا المجال قد تمت في منظمات الإنتاج المختلفة بقطاعيها العام والخاص، رغم أن الالتزام التنظيمي من المداخل المعاصرة والمنبئات الجوهرية للظواهر والسلوكيات التنظيمية فيها (العمري، ١٩٩٩م؛ الدخيل الله، ١٩٩٥م).

هنالك أيضاً الغموض والتناقض اللذان يكتنفان نتائج الدراسات الميدانية العالمية حول محددات الالتمام التنظيمي، بعكس الاتفاق السائد حول مخرجاته والآثار

الناجمة عنه . وعن هذا يذكر (Mottaz 1989) في دراسته حول محددات الالتزام التنظيمي أن الدراسات البحثية قد قدمت نتائج متناقضة حول تأثير كل من المتغيرات التنظيمية والديمقراطية على الالتزام التنظيمي (p.473).

ومن هنا تبرز الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات حول الالتزام التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الألفية في بيئات مختلفة وبما يكفي للوصول إلى فهم عالمي مشترك حولها، خاصة وأن معظم المحاولات والنماذج النظرية المفسرة للالتزام التنظيمي – وكما تذكر (Tayyab 2006) – قد أنتجت في الولايات المتحدة، وهذا بدوره يتضمن محاذير ثقافية واجتماعية عند اعتماد مثل تلك النماذج بحذافيرها لدراسة وتحليل الالتزام التنظيمي في غير سياقاته الفكرية الأصلية.

وبناءً عليه ومن خلال مجمل العرض السابق، تحددت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على واقع الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والعوامل المحددة له، والآليات المقترحة لتنميته

٣. أسئلة الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة، حاولت الدراسة الإجابة على السؤال الرئيس التالي:
ما واقع الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟ وما محدداته؟ وما الآليات المقترحة لتنميته؟
وقد تفرع منه الأسئلة التالية:

(١) ما مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (المعياري، والعاطفي، والاستمراري) لدى عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

- ٢) ما مستوى الدافعية للعمل والرضا الوظيفي بوصفهما من المحددات الشخصية للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟^(١)
- ٣) ما مستوى خصائص الوظيفة المدركة وضغوط العمل بوصفهما من المحددات الوظيفية للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟
- ٤) ما مستوى المركزية والعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بوصفها من المحددات التنظيمية للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟
- ٥) هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ بين متغيرات المحددات الشخصية (العمر، عدد سنوات الخدمة، الدافعية للعمل، والرضا الوظيفي)، والمحددات الوظيفية (خصائص الوظيفة، وضغوط العمل)، والمحددات التنظيمية (المركزية، والعدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي) وبين مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
- ٦) هل يمكن التنبؤ بالالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من خلال المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية المتضمنة في هذه الدراسة؟
- ٧) هل يحقق النموذج السببي الذي اقترحه الباحث لدراسة محددات الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية شروط حسن المطابقة؟
- ٨) ما درجة أهمية بعض الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

(١) تتضمن المحددات الشخصية للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في هذه الدراسة أيضاً متغيري العمر وسنوات الخدمة وفق التصور النظري المقترح لهذه المحددات (انظر ص ٧٧)، ولكن نظراً لطبيعتها الفئوية فلا يمكن تحديد مستواها بذات الطريقة التي يتم من خلالها التعامل مع المتغيرات الكمية الأخرى

- ٩) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0,05)$ في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى لاختلاف متغيرات العمر، وسنوات الخدمة في الجامعة الحالية، و تاريخ نشأة الجامعة، والرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس؟
- ١٠) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0,05)$ في درجة أهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى لاختلاف متغيرات العمر، وسنوات الخدمة في الجامعة الحالية، و تاريخ نشأة الجامعة، والرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس؟

٤. أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١) التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في أبعاده الثلاثة (المعياري، العاطفي، والاستمراري) لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجتمع الدراسة.
- ٢) التعرف على مستوى الدافعية للعمل والرضا الوظيفي بوصفهما من متغيرات المحددات الشخصية للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجتمع الدراسة.
- ٣) التعرف على مستوى خصائص الوظيفة المدركة وضغوط العمل بوصفهما من متغيرات المحددات الوظيفية للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجتمع الدراسة.
- ٤) التعرف على مستوى المركزية والعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بوصفهما من متغيرات المحددات التنظيمية للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجتمع الدراسة.
- ٥) تحديد نوع العلاقة الارتباطية بين المحددات الشخصية (العمر، عدد سنوات الخدمة، ال دافعية للعمل، والرضا الوظيفي)، والمحددات الوظيفية (خصائص الوظيفة، وضغوط العمل)، والمحددات التنظيمية (المركزية، العدالة التنظيمية،

والدعم التنظيمي)، وبين الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

- (٦) الكشف عن مدى إمكانية التنبؤ بالالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من خلال المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية موضع الدراسة، وترتيبها حسب قوة تأثيرها.
- (٧) التحقق من أن النموذج السببي المقترح لدراسة محددات الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية يحقق شروط حسن المطابقة.
- (٨) تحديد درجة أهمية بعض الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجتمع الدراسة.
- (٩) التعرف على أهم الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامع ات الحكومية وفقاً لاختلاف متغيرات العمر، وسنوات الخدمة في الجامعة الحالية، و تاريخ نشأة الجامعة، والرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس.
- (١٠) التعرف على أهم الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة أهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية وفقاً لاختلاف متغيرات العمر، وسنوات الخدمة في الجامعة الحالية، و تاريخ نشأة الجامعة، والرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس.

٥. أهمية الدراسة

مما سبق، تتضح أهمية الدراسة في الجانبين التاليين:

أ. الأهمية النظرية: وتتمثل في الآتي:-

- (١) تناولت الدراسة الحالية موضوع الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، وهو موضوع حيوي، ذلك إن التزام عضو هيئة التدريس نحو جامعته لا يُعتبر فقط أمراً أساسياً لبقائها وفعاليتها، بل يمس أيضاً جمهور المستفيدين والمجتمع برمته، لذا فإنه من الضرورة بمكان الاهتمام بتتبعه وقياسه من آن إلى آخر.

- (٢) جاءت الدراسة الحالية كاستجابة لتوصيات عدد من الباحثين والذين اقترحوا إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الالتزام التنظيمي، وعلاقاته المختلفة بالعوامل الشخصية والوظيفية والتنظيمية في المؤسسات التربوية عموماً على المستويين المحلي والعربي. ومن هذه الدراسات الحديثة دراسة الدخيل الله (١٩٩٥م)، العتيبي والسواط (١٩٩٧م)، العمري (١٩٩٩م)، رشيد (٢٠٠٣م)، العواد والهران (٢٠٠٦م)، الحراحشة والبشباشة (٢٠٠٦م)، غنيم (٢٠٠٦م)، عطاري وآخرون (٢٠٠٦م)، و خليفات والملاحمة (٢٠٠٩م).
- (٣) أتت هذه الدراسة تلبية لنداءات بعض الرواد الأوائل ومنظري الالتزام التنظيمي حول افتقار أدراج المكتبات العالمية للدراسات البحثية الجادة من معظم دول آسيا وأفريقيا، والتي قد تسهم في الوصول إلى النظرية العالمية الشاملة في الالتزام والتي يمكن تعميمها وتطبيقها بموثوقية في جميع الثقافات. فعلى سبيل المثال، يهيب Meyer & Alan (1997) و Meyer et al. (2002) بالباحثين خصوصاً في الدول النامية لفحص الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي في سياقاتهم الثقافية الأصلية من أجل التأكد من أن التصورات النظرية والنماذج المطورة والمختبرة في الولايات المتحدة الأمريكية تصلح للتطبيق بكافة تفاصيلها في ثقافات مختلفة. لذا فإنه من المؤمل أن تقدم نتائج الدراسة إضافة جديدة تسهم في التطور المعرفي لموضوع الالتزام التنظيمي بشكل عام.
- (٤) أسهمت هذه الدراسة في وضع إطار نظري متكامل حول الالتزام التنظيمي عموماً والالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية على وجه التحديد، وذلك بغرض سد النقص في الأدبيات المحلية والعربية التي تناو لت هذا الموضوع، خصوصاً وأن هذه التناول كان في معظمه عابراً أو سطحياً مفتقراً للعمق والشمول والتأصيل السليم.
- (٥) تميزت الدراسة الحالية بمنظورها الجشتالتي "الشامل" في تناول موضوع الالتزام التنظيمي والوقوف على مختلف محدداته الشخصية والوظيفية والتنظيمية، وصولاً إلى الآليات المقترحة لتنميته، بعكس الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع وكانت محدودة موضوعاً ومنهجاً ومجتمعاً، مثل : دراسة الدخيل الله (١٩٩٥م)، ودراسة المير (١٩٩٥م)، و دراسة العتيبي والسواط (١٩٩٧م)، ودراسة العمري

(١٩٩٩م)، ودراسة العمري (٢٠٠٤م)، ودراسة الشلوي (٢٠٠٥م)، ودراسة العواد والهران (٢٠٠٦م)، ودراسة الجريسي (٢٠١٠م).

٦) راعت الدراسة الحالية مبدأ تراكمية المعرفة بطريقة منطقية تتمثل في بناء واختبار نموذج سببي شامل لدراسة الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي الجامعي انطلاقاً من تحليل النتائج والمضا مين التي توصلت إليها الدراسات السابقة . وفي حقيقة الأمر فإن بناء واختبار النماذج النظرية على قدر من الأهمية في ميادين العلوم الاجتماعية، إذ يرى غير باحث أن بناء النماذج واختبارها هو الطريق الحقيقي للحصول على المعرفة العلمية، بل هو المنهج الأفضل للنشاط العلم ي الحديث (العمري، ٢٠٠٤م؛ النعساني واليوسفي، ٢٠٠٢م؛ المغربي، ٢٠٠٢م؛ Han,1992؛ Klenke- Mathieu & Zajac, 1990؛ Hamel, 1982).

٧) حاولت هذه الدراسة التركيز على دراسة محددات الالتزام التنظيمي في البيئة الجامعية السعودية، أكثر من تركيزها على النواتج المترتبة عل يه . فالنواتج على أهميتها، إلا أنها- وكما ذكر سابقاً- قد أشبعت بحثاً ويات معلومة بالضرورة، كما أنه من غير المنطقي الانشغال بمعرفة نواتج الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي دون فهم وتأطير أسباب أو محددات هذا الالتزام.

ب. الأهمية التطبيقية: وتتمثل في الآتي:

- ١) تسهم نتائج هذه الدراسة في تعريف المسؤولين وأصحاب القرار في الجامعات السعودية الحكومية بمستوى الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي وأهم العوامل المحددة له، الأمر الذي قد يساعد في إدارته عبر التحكم في أسبابه.
- ٢) تسهم نتائج هذه الدراسة في لفت أنظار المسؤولين وأصحاب القرار في الجامعات الحكومية إلى ضرورة التأكد من مدى ملائمة جوانب البيئة الجامعية من الناحية التنظيمية والثقافية والنفسية، و سن السياسات اللازمة لإدخال التحسينات والتعديلات الإيجابية، بما قد يزيد من مستويات الالتزام التنظيمي لأعضاء هي ئة التدريس في تلك الجامعات، وبما قد يقلل من المشكلات والتكاليف المترتبة على تسربهم أو قلة التزامهم.

- ٣) تسهم نتائج الدراسة الحالية في تعريف القيادات الجامعية بأهم آليات تنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، كما أجمع عليها أعضاء هيئة التدريس المشا ركين في هذه الدراسة من مختلف الجامعات الحكومية، أملاً أن تدخل كلها أو جلها حيز التنفيذ.
- ٤) تسهم الدراسة الحالية في تعريف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بمفاهيم الالتزام التنظيمي ومكانيزمات عمله ومداخل تنميته، الأمر الذي قد يساعدهم في التحكم الذاتي في مستوياته.
- ٥) تساعد نتائج الدراسة الحالية مديري ال تدريب ال تربيوي في ال-ج-امعات الحكومية على التعرف على جوانب تنمية الالتزام المهني لعضو هيئة التدريس السعودي وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم بعض الدورات والبرامج التدريبية وعقد ورش العمل بما يساهم من تعديل مجموعة القيم والمبادئ والاتجاهات التي تحكم سلوكيات الالتزام التنظيمي الكلي لديهم.

٦. حدود الدراسة

أ. الحدود الموضوعية:

اقتصر موضوع الدراسة على التعرف على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالملكة العربية السعودية؛ من حيث واقعه، ومحدداته، وآليات تنميته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس السعوديين المنتظمين من الذكور. وتمثلت متغيرات الدراسة في الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً للمتغيرات المستقلة التالية: المحددات الشخصية (العمر، سنوات الخ دمة، الدافعية للعمل، الرضا المهني)، والمحددات الوظيفية (خصائص الوظيفة، وضغوط العمل)، والمحددات التنظيمية (درجة المركزية، الدعم التنظيمي، والعدالة التنظيمية).

ب. الحدود المكانية:

طبقت الدراسة على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس في اثنتي عشرة جامعة سعودية حكومية، هي: (جامعة أم القرى بمكة المكرمة، جامعة الملك سعود بالرياض، جامعة الملك فيصل بالإحساء، جامعة الملك خالد بأبها، جامعة الملك فهد للبترول

والمعادن بالظهران، جامعة الأمير سلمان بالخرج، جامعة طيبة بالمدينة المنورة، جامعة القصيم، جامعة جازان، جامعة الباحة، جامعة تبوك، جامعة نجران).

ج. الحدود الزمنية:

طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٢/١٤٣٣ هـ.

٧. مصطلحات الدراسة

يعرض الباحث فيما يلي مجموعة من التعريفات العلمية والإجرائية لأهم المصطلحات الواردة في هذه الدراسة:

أ. الالتزام التنظيمي:

يوجد في الأدبيات العربية مرادفات كثيرة لمصطلح الالتزام التنظيمي، مثل: "الانتماء التنظيمي"، و"الولاء التنظيمي"، و"التمثال التنظيمي"، و"التوافق التنظيمي"، و"التعلق التنظيمي"، ولكن مضمونها لا يختلف كثيراً عن مضمون الالتزام التنظيمي، إذ أنها جموعاً تستخدمت كمرادفات لمصطلح واحد باللغة الانجليزية هو (Organizational Commitment). لذا فقد استخدم الباحث في هذه الدراسة مصطلح الالتزام التنظيمي لكونه أكثر دقةً وتحديداً عن غيره.

ويعرف (Mowday et al. (1982) الالتزام التنظيمي بأنه: "القوة الارتباطية

التي تتعلق باندماج الفرد واستغراقه في منظمته الخاصة، حيث يتحقق ذلك من خلال الآتي:

- ١) الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها وقبولها.
- ٢) الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة.
- ٣) الرغبة القوية في استمرار العضوية بالمنظمة" (p. 15).

ويُقصد به في هذه الدراسة: " توجه وسلوك إيجابي من قبل عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية نحو جامعته، قوامه الإيمان بأهدافها وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم، مع رغبة قوية في البقاء عضواً دائماً فيها"، ويقاس في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها أفراد الدراسة على مقياس الالتزام التنظيمي المستخدم.

ب. محددات الالتزام التنظيمي:

يعرفها الدخيل الله (١٩٩٥م) بأنها: " المقدمات أو المتغيرات المقترنة بالالتزام التنظيمي كشرط سابق لوجوده" (ص ٣٣).

ويُقصد بها في هذه الدراسة : " جملة العوامل الشخصية والوظيفية والتنظيمية والتي يتوقع أن تؤثر تأثيراً معنوياً موجباً أو سالباً في الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية".

ج. آليات تنمية الالتزام التنظيمي:

يعرفها (2006) Dockel et al بأنها : " كل المبادرات التي تتخذها القيادة الإدارية في منظمة ما لاستبقاء موظفيها وحملهم على عدم تركها، كتوفير نظم حوافز مشجعة، وبناء علاقات عمل فاعلة، وتهيئة بيئة عمل آمنة وصحية" (p. 21).

ويُقصد بها في هذه الدراسة : " الاستراتيجيات والتدخلات والأساليب المنظمة والتي يمكن إتباعها عند محاولة تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية".

د. عضو هيئة التدريس:

ويُقصد به في هذه الدراسة : "الأستاذ، أو الأستاذ المشارك ، أو الأستاذ المساعد السعودي، والمنظم انتظاماً كلياً في الجامعة الحكومية التي ينتمي إليها".

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

❖ المبحث الأول الالتزام التنظيمي

❖ المبحث الثاني محددات الالتزام التنظيمي

❖ المبحث الثالث آليات تنمية الالتزام التنظيمي

المبحث الأول الالتزام التنظيمي

تمهيد

يستعرض هذا المبحث الالتزام التنظيمي بشكل عام، بما قد يفيد في تكوين رؤية شاملة عنه. وسوف يتم تناول الالتزام التنظيمي من حيث : مفهومه، والجذور التاريخية لنشأته، ونظرياته، وأنواعه، وأبعاده ومستوياته، وآليات عمله، وخصائصه، وطرق قياسه، ونواتجه والآثار الناجمة عنه.

١. مفهوم الالتزام التنظيمي

على الرغم من أن مفهوم الالتزام يعتبر من المفاهيم القديمة والراسخة في العلوم الاجتماعية والنفسية، إلا إنه لم يحظ بالاهتمام الكافي في مجال علم الإدارة إلا مع ظهور المدرسة السلوكية ، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة العلاقة والارتباط بين الموظف والمنظمة التي ينتمي إليها وسبل تعزيزها (فليه وعبدالمجيد، ٢٠٠٥م: ص ٢٨٥).

وتشير معظم الأدبيات إلى أن العالم سيلزنك (Selznick) هو أول من عرف الالتزام في سياق التنظيمي في العام ١٩٤٨م ليعني به درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ومع ذلك فإن المفهوم العلمي الصحيح للالتزام التنظيمي لم يتبلور إلا في نهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن الماضي (Lowhorn, 2009:p. 36).

ولقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الالتزام التنظيمي بوصفه جانباً هاماً من جوانب السلوك الإنساني والإداري، إلا أنه لا يوجد هنالك إجماع بين الباحثين على مفهوم محدد له شأنه شأن بقية المفاهيم الإدارية الأخرى . ويعزو الأحمدى (٢٠٠٤م) غياب مثل هذا الإجماع إلى الصعوبة التي تكتنف مسألة تحديد المفاهيم في العلوم السلوكية عموماً والالتزام التنظيمي على وجه الخصوص بسبب تعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، والناجمة عنه، ونتائج الدراسات التي تناولته (ص ٨). أما الجريسي (٢٠١٠م) فيعزو الغموض حول تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي إلى تعدد المنطلقات وتفاوت زوايا النظر التي اعتمدها الباحثون في تحليلهم ودراستهم لمفهوم الالتزام التنظيمي (ص ٤٢) .

و بدوره يرجع (Han(1992) سبب هذا الاختلاف والتعقيد الذي لازم مفهوم الالتزام التنظيمي إلى جملة من الأمور البحثية والقضايا النظرية، لعل من أبرزها التالي:

(١) الالتزام التنظيمي ظاهرة سلوكية مركبة ذات مضامين وأبعاد متعددة تشكلها وتؤثر فيها جملة من العوامل الفردية والنفسية والتنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف تصورها وبحثها وتفسيرها .

(٢) غياب الاتفاق حول مقدمات أو محددات الالتزام التنظيمي مقارنة بآثاره ونواتجه.

(٣) وجود أنواع ومستويات مختلفة للالتزام منها الالتزام الوظيفي والالتزام المهني والالتزام نحو جماعة العمل وغير ذلك، وكلها تختلف في المفهوم والأبعاد عن الالتزام التنظيمي.

(٤) الخلط بين مفهومي الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي مما حدا ببعض الباحثين إلى استعمالهما كمترادفين ، مع أن لكل منهما خصائصه ومجالاته ومقاييسه المختلفة.

(٥) استخدام مقاييس لا تتطابق ومفهوم وأبعاد الالتزام التنظيمي، الأمر الذي أدى بالضرورة إلى استخلاص استنتاجات وتعميمات خاطئة عنه (7-4 pp).

وعلى ه ذا الأساس ولما كان الالتزام من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي ، فسوف يقدم الباحث عرضاً موجزاً لعدد من التعريفات التي تناولت هذا المفهوم من خلال مراجعته للعديد من الدراسات العلمية، بغية تحديد الملامح الرئيسية للالتزام التنظيمي في هذه الدراسة. فقد عرفته خضير وآخرون (١٩٩٦م) بأنه " عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم " (ص ٧٧). ويعرفه عبدالوهاب وخطاب (١٩٩٣م) بأنه " استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة يدوم باستمرار العلاقة التعاقدية، ويترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من جهده من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية" (ص ٥٨).

وقد استخدم عدد من رواد السلوك التنظيمي الأوائل مصطلح الالتزام التنظيمي لوصف علاقات العاطفة والتوحد والانسجام التي تربط الفرد بمنظمتة . فعلى سبيل المثال، ترى (Kanter (1968 أن الالتزام التنظيمي يعبر عن "التصاق الفرد عاطفياً ووجدانياً بالمنظمة واستعداده لبذل الطاقة والوفاء له" (p.507). في حين أنه يعني لدى

Buchanan (1974) اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم الحصول على مردود أقل " ، وأنه " حالة من المناصرة يمتثل فيها الفرد لقيم وأهداف المنظمة، مدفوعاً بالرغبة في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق الأهداف " (p. 533). ويعرفه Porter et al. (1974) بأنه " القوة النسبية لتمائل الفرد مع منظمة ما وانخراطه بفاعلية في أنشطتها " (p. 603). وبالنسبة لـ Meyer & Alan (1991) فإن الالتزام التنظيمي يصف " حالة الاتزان النفسي التي تربط الفرد بمنظمتها" (p. 14).

وقريباً من تعريفات الرواد السابقين بعاليه، يعرف الرواشدة (٢٠٠٧م) الالتزام التنظيمي بأنه " الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في المنظمة، وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف منظمته، والنظرة الايجابية لها، علاوة على رغبة الفرد البقاء فيها وتفضيلها على غيرها، وافتخاره بالانتماء إليها" (ص ٨٨). وينظر Meyer & Herscovich (2001) إليه من منطلق أنه هو " القوة الموجهة لتحقيق هدف ما أو أكثر " (p. 22) ، وهما بذلك كأنما يشيران إلى أن مفهوم الالتزام يمكن دراسته في مستويات مختلفة من المنظمة، فالفرد على سبيل المثال قد يمتلكه شعور الالتزام نحو منظمته ككل أو المهنة أو القائد أو جماعة العمل أو حتى جماعة الرفاق.

وعلى الجانب الآخر ومن منظور تبادلي نفعي، يعرف Becker (1960) الالتزام التنظيمي بأنه " نزعة للمشاركة المستمرة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة لما استثمره الفرد داخلها ويخشى أن يفقده إذا هو تركها" (p. 33). وبالمثل فإن Heribiniak & Alutto (1972) يعرفان الالتزام بأنه "ظاهرة بناءة تحدث نتيجة الاستثمارات المتبادلة بين الفرد والمنظمة مع مرور الزمن "، مما ينتج عنه "عدم الرغبة في ترك المنظمة لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي أو الحرية المهنية أو بصداقات الزمالة الواسعة " (p. 556). وفي السياق ذاته، يرى Angle & Perry (1981) أنه يمكن النظر للالتزام التنظيمي على أنه "وسيلة للتبادل والمقايضة"، بمعنى أنه كلما زادت العلاقة التبادلية بين الفرد ومنظمته وكانت في مجملها مرضية لكلا الطرفين فإن الالتزام التنظيمي يزيد وفقاً لذلك (p. 2).

وعلاوة على ذلك فإنه يوجد في الأدبيات ما يشير إلى الالتزام التنظيمي بوصفه تعهداً أدبياً أو أخلاقياً من قبل الفرد تجاه منظمته. ولعل من أوائل التعريفات التي حاولت توضيح هذا المعنى ما أشار إليه March & Mannari (1977) من أن الالتزام التنظيمي إنما

يعبر عن "التعهد الأخلاقي بالبقاء في المؤسسة بغض النظر عن مقدار المكانة أو التعزيز أو الرضا الذي تمنحه إياه نظير بقائه فيها" (p. 59). ويصف (Wiener (1982) من جانبه الالتزام التنظيمي بأنه "محصلة الضغوط الأدبية الداخلية التي تجعل من الفرد يتصرف بطريقة تخدم أهداف المنظمة ومصالحها ... لأنه يعتقد في قرارة نفسه أن هذا هو التصرف الأخلاقي الصحيح الذي ينبغي أن يظهره" (p. 421). وبدوره يرى الفارس (٢٠١١م) أن الالتزام التنظيمي عبارة عن "تعهد الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافآت، وكذلك الرغبة في استمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف" (ص ٧٨).

ويعد تعريف (Mowday et al.(1982) من أكثر تعريفات الالتزام التنظيمي شمولاً وشيوعاً، فهو يشير إلى "قوة ارتباطه تتعلق باندماج الفرد واستغراقه في منظمته الخاصة، حيث يتحقق ذلك من خلال الآتي:

- ١) الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها وقبولها.
- ٢) الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة.
- ٣) الرغبة القوية في استمرار العضوية بالمنظمة."

ومن وجهة نظر موداي وزملائه أيضاً فإن الالتزام التنظيمي يعبر عن مضامين أخرى غير الطاعة المطلقة والاستجابة الآلية لأهداف المنظمة، فهو حالة من الشعور بالرضا تجعل الفرد يقدم توضيحات كبيرة من أجل أن تكون المنظمة التي ينتمي إليها بشكل أفضل، وفي هذا ما يؤكد العلاقة الايجابية القوية بين الالتزام التنظيمي والعمليات السيكلوجية داخل الفرد (p. 225).

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة لمفهوم الالتزام التنظيمي فإنه يمكن استنتاج أهم عناصره حسب التالي:

- ١) انسجام الأهداف بين الأفراد والمنظمة.
- ٢) تطابق القيم بين الأفراد والمنظمة.
- ٣) الرغبة في الاحتفاظ بعضوية المنظمة.
- ٤) النظرة الايجابية للمنظمة والافتخار بالانتماء إليها.
- ٥) التعهد الأدبي بتقديم التوضيحات ونصرة المنظمة بغض النظر عن المردودات المادية.

وبناءً عليه يعرف الباحث الالتزام التنظيمي بأنه "اتجاه إيجابي يعبر عن اقتناع الفرد العميق بالمنظمة التي يعمل بها ورسالتها وقيمتها وأهدافها، الأمر الذي يجعله يتوافق معها ويستغرق في أنشطتها ويشعر أنه جزء أساسي ومؤثر فيها، مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في أداء مهام دوره الاعتيادي مع استعداده لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها إنجاح عمل المنظمة والإسهام في تقدمها ورفاهيتها".

٢. الجذور التاريخية لنشأة مفهوم الالتزام التنظيمي

بعد الوقوف على أهم التعريفات التي وضعها الرواد والباحثون لمفهوم الالتزام التنظيمي، فقد يكون من الملائم تعقب التطور التاريخي لنشأة هذا المفهوم. وفي حقيقة الأمر يمكن إرجاع بداية تناول الالتزام التنظيمي إلى دراسة الاتجاهات التي استرعت اهتمام الباحثين في العلوم الإنسانية - وبالأخص علمي النفس التنظيمي والاجتماعي- منذ أمد بعيد، وإن كان هذا التناول في عمومه ضمناً وعابراً (Lowhorn, 2009: p.12).

ويرى (Lincoln & Kalleberg (1995 أنه يمكن إيجاد جذور الالتزام التنظيمي في كتابات دوركايم (Durkheim) والتي طرحها في كتابه الذي أسماه "تقسيم العمل الاجتماعي"، حيث درس المنظمات المتحدة Corporate Organizations، مركزاً اهتمامه نحو معرفة مصادر تأثير السلط ة على المجتمعات الحيوية المتصفة بالتلاحم والتماسك. وقد شبه دوركايم المنظمة بالأسرة الواحدة التي ينبغي أن تسود علاقات الانتماء والولاء بين أفرادها، منوهاً إلى أنه قد يطرأ على العلاقة بين المديرين والموظفين ما يشوبها من وقت إلى آخر، غير أنه يمكن ضبط هذا التوتر من خلال أعمال القواعد والأنظمة السائدة في المنظمة، الأمر الذي من شأنه إعادة عملية التجانس والتلاحم بين أعضاء المنظمة إلى سابق عهدها (p.17).

وبعد دوركايم ومع ظهور المدرسة الكلاسيكية ونظرياتها المختلفة في علم الإدارة، أخذ الاهتمام ينصب حول تأثير متغيرات البنية التنظيمية وخصوصاً مركزية السلطة والصبغة الرسمية على اتجاهات الأفراد نحو منظماتهم التي يعملون بها. وفي إطار الاتجاه الكلاسيكي برزت نظرية الإدارة العلمية التي اقترنت باسم العالم الأمريكي تايلور Taylor والذي كان قد طورها في ضوء مفهوم "الرجل الاقتصادي"، وهو الذي يتسم بالرشد والعقلانية ويعمل بدافع المصلحة الذاتية لتحقيق منفعته بكل الوسائل المتاحة (عبدالعليم والشريف، ٢٠١٠م: ص٢١).

ووفقاً لفلية وعبدالمجيد (٢٠٠٥م) فإن النظرية العلمية تفترض أن العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري لا يشعرون بالمسؤولية ويركزون إلى التكاسل في أداء العمل ويفتقدون إلى المقدرة على التوجيه الذاتي في عملهم، لذا فهم بحاجة مستمرة إلى الرقابة المباشرة والإشراف الدقيق، وينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من مستويات الإدارة العليا . واهتمت هذه النظرية أيضاً بتحديد شروط العمل ومتطلباته ومستوياته والمدة اللازمة لإنجازه، كما استندت على أهمية الحافز المادي وربطه بإنتاجية العامل (ص ص ٥١ - ٥٢).

ويرى هيجان (١٩٩٨م) أن ردود فعل الأفراد في هذه المنظمات الرسمية يتأرجح بين الملل وعدم الاكتراث بما يجري في منظما تهم، ومقاومة كل تغيير والاهتمام بالمصالح الشخصية على حساب الأهداف العامة للمنظمة، مشكلاً ما يسمى بـ "الاغتراب الوظيفي"، والذي يمثل الجانب السلبي في علاقة الفرد بمنظمتها التي يعمل بها (ص ٣١).

إلا أن ماكس فيبر Max Weber وهو مؤسس النظرية البيروقراطية- إحدى نظريات المدرسة الإدارية الكلاسيكية- أكد أن أساليب التعسف في معاملة العاملين والضبط الخارجي لتصرفاتهم والذي تتبعه المنظمات الرسمية ليس بالأسلوب الحيوي، بل يعتبر فكرة البيروقراطية من خلال جملة القواعد والمبادئ التي تطرحها تمثل الحل الفعال لمشاكل الضبط الوظيفي، حيث أن البيروقراطية في نظره تميل إلى فرض سلطة المنظمة على العاملين من خلال البناء المنطقي للوظائف وشرعية الأنظمة والإجراءات وتقسيم العمل والتخصصية في أدائه، وتأكيد النظرة الموضوعية وعدم التحيز، إلى جانب التركيز العقلاني Rationality لاستخدام السلطة والمكافأة فلية وعبدالمجيد، (٢٠٠٥م: ص ٥٧). وهو الأمر الذي رآه (Halaby, 1986) قد حقق نقلة في سبيل تحقيق التقارب في علاقة الفرد بمنظمتها، مؤسساً لظهور بعض جوانب الالتزام التنظيمي كسمة من سمات المنظمات البيروقراطية، نظراً لأن عامل الضبط والذي يتحقق من خلال الرسمية المقننة أقل من أن يقود إلى الاغتراب مقارنةً بنظام الإشراف الشخصي المباشر والمتمثل في مراقبة وتوجيه شخص واحد بشكل مستمر ولصيق لمجموعة من الموظفين دون الاعتماد على إجراءات محددة ومقررة سلفاً (p.637).

وفي مقابل الانتقادات الموجهة للنموذج الكلاسيكي عموماً ، ظهر ما يسمى "النموذج الإنساني" في علم الإدارة . ويستند هذا النموذج الفكري على أساس أن اللامركزية والمشاركة في السلطة وبناء العلاقات الإنسانية غير الرسمية تمثل وسائل لدفع العاملين

واجتذاب ولائهم لمنظمتهم، إلى جانب عدم النظر إلى الفرد في علاقته بالمنظمة من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد الاقتصادي والأهداف الرشيدة، بل النظر إليه بتكوينه العاطفي والاجتماعي والنفسي، وما يحمله من قيم ومعتقدات وآراء وأفكار ونزعات وطموحات لها المقدرة على التنبؤ بكفاءته الإنتاجية (المغربي، ٢٠٠٤م: ص ٥١).

إلا أن تركيز نظرية العلاقات الإنسانية المفرط على أهمية العنصر الإنساني، وعلى مجموعات العمل وافتراضها بأنها تعمل في تعاون وتناغم، وأن مناخ العمل الداخلي هو مصدر رضا العاملين، وإغفالها أهمية التنظيم الرسمي وواقع العمل الفعلي غير المثالي والحوافز المادية، كلها عوامل حالت دون توصلها إلى نظرية شاملة ومتكاملة لتفسير ظاهرة السلوك التنظيمي (المغربي، ٢٠٠٤م: ص ٥٥). لذا فقد عد هيجان (١٩٩٨م) التزام العاملين وفق النموذج الإنساني التزاماً ظاهرياً وغير حقيقي لأنه يؤدي إلى ضياع هوية الأفراد - موظفين ومديرين - كما يدفعهم إلى التوحد مع الأقسام أو جماعات العمل الصغيرة بدلاً من الولاء والالتزام للمنظمة ككل (ص ٣٤).

وظهر نموذج آخر يجمع بين النموذجين الكلاسيكي والإنساني كإطار لتحليل السلوك داخل منظمات الأعمال، ألا وهو "نموذج المنظمات الخيرية" Welfare Corporatism. ويسهب هيجان (١٩٩٨م) في تناول هذا النموذج، عندما يقرر أنه يمثل إستراتيجية متعددة الأوجه تبرز أهميته في مقدرته على استخلاص الولاء أو الالتزام من القوى العاملة في المنظمات. ويشترك هذا النموذج مع النظرية البيروقراطية من حيث أن كليهما يشدد على أهمية تحديد وبناء السلطة الشرعية والإجراءات الرسمية المقننة، في حين أنه يتشابه مع النموذج الإنساني في التركيز على قيم المنظمة ونقلها إلى الأفراد، كما يركز على تحقيق راحة ورفاهية العمال، من خلال الاهتمام بوضع البرامج التي يستفيد منها العاملون كالتدريب والترفيه وفرص السكن والقروض والتخفيض على بعض السلع والخدمات والتعويضات الملائمة (ص ٣٢ - ٣٣).

ويضيف هيجان أيضاً أن المنظمات خارج النطاق الغربي، وبالذات الياباني - تميل إلى الأخذ بأسلوب المنظمات الخيرية في الإدارة حيث تكريس العلاقات بين الموظفين ومنظمتهم تعكس في الأساس طبيعة الثقافة اليابانية، والتي تشدد على صلة الفرد القوية بمجتمعه. لذا فقد صار يُنظر إلى الموظف الياباني على أنه أكثر ولاءً والتزاماً ونتاجاً من نظيره الأمريكي والأوروبي، إذ أنه أقل غياباً وميلاً نحو التسرب الوظيفي، وبالتالي فهو أكثر التزاماً بنجاح منظمته (ص ٣٤).

ولم تتوقف جهود الباحثين في تحليل العلاقة بين الموظفين ومنظماتهم عند النماذج الألفية، فها هو Barnard في كتابه "وظائف المدراء" The Functions of Executives يركز على أهمية العوامل الاجتماعية والدافعية الداخلية للفرد لنجاح عمل المنظمات ، وقد بنى (March & Simon 1958) على هذه النتيجة، ع ندما أشارا إلى أهمية تماثل الموظفين وتوحدتهم مع بيئة أعمالهم باعتباره مفتاحاً أساسياً في عملية صنع القرارات التنظيمية. ويرأيهما فإن الفرد الذي يشعر بالاندماج والولاء تجاه بيئة عمله ، فإنه هو الأقدر والأجدر من غيره على صنع القرارات المتسقة مع مصالح المنظمة (Han, 1992: p.22).

واستمرت الجهود الفردية في تناول موضوع الالتزام التنظيمي، إلا أنها لم تعدو أن تكون أكثر من مجرد إشارات وومضات سطحية، كتلك المقالة التي كتبها Walton في نهاية خمسينيات القرن الماضي بعنوان "من التحكم إلى الالتزام " From Control to Commitment والتي أشار فيها إلى أهمية الأخذ ب إستراتيجية الالتزام والقائمة على إعطاء الثقة للموظفين وتوسيع مسؤولياتهم وصلاحياتهم بدلاً من إستراتيجية التحكم والضبط الدقيق لتصرفاتهم وأدائهم (Nemeh, 2009:p. 4).

غير أن الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي قد شهد تحولاً كبيراً منذ بداية ستينيات القرن المنصرم الميلادية، سواء كان ذلك من حيث كم البحوث المباشرة والمركزة حول الالتزام التنظيمي، أو من حيث الجهود النظرية المعمقة لمحاولة وضع الأطر المفسرة له ولكيفية حدوثة وآليات عمله والآثار الفردية والتنظيمية الناتجة عنه ، وهذا ما سوف يتم استعراضه فيما تبقى من هذا المبحث.

٣. نظريات الالتزام التنظيمي

فيما يلي يقدم الباحث استعراضاً مبسطاً لأهم نظريات الالتزام التنظيمي حسب تسلسلها التاريخي، مبرزاً مميزات ومثالب كل نظرية على حدة، عل في ذلك ما يسهم في بلورة صورة شاملة حول الجهود النظرية المتنوعة لظاهرة الالتزام:

١/٣. مرحلة الالتزام التبادلي:

تمثل هذا المرحلة بداية الجهود المنظمة- وإن كانت لا زالت فردية- لوضع الأطر النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي بصورة معمقة، بدلاً من التناول العرضي له في الكتابات المتناثرة في مخ تلف العلوم الإنسانية . واتسمت مرحلة البدايات المبكرة هذه

بمقاربة الالتزام التنظيمي من منظور تبادلي صرف Exchange Theory ، وقد برز فيها نظريتان هامتان ، هما :

أ. نظرية المراهنات الجانبية لبيكر (1960م)

تعتبر نظرية المراهنات الجانبية من أقدم المحاولات الجادة لوضع تصور نظري شامل للالتزام التنظيمي من منظور العلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة Organization- Individual Orientation. ويعود الأساس الفكري لهذه النظرية إلى العام 1960م حيث عرف واضعها هاوارد بيكر (Howard Becker) الالتزام التنظيمي كنوع من الأخذ والعطاء أو ما أسماه بالمراهنات الجانبية Side-bets.

ووفقاً لبيكر فإن الموظفين يمثلون سلوك الالتزام التنظيمي بسبب الاستثمارات التراكمية الكلية التي صنعوها طيلة عملهم بالمنظمة التي ينتمون إليها، الأمر الذي يجعلهم مقيدين بأنواع معينة من السلوكيات والتصرفات داخل المنظمة، خشية أن يفقدوا شيئاً من المكافآت، أو الامتيازات المادية أو المعنوية، المرتبطة بتلك السلوكيات حال تركهم العمل بالمنظمة . وبمعنى آخر فإن هنالك ارتباطاً وثيقاً بين سلوك الالتزام التنظيمي والرغبة في البقاء بالمنظمة، أساسه حساب تكلفة خسارة كل شيء ذي قيمة خاصة لدى الموظف إن هو ترك المنظمة، في مقابل حساب مكاسبه حال بقائه بها (Becker, 1960:p.37).

وعلى الرغم من رواج هذه النظرية في ستينيات وسبعينيات القرن الماضي، وقيام العديد من الدراسات المستندة على أسسها وافترضااتها، إلا أنها جوبهت ولا تزال بالكثير من الانتقادات. من ذلك ما أورده (Wei Bo et al. (2010 من أنها تصور العلاقة بين الأفراد ومنظمتهم من منظور نفعي بحت قوامه التزام الفرد لتلك السلوكيات التي تضمن له الحصول على المزيد من المكافآت والعلاقات والمكانة المناسبة، دون اعتبار أنه ليست عوامل الربح والخسارة هي وحدها - رغم أهميتها- التي تسير دوافع الأشخاص نحو الالتزام والبقاء أعضاء فاعلين في منظماتهم، بل هنالك أيضاً دافعية الفرد لأداء أعمال تتميز بالأهمية وروح التحدي، ورغبته في التواصل والتعاقد مع الآخرين، وطموح النمو والتعلم وتحقيق الذات واكتساب الخبرات الجديدة وغيرها من المحركات الأخرى الذاتية والنفسية والاجتماعية والثقافية والتي لا تقل أهمية (41 p).

ومن الانتقادات الأخرى التي وجهت أيضاً لنظرية المراهنات الجانبية أنها تختزل مفهوم الالتزام التنظيمي في بعد واحد فقط هو الالتزام السلوكي. وفي الواقع فإن مفهوم الالتزام

التنظيمي كما يشير Mowday et al. (1982) أوسع من ذلك فهو يمتد ليشمل الالتزام الإدراكي أو الاتجاهي بمكوناته النفسية والوجدانية والأخلاقية . وبرأيهم فإنه يحصل نتيجة "اتجاه ايجابي يكونه الفرد نحو منظمته من خلال إعماله أدواته العقلية الخاصة والتي تجعله في حالة من الشعور بالرضا المستمر والتوافق التام مع أهداف وقيم تلك المنظمة" (p.228).

ب. نظرية الالتزام لإتزيوني (1961م)

وضع Etzioni (1961) نظريته في الالتزام منطلقاً مما كان قد لاحظته من أن الأفراد يميلون لسلوك المشاركة والالتزام نحو المنظمات التي تمارس أسلوب القوة أو السلطة على موظفيها.

وقد قاده هذا الاستنتاج إلى اقتراح ثلاثة أنواع من القوة Power: (إكراهية وإغرائية ومعيارية)، وثلاثة أنواع من الاستجابة الفردية : Involvement (اضطرابية ومحسوبة وأخلاقية) ينتج عنها في الإجمال تسعة أنماط محتملة من الالتزام . وكما هو واضح في الجدول رقم (1)، فإنه من بين أنماط الالتزام التسعة، هنالك 3 أنماط متطابقة، تمثلها الخلايا رقم 1، 5، 9. و الأنماط الثلاثة هي: الالتزام الأخلاقي، والالتزام المحسوب، والالتزام الاغترابي أو الاضطرابي (Etzioni, 1975:p.23).

جدول رقم (1):

أنماط الالتزام التنظيمي لدى إتزيوني (1975م)

أنواع القوة	أنواع الاستجابة		
	اضطرابية	محسوبة	أخلاقية
إكراهية	1	2	3
إغرائية	4	5	6
معيارية	7	8	9

Source: A. Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, (1975:23).

ويمثل الالتزام الأخلاقي الاندماج الحقيقي بين الفرد والمنظمة، والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم المنظمة وامتثاله لها والسعي في تحقيقها، بين ما يمثل الالتزام المحسوب العلاقة التبادلية بين الفرد ومنظمته ويحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من

حاجيات الفرد حتى يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، وهذا النمط من الالتزام- برأي إيتزيوني (1975م) - أقل درجة من سابقه . وعلى الجانب الآخر فإن الالتزام الاغترابي أو الاضطراري يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث غالباً ما يكون اندماج الفرد في منظمته ذرائعياً وظاهرياً بفعل طبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على تصرفاته واتجاهاته، مما يجعل الفرد يستغل كل فرصة تتاح له لمقاومة جهود التغيير في المنظمة (Etzioni, 1975:p.24).

ورغم الزواج الذي لقيته هذه النظرية في العقدين اللذين أعقبا ظهورها، إلا أنها لم تعد تلقى نفس الاهتمام والجاذبية حالياً، نظراً لأنها تمثل الفكر الإداري السائد في ذلك الوقت - أو ما أسمته Nemeh(2009:p.3) بمدرسة الإدارة الصارمة- والقائم على أساس أن استخدام السلطة هو المحرك الفعلي للمنظمة نحو تحقيق أهدافها . وحول هذا يعتقد Docketl (2003) أنه ينبغي على المنظمات الحديثة أن تنتقل من سياسة التحكم والرقابة Controlling إلى الأخذ بإستراتيجية تنمية الالتزام التنظيمي الطوعي والتلقائي Spontaneous Commitment في إدارة مواردها البشرية النفيسة إن هي فعلاً تهتم باستبقائها لتحقيق ميزة تنافسية لها في سوق العمل المتقلب (p. 11).

٢/٣ . مرحلة الاعتماد الوجداني

أخذ اهتمام الباحثين المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي يتحول بدءاً من منتصف سبعينيات القرن الماضي نحو إيجاد أطر نظيرية جديدة على إثر الانتقادات العديدة التي طالت نظيرتي بيكرو إيتزيوني . وفي هذه المرحلة تجلى ما اصطلح على تسميته "مدرسة الاعتماد الوجداني " Affective-Dependence School حيث برزت النظرية التالية:

نظرية بورتر وزملائه (1974م)

في العام 1973م بدء Porter و Steers و Mowday و Boulian دراسة الالتزام التنظيمي في سياقيه الإدراكي والسلوكي في محاولة لتنظير العلاقة التي تربط بين الأفراد ومنظماتهم . وفي العام 1974م ظهرت دراسة لهم بعنوان "الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، والرغبة في البقاء بالمنظمة لدى الفنيين النفسيين "، حيث ضمنوها تفاصيل نظيرتهم الشهيرة في الالتزام التنظيمي (Porter et al., 1974) . وقد توصل بورتر وزملائه إلى نتيجة مفادها أن الالتزام التنظيمي أقرب لأن يكون مكون وجداني أكثر منه تصرف سلوكي، فهو يشير إلى القوة النسبية لارتباط الفرد واندماجه في

منظمتها الخاصة، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال الإيمان القوي بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة القوية في استمرار العضوية بالمنظمة (Porter et al., 1974:p. 603).

وقد وسع (Mowday et al. (1982) تناول هذه النظرية بالإشارة إلى المراحل الثلاث التي يتشكل عبرها الالتزام التنظيمي، لتشمل مرحلة القبول القوي بأهداف وقيم المنظمة، والمشاركة الفاعلة في أنشطتها، وأخيراً الإخلاص والولاء لها.

ويعود الفضل إلى بورتر وزملائه في توجيه الاهتمام نحو الالتزام التنظيمي بدلاً من الرضا الوظيفي والذي كان يستخدم بشكل شائع كمنبئ ومحدد هام لمتغير اتجاه الرغبة في البقاء بالمنظمة. فالالتزام التنظيمي في هذا الشأن أفضل لشموليته وتعدد أبعاده، ولأنه يقيس ادراكات الأفراد الحقيقية نحو المنظمة ككل على عكس الرضا الوظيفي الذي يعبر عن ادراكات الأفراد نحو وظائفهم لا منظماتهم (Wei Bo et al., 2010). وعلى هذا الأساس عد بعض الباحثين (Han, 1992) الالتزام التنظيمي مفهوم منفصل بالكلية عن الرضا الوظيفي، فليس كل من يكن مشاعر الحب والولاء تجاه منظمتها يمتلكه الشعور نفسه نحو وظيفته، بينما ذهب آخرون (Meyer & Alan, 1991; Tayyab, 2006) للتأكيد على أن الرضا الوظيفي إنما هو عنصر رئيس ضمن مكونات الالتزام التنظيمي على افتراض أن العوامل المرتبطة بالوظيفة هي من ضمن محددات الالتزام التنظيمي ومقدماته.

وعلى الرغم من الإسهامات الكبيرة التي قدمتها نظرية بورتر وزملائه في تطور مفهوم الالتزام التنظيمي، إلا أنها لم تسلم بدورها من النقد. فمن ضمن المآخذ على هذه النظرية ما أشار إليه (Wei Bo et al. (2010) من سيرها على نفس نهج نظرية بيكر في قصر دراسة الالتزام التنظيمي على محاولة إيجاد العلاقة بين مستوى التزام الفرد وبين اتجاهات رغبته في البقاء بالمنظمة دون تكلف عناء سبر أغوار جملة العوامل الفردية والتنظيمية والتي من شأنها تطوير البحث وتعزيز الإرث الفكري حول ظاهرة الالتزام التنظيمي (p.34).

ومن المثالب أيضاً، تركيز هذه النظرية على دراسة جانب البعد الواحد (البعد الوجداني) وإغفال الجوانب الأخرى المؤثرة في دراسة وتفسير الالتزام التنظيمي كالجوانب الأخلاقية والمادية (Thomas, 2006: p.68).

٣/٣. مرحلة الالتزام متعدد الأبعاد

ظهرت في ثمانينات و أوائل تسعينيات القرن الماضي مدرسة فكرية جديدة اعتبرت من المدارس الرائدة في تطوير تقنيات البحث والأدبيات الخاصة بالالتزام التنظيمي منذ نشأته وحتى يومنا هذا . وسبب زيادة هذه المدرسة يكمن في نقلها دراسة الالتزام التنظيمي من المنظور الضيق ذي البعد الواحد إلى منظور الأبعاد المتعددة (Multi-dimensions) Singh (et al, 2008). وقد ظهرت في هذه المرحلة جملة من النظريات و النماذج، إلا أن نظريتي أوريللي وشاتمن (١٩٨٦م)، وماير وألن (١٩٩١م)، تعتبران أكثرها حظوة ودراسة من قبل الباحثين لشموليتهما وقابليتهما للتطبيق (Wei Bo et al., 2010)، وسوف يتم استعراضهما فيما يلي:

أ. نظرية أوريللي وشاتمن (١٩٨٦م)

طور (O' reilly & Chatman (1986) نظريتهما في الالتزام التنظيمي بتوسيع نظرية بورتر وزملائه في الاعتماد (الالتصاق) الوجداني بوصفه مفسراً لطبيعة العلاقة بين الفرد ومنظمته. وتقوم دعائم هذه النظرية على أساس أن الالتزام التنظيمي ما هو إلا حالة من الالتصاق النفسي يكونه ويشعر به الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها.

ويؤكد (O' reilly & Chatman (1986) إلى أن درجة التصاق الفرد النفسية يمكن تحديدها من خلال ثلاثة عوامل مستقلة، هي : الإذعان، والتماثل، والتبني . ويشير الإذعان "Compliance" من وجهة نظرهما إلى الالتزام الذرائعي الذي يتمثل في التزام الفرد بقيم وأهداف المنظمة من أجل الحصول على مكاسب ذاتية كالمكافآت والعلاوات وغيرها . ويظهر التماثل "Identification" عندما يقدر الفرد ويحترم أهداف وقيم المنظمة دون أن يجعلها قيماً وأهدافاً خاصة به . أما التبني أو الاستبطان "Internalization" فيحصل عندما يعتبر الفرد قيم وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها أهدافاً وقيماً شخصية له ويسعى جاهداً في سبيل تحقيقها (p.20-21).

ومن الإسهامات الهامة لهذه النظرية تفريقها للوهلة الأولى في أدبيات الالتزام التنظيمي بين ما يعرف بمسببات أو محددات الالتزام التنظيمي ونواتجه أو آثاره، كما كان لها قصب السبق في التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية (Singh et al., 2008).

وعلى الرغم من أن أوريللي وشاتمن قد قدما الدليل البحثي على صحة نموذجهما، إلا أن بعض الباحثين قد واجهوا صعوبات كبيرة في التمييز بين بعدي التماثل والتبني بالصورة

التي تضمنها النموذج، وقد يكون هذا ما دعا أوريللي وزملائه لاحقاً (O' Reilly et al., 1991) لدمج هذين البعدين في بعد واحد جديد أسمياه الالتزام المعياري.

أيضاً واجه هذا النموذج مشكلة أخرى تتعلق بقياس بعد الإذع ان على وجه التحديد، فقد قام بعض الباحثين- مثل (Meyer & Alan 1997) - بفحص صدق المقياس الذي استخدمه أوريللي وشاتمن لقياس هذا البعد، فوجداه يقيس رغبة الفرد في الأداء وليس رغبته في البقاء بالمنظمة (أي الالتزام) كما كان مفترضاً.

ب. نظرية ماير وألن (1991م)

في العام 1991م نشر Meyer & Alan تفاصيل نظريتهما في دراسة لهما بعنوان "التصور الثلاثي الأبعاد لمفهوم الالتزام التنظيمي"، والتي أحدثت وما تزال ثورة كبيرة في هذا المجال حتى الآن. وكانت هذه النظرية قد تبلورت نتيجة دراسات نقدية معمقة قام بها ماير وألن للنظريات السائدة في ذلك العصر وخصوصاً نظريتي بيكر (1960م) ونظرية بورتير وزملائه (1974م). ففي هذا الصدد، يرى (Meyer & Alan 1991) أن نظرية المراهنات الجانبية لبيكر غير عملية من ناحية التطبيق بسبب جملة من الإشكالات البحثية، لعل من أهمها على الإطلاق أن المقياس الذي وضعه تلامذة بيكر، وتحديداً رتزو ترايس (1969م) وألوتو وآخرون (1973م) لا يقيس حقيقة المراهنات الجانبية أو التبادلات النفعية التي هي لب هذه النظرية، بل يقيس بدلاً عن ذلك ما يسمى بالالتزام الإدراكي. ومن جانب آخر انتقد ماير وألن (1991م) نظرية بورتير وزملائه (1974م) وتركيزها الأحادي النظرة على البعد الوجداني كمنبئ ومفسر وحيد لسلوك الالتزام التنظيمي (p.64-66).

وعلى إثر هذه المراجعات المستفيضة، وضع ماير وألن نموذجاً نظرياً ضمناه أبعاداً ثلاثة للالتزام التنظيمي تمثل أولهما في الالتزام الوجداني، وثانيهما في الالتزام الاستمراري، فيما تمثل الأخير فيما أسمياه الالتزام المعياري. ويشير الالتزام الوجداني إلى التصاق الفرد العاطفي وتمائله مع منظمته، بينما يشير الالتزام الاستمراري إلى إدراك الفرد للتكاليف المترتبة على تركه للمنظمة، في حين يعكس الالتزام المعياري مشاعر تعهد الأخلاقي من قبل الفرد بعدم ترك المنظمة مهما كانت الظروف (Meyer & Alan, 1991:p. 67).

ويتكون هذا النموذج النظري بالإضافة إلى أبعاد الالتزام الثلاثة من أربعة أجزاء أخرى هي: مقدمات الالتزام، ومحدداته، وعملياته، ونواتجه. وتشير مقدمات الالتزام إلى الع وامل التنظيمية، وخصائص المنظمة، والخصائص الفردية، وعوامل المناخ التنظيمي وبيئة العمل. بينما تشمل محددات الالتزام التنظيمي العوامل المرتبطة مباشرة بالوظيفة، كالدور

الوظيفي والتجارب والخبرات العملية والعوامل النفسية المتعلقة بالفرد . ويقصد بالعمليات في هذا النموذج الطريقة التي تؤثر بها المقدمات على محددات الالتزام والتي بدورها تؤثر على أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة : الوجداني والاستمراري والمعياري . أما نواتج الالتزام التنظيمي فتمثل الجزء الخامس والأخير في تركيبية نموذج ماير وألن المتعدد الأبعاد، حيث تشير إلى الآثار الناتجة عن كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة الأربعة الذكر مثل المحافظة على الحضور للدوام الرسمي والأداء الوظيفي المرتفع، والسلوك الوظيفي الراقى، والصحة النفسية الجيدة (Meyer & Alan, 1991: pp. 68-69).

٤/٣. مرحلة سجلات الالتزام المتنوعة

في مرحلة التجديد والتطوير هذه، أخذ الاهتمام من قبل الباحثين يتجه نحو الكيفية التي يتشكل من خلالها الالتزام التنظيمي داخل الفرد، وتأثير أنواع الالتزام الناشئة أو ما يسمى "سجلات الالتزام الفردي" على بعض المخرجات التنظيمية . وقد برز في هذه المرحلة نظريتان جديدتان بالاهتمام، هما نظريتا كوهين (٢٠٠٧م)، وسومرز (٢٠٠٩م)، وسوف يتم تسليط الضوء عليهما فيما يلي:

أ. نظرية كوهين (٢٠٠٧م)

وضع Cohen (2007) ملامح نظريته في الالتزام التنظيمي في دراسة له نشرت في العام ٢٠٠٧م بعنوان "الالتزام القبلي والبعدي : تصور نظري للالتزام التنظيمي". وقد انطلق في بناء نظريته من عدم موافقته على ما ذهب إليه ماير وألن (١٩٩١، ١٩٩٧م) في تصنيفهما أبعاد الالتزام التنظيمي إلى: معياري واستمراري ووجداني. ويتمحور اعتراض كوهين حول اعتبار ماير وألن الالتزام المعياري بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي وأن ه يتشكل بعد التحاق الفرد بالمنظمة. ففي هذا الشأن يرى كوهين أنه ينبغي أن ينظر إلى الالتزام المعياري كميل Propensity يتشكل داخل الفرد قبل دخوله المنظمة بفعل عوامل التطبيع الاجتماعي والمتمثلة في الثقافة المجتمعية ومنظومة القيم والتربية الدينية، "إذ أنه من غير المنطقي أن يبدأ الفرد العمل في أي مؤسسة دون أن يكون لديه أية اتجاهات نحو الالتزام ولو بصفة عامة" (Cohen, 2007: p. 336).

ومن وجهة نظر كوهين فإنه قد ينتج عن هذا الميل القبلي سلوكاً حقيقياً بعيداً هو الالتزام الوجداني، ولذا فلا يمكن اعتبار الالتزام المعياري كما تصوره ماير وألن (١٩٩١م) بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي . وعلى هذا الأساس، وضع كوهين نموذجاً نظرياً يتكون مما يراهما بعدين حقيقيين للالتزام التنظيمي: أولهما توقيت الالتزام، والآخر نوع الالتزام.

ويشير توقيت الالتزام Timing إلى الميل نحو الالتزام والذي ينشأ قبل التحاق الفرد بالمنظمة، وإلى الالتزام التنظيمي الذي ينشأ بعد انضمام الفرد لعضوية المنظمة . وعلى الجانب الآخر يشير بعد نوع الالتزام Type إلى الالتزام المبني على اعتبارات وسيلية / نفعية Instrumental ، وإلى الالتزام المبني على الالتصاق النفسي بين الفرد ومنظمتة (Cohen, 2007: p. 337).

ويؤكد كوهين أنه يمكن أن ينشأ عن هذين البعدين (توقيت ونوع الالتزام) أربعة أنماط من الالتزام التنظيمي يمكن توضيحها بالجدول التالي:

جدول رقم (٢):

أنماط الالتزام التنظيمي لدى كوهين (٢٠٠٧م)

التوقيت	أنواع الالتزام	
	الإلتصاق الوسيلي	الإلتصاق النفسي
قبل دخول المنظمة	الميل للالتزام الوسيلي	الميل للالتزام المعياري
بعد دخول المنظمة	الالتزام الوسيلي	الالتزام الوجداني

Source: A. Cohen, *Commitment Before and After: A Re-conceptualization of Org. Commit.*, (2007: 339). 

وكما يظهر من الجدول السابق، فإن الالتصاق النفسي بين الفرد والمنظمة يبدأ من قبل التحاقه بها ويتمثل بميل الفرد نحو الالتزام المعياري، ومن ثم يأخذ هذا الميل شكل الالتزام الوجداني بعد الالتحاق بالمنظمة. أما الالتصاق الوسيلي على الجانب الآخر فيبدأ في مرحلة سابقة لالتحاق الفرد بالمنظمة نتيجة تصور إدراكي مفاده أن يتناسب ما يقدمه الفرد من إسهامات Contributions مع ما سوف يحصل عليه من مكافآت Rewards ، وهو ما أشار إليه كوهين بالميل للالتزام الوسيلي . و سرعان ما يتبع هذا التصور مجموعة من السلوكيات والتصرفات البعدية المحسوبة والتي تضمن للفرد الحصول على منافع ومكاسب مادية أو معنوية وهذا بالضبط ما أسماه كوهين بالالتزام الوسيلي.

ويؤكد Wei Bo et al.(2010) أن نظرية كوهين قد قدمت الكثير من الإضافات الجديرة بالاهتمام، وخصوصاً في جانب إزالتها بعض لغموض والتداخل المصاحبان لمصطلحي الالتزام الوجداني والالتزام المعياري واللدان حيرا الكثير من الباحثين لسنوات طويلة. بالإضافة إلى إسهامها في تجلية الإشكاليات المتعلقة بتعريف وقياس ما أسماه غير باحث بالالتزام الاستمراري Continuanace Comt.، حيث استبدل كوهين هذا المصطلح بآخر جديد يدل بشكل أفضل على معنى التبادل Exchange، ألا وهو الالتزام الوسيلي (p.13) Instrumental Comt.

ولكن تبقى هنالك العديد من التساؤلات التي يمكن طرحها ولم يجب عليها كوهين في ثنايا عرضه للأطر العامة والتفصيلية لنظريته. ومن هذه التساؤلات: ألا يمكن للفرد الواحد أن يكون لديه مقدارا معيناً - حتى وإن لم يكن متساوياً - من الالتزام الوجداني والوسيلي في أن معاً؟ وهل يمكن أن يتحول الفرد ذو الميل القبلي نحو الالتزام المعياري إلى آخر ذي التزام وسيلي طاغ في مرحلة ما من بعد التحاقه بالمنظمة نتيجة تعرضه لبعض العوامل التنظيمية أو النفسية أو الاجتماعية؟ (Wei Bo et al., 2010).

ب. نظرية سومرز (2009م)

يقترح Somers (2009) أن تركز أبحاث الالتزام على التأثير المشترك لأنواع الالتزام التنظيمي (العاطفي والمعياري والاستمراري) على بعض المخرجات السلوكية الفردية، مثل: العزم على ترك العمل، والتغيب، والتأخر عن العمل، وضغوط العمل، والأداء الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية. ويرى أن عمليات الالتزام الداخلية أكثر تعقيداً من أن تحصر في نوع واحد يلازم الفرد طوال حياته الوظيفية، لذا فإنه يفترض وجود ما يسمى بسجل الالتزام الفردي Profile (p.76).

ومن وجهة نظر سومرز فقد يتضمن سجل الفرد الواحد أنماط الالتزام الثمانية التالية: الالتزام العالي، الالتزام العاطفي المسيطر، الالتزام الاستمراري المسيطر، الالتزام المعياري المسيطر، الالتزام العاطفي - الاستمراري المسيطر، الالتزام العاطفي - المعياري المسيطر، الالتزام المعياري - الاستمراري المسيطر، وعدم الالتزام. وأخيراً يؤكد سومرز أن مجموع مستويات الالتزام التي يملكها الفرد في سجله الخاص هي ما تحدد علاقته النفسية بمنظومته أو ما يعرف بالالتزام التنظيمي الكلي (Somers, 2009: pp. 77-78).

وعلى الرغم من الافتراضات الجديرة بالاهتمام التي تقدمها نظرية سومرز خصوصاً فيما يتعلق بسجل الفرد الالتزامي ذي الأنماط المتعددة، إلا أنه وبحسب Wei Bo et al. (2010) فإن الحاجة قائمة لإجراء المزيد من الدراسات التي تعنى بفحص هذه النظرية الحديثة في بيئات عالمية متنوعة للتأكد من صحة افتراضاتها ومكوناتها.

٤. أنواع الالتزام التنظيمي

تحفل الأدبيات بعدد وافر من التصنيفات المتعلقة بأنواع الالتزام التنظيمي. ففي حين يرى بعض المنظرين والباحثين أن هذا التنوع يمثل ظاهرة إيجابية لحجم الحراك الفكري والاهتمام البحثي الذي يلقاه الالتزام التنظيمي منذ سبعينيات القرن الماضي، وظهور مداخل جديدة لتنظيره، واعتماد استراتيجيات متنوعة في دراسته وتحليله، بالقدر الذي

يتيح نوعاً من الفهم العميق لهذا المفهوم المعقد (Thomas, 2006)، فإن البعض الآخر يرى أن كل هذا التنوع يخلق مشا كل عديدة تعترض جهود الخروج بإطار عام موحد للالتزام التنظيمي من شأنه أن يتيح للمهتمين به الإجابة بكل ثقة على عدد من الأسئلة البسيطة على شاكلة "ما هو الالتزام التنظيمي في المقام الأول؟" (Coetsee, 2005).

ولأن الغرض من هذا الفصل من فصول الدراسة تقديم إطلار نظري شامل عن الالتزام التنظيمي بما يسهم في تكوين فهم عام عنه، فإن الباحث سيستعرض بإيجاز فيما يلي بعضاً من أنواع الالتزام التنظيمي والتي يكثر تناولها في كتابات السلوك التنظيمي والإداري.

في البداية يرى (Kidron 1978) أنه يمكن تصنيف الالتزام التنظيمي إلى نوعين، هما:

(١) الالتزام الأدبي/الأخلاقي Moral Commitment: ويقصد به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءاً من قيمه وأهدافه.

(٢) الالتزام المحسوب Calculative Commitment: ويقصد به الرغبة التي يبديها الفرد في البقاء في المنظمة رغم وجود بديل بمنظمة أخرى ويمزاي أفضل (p.241).

وتميز (Kanter 1968) بين ثلاثة أنواع مختلفة من الالتزام التنظيمي، تتمثل في الآتي:

(١) الالتزام المستمر Continuous Commitment: ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.

(٢) الالتزام التلاحمي Integral Commitment: ويعني ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة، ويتحقق ذلك عند تركه السلوك المؤدي للتناحر والتباغض، مركزاً على السلوك الايجابي.

(٣) الالتزام الموجه Directed Commitment: ويعني ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلاً لسلطتها ومعاييرها التي تحددها (p.509)

أما (Angle & Berry 1981) فيشيران إلى شكلين متمايزين من الالتزام التنظيمي، هما:

(١) الالتزام القيمي Value Commitment: ويقصد به الانتماء إلى المنظمة والرغبة في البقاء فيها عن طريق دعم أهدافها والمساهمة في تحقيقها.

(٢) الالتزام البقائي /الاستمراري Commitment to Stay: ويقصد به التزام السلوكيات التي تضمن بقاء الفرد في عضوية المنظمة، وبمعنى آخر الالتزام من أجل البقاء (p.7).

ومن جانبها يرى Penley & Gould (1988) أنه يمكن للالتزام التنظيمي أن يأخذ أحد أشكال ثلاثة، هي:

(١) الالتزام الأخلاقي Moral Commitment: ويتمثل في قبول الفرد لأهداف المنظمة والتماثل معها.

(٢) الالتزام المحسوب Calculative Commitment: ويتمثل في الالتزام الناتج عن كون المغريات أو الحوافز التي تقدمها المنظمة أكبر من إسهامات الفرد في تحقيق أهدافها.

(٣) الالتزام الاغترابي Alienative Commitment: ويتمثل في إدراك الفرد بعدم جدوى الحوافز التي تقدمها المنظمة مقابل إسهاماته ومجهوداته المبذولة، ومع ذلك فإنه يلتزم بالبقاء في عضويتها لأسباب وضغوطات خارجية (p.43).

ووضع (1986) O' reilly & Chatman نموذجهما النظري في الالتزام على أساس أن الالتزام التنظيمي يعبر عن "اتجاه" ما يكنه الفرد نحو منظمته، وبالتالي فإنه لا بد من أن يكون وراء هذا الاتجاه ميكانزمات تحركه وتدفعه. وبناء على هذا الافتراض اقترح الباحثان إطاراً نظرياً يتضمن الأنواع التالية:

(١) الإذعان Compliance: ويظهر هذا النوع من الالتزام عندما يكيف الفرد اتجاهاته والسلوكيات المصاحبة لها من أجل الحصول على حوافز ومكافآت خاصة.

(٢) التماثل Identification: ويظهر عندما يقبل الفرد أهداف وقيم المنظمة ويكون مستعداً ليكون تجاهها (أي المنظمة) علاقة ايجابية.

(٣) التبني Internalization: ويظهر هذا الالتزام عندما يبدأ الفرد صهر أهدافه وقيمه الذاتية في أهداف وقيم المنظمة وعندما يسعى جاهداً لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيقها والحفاظ عليها (p.493).

أما Jaros et al. (1993) فيميزون بين ثلاثة أنواع يمكن أن يظهر فيها التزام الفرد نحو منظمته، ويمكن إيجاز هذه الأنواع في التالي:

- (١) الالتزام العاطفي Affective Commitment: ويشير إلى الدرجة التي يرتبط فيها الفرد نفسياً بمنظمتهم من خلال مشاعر الولاء، العاطفة القوية، دفع المشاعر، الانتماء، والسرور وغيرها.
- (٢) الالتزام الاستمراري Continuous Commitment: ويشير إلى الدرجة التي يرى فيها الفرد نفسه أنه مجبر على البقاء في المنظمة بسبب التكلفة الباهظة المترتبة على تركها.
- (٣) الالتزام الأخلاقي Moral Commitment: ويشير إلى الدرجة التي يرتبط فيها الفرد نفسياً بمنظمتهم نتيجة التوحد مع أهدافها وقيمها ورسالتها (p.953).
- وقد طور (Meyer & Alan (1991 ما يمكن اعتباره واحداً من أهم النماذج النظرية التي تركزت حولها بحوث الالتزام التنظيمي في العقدين الماضيين، حيث كانا قد ضمنا الأنماط التالية من الالتزام:
- (١) الالتزام العاطفي (الوجداني) Affective Commitment: ويشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة وانهماكه فيها وارتباطه شعورياً بها، ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الانسحاب لمنظمة معينة والتوحد مع هويتها وعدم ترك العمل بها لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف. والأشخاص ذوي الالتزام العاطفي القوي - كما يرى ماير وألن - هم الذين يرغبون بالبقاء في المنظمة. ويرى ماير وألن أن هذا النوع من الالتزام يتأثر بما أسماه "متغيرات ما قبل الوظيفة"، كالمصائب الشخصية وخصائص خيارات العمل والتطلعات وراء العمل.
- (٢) الالتزام الاستمراري Continuous Commitment: ويشير هذا النوع من الالتزام التنظيمي إلى قوة رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في منظمة معينة أخذاً في اعتباره التضحيات والخسائر المحتملة للكثير من المنافع والاستثمارات المترتبة على تركه للعمل بالمنظمة. ويشير ماير وألن أن الأشخاص ذوي الالتزام الاستمراري العالي هم من يحتاجون للبقاء في المنظمة، أي لأغراض وسيلية. ويتحدد هذا النوع من الالتزام بدرجة تقييم الموظف لجملة من العوامل كطول سنوات الخدمة وتقدم السن ونظام التقاعد والعلاقات الشخصية مع الزملاء.
- (٣) الالتزام المعياري Normative Commitment: ويعكس هذا النوع إحساس الفرد الأدبي والأخلاقي بضرورة التمسك بأهدافه وقيم المنظمة نتيجة التأثير بالقيم الدينية والاجتماعية والثقافية. ويرى ماير وألن أن المصدر الرئيسي للالتزام

المعياري ينبع من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة عن طريق التطبيع الاجتماعي، أو تلك التي اكتسبها بعد التحاقه بالمنظمة "التطبيع التنظيمي". ويصف ماير وألن الأشخاص ذوي الالتزام المعياري العالي بأنهم من يشعرون بأنه يجب عليهم البقاء بالمنظمة (p.68).

ويلاحظ من تقدم أنه رغم اختلاف مسميات أنواع الالتزام التنظيمي وصوره نتيجة الاختلاف في مداخل فهمه وتفسيره، إلا أنه يمكن الاستنتاج في المجمل أن الفرد يلتزم بالبقاء عضواً في منظمته لدوافع ثلاث: إما من أجل الرابطة النفسية القوية والمشاعر الوجدانية الفياضة التي يحملها تجاه منظمته، أو من أجل التزامه الأدبي بالبقاء في عضويتها نتيجة التطبيع الديني أو الاجتماعي المسبق أو التاريخ الطويل الذي قضاها الفرد في المنظمة، أو من أجل العلاقة التبادلية المدركة بين الفرد ومنظمته والتي تدوم بدوام الرضا عن هذا التبادل.

وعلى ذلك فيمكن القول أن هذه الدراسة تميل إلى الأخذ بالتصنيف الذي قدمه ماير وزميله لشموليته ومنطقيته. إضافةً إلى أن الباحثين - ماير وألن - يميلان إلى اعتبار مكونات نموذجهما النظري بوصفها أبعاداً أكثر منها أنواعاً، بمعنى أنهما يشيران إلى أن علاقة الفرد بمنظمته قد تأخذ الأشكال الثلاثة التي اقترحتها بدرجات متفاوتة في الوقت عينه، فعلى سبيل المثال قد تملك الفرد الواحد مشاعر الالتصاق العاطفي القوي تجاه منظمته في الوقت نفسه الذي قد يشعر فيه بالالتزام أدبي أو أخلاقي تجاهها. وهذا على عكس النماذج الأخرى التي كانت في معظمها قد تناولت الالتزام بوصفه ظاهرة أحادية البعد تظهر الفرد في علاقته بمنظمته في نمط وحيد ورتيب. وعلى أية حال فقد بدأ الباحثون - برأي Tayyab (2006) - في تناول مفهوم الالتزام التنظيمي ككتلة واحدة ذات أبعاد مختلفة بدلاً من تصنيفه كمفهوم ذي نوع وحيد.

٥. أبعاد الالتزام التنظيمي ومستوياته

لعل من أهم السمات المتفق عليها والمميزة للالتزام التنظيمي هي تلك المتعلقة بكونه مفهوماً متعدد الأبعاد والمستويات. فعلى سبيل المثال، أشار Mowday et al. (1982) إلى أن هنالك التزامات متعددة وليس التزاماً واحداً، وأن احتمالية تضارب هذه الالتزامات تبقى حقيقة قائمة.

ويؤكد Dockel (2003) أن الأبعاد المتعددة للالتزام تبدأ في التشكل بعد التحاق الفرد بالمنظمة ما، حيث تأخذ أحد الشكلين التاليين أو كلاهما معاً: الالتزام بكيان ما (منظمة،

اتحاد، نقابة، جماعة، مهنة) و/أو الالتزام بسلوك معين نحو المنظمة (السعي لتحقيق أهداف المنظمة مثلاً، أو المحافظة على ممتلكاتها) (p.27).

ولشرح تعددية الأبعاد والمستويات هذه، ترى Reichers (1985) أنه دائماً ما يتم الإشارة بشكل قاصر إلى المنظمة باعتبارها "كيان واحد مجرد يسعى الفرد للتوحد أو الالتصاق به"، دون مراعاة حقيقة أن أي منظمة Entity تتكون في الأساس من عدة مجالات أو فئات Domains، تشمل مثلاً مستوى المنظمة ككل، والمهنة، ونقابة الموظفين، والوظيفة، وغيرها، حيث لكل من هذه المجالات أو الفئات أهدافها الخاصة بها، وليس من الضروري اشتراكها في هدف واحد. وفي داخل كل منظمة أيضاً - كما تضيف ريتشرز - يوجد في العادة العديد من التكتلات، وكل تكتل يتكون بدوره من مجموعة من الأفراد يجمعها اهتمامات وأهداف وقيم مشتركة وتحاول الحصول على منافع خاصة والاستئثار بها دوناً عن الآخرين. وبناءً على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة الواحدة ونظراً لأن الأهداف والقيم والمصالح تختلف من فئة إلى فئة ومن تكتل إلى آخر، فإنه ينشأ وفقاً لذلك أبعاد وصور مختلفة من الالتزام التنظيمي (p.469).

وكما ريتشرز، فقد وجد Lawler (1992) أن كل منظمة هي في حقيقة الأمر مكونة من مجموعات فرعية Subgroups أو تجمعات Collectives يحاول كل موظف أن ينتمي إلى واحدة أو أكثر منها. ولعل الإضافة الجديرة بالاهتمام هي ما أكده لولر من أن هذه المجموعات أو التجمعات على قدر كبير من التشابك Nested بحيث أن الالتزام بوحدة عمل معينة أو فريق عمل محدد يتطلب الالتزام بوحدة عمل أخرى وأخرى وهكذا وصولاً إلى الالتزام نحو المنظمة بأكملها (p.334).

وكذلك يؤكد Hunt & Morgan (1994) في دراستهما لأثر الصور المختلفة للالتزام مثل: الالتزام الوظيفي، والالتزام المهني، والالتزام التنظيمي، على بعض المخرجات التنظيمية وبالتحديد الرضا الوظيفي، والرغبة في ترك المنظمة، وسلوك الدور التطوعي، أن صور الالتزام المختلفة ترتبط بطريقة غير مباشرة بهذه المخرجات عن طريق متغير الالتزام الكلي نحو المنظمة، وهذا الأخير هو ما يؤثر في المخرجات التنظيمية المشار إليها. وبمعنى آخر فإن الالتزام لأي تكتل أو مجموعة في المنظمة يدعم ويصب في النهاية في الالتزام التنظيمي الكلي ولا يناقضه (p.1574).

وانطلاقاً من النتائج التي خلص إليها ريتشرز ولولر وهانت ومورغان حول أبعاد ومجالات الالتزام التنظيمي، وضع Meyer & Alan (1997) ما يشبه المصفوفة، بغرض لفت أنظار

الباحثين والمهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي إلى أنه ذو طبيعة أكثر تعقيداً مما قد يعتقد أو يتصوره البعض. والجدول التالي يوضح هذه المصنوفة:

جدول رقم (٣):

تصور ماير وألن (١٩٩٧م) النظري لمجالات وأشكال الالتزام التنظيمي

Forms of Comt. أشكال الالتزام			
الالتزام الاستمراري Continuous	الالتزام المعياري Normative	الالتزام العاطفي Affective	مجالات الالتزام Focus of Comt.
xxxxx	x	-	المنظمة Organization
			المهنة Career
			الاتحاد Union
x	xx	xxxxx	العمل Work

Source: John Meyer & Nataly Allen, *Organizational Commitment Questionnaire*, (1997: 67).

و كما يتبين من الجدول السابق فإن التزام الفرد الواحد قد يأخذ أشكالاً مختلفة (عاطفي، معياري، استمراري) وبدرجات متفاوتة نحو منظمته و مهنته و اتحاد النقابة الذي ينتمي إليه والأدوار المرتبطة بعمله . فعلى سبيل المثال فقد يظهر الفرد التزاماً عاطفياً طاعياً والتزاماً معيارياً واستمراريّاً ضعيفاً نحو عمله، ولكنه - أي الفرد - يبدي في الوقت نفسه التزاماً استمراريّاً عالياً نحو منظمته ولا يرتبط معها عاطفياً ولا معيارياً بنفس القدر، وهكذا مع بقية المجالات والمستويات . وعليه فإن هنالك احتمالاً قوياً أن يكون للفرد الواحد سجلات مختلفة من الالتزام، وأن الصراعات يمكن أن تنشأ وتقوم بين هذه الالتزامات المتنوعة.

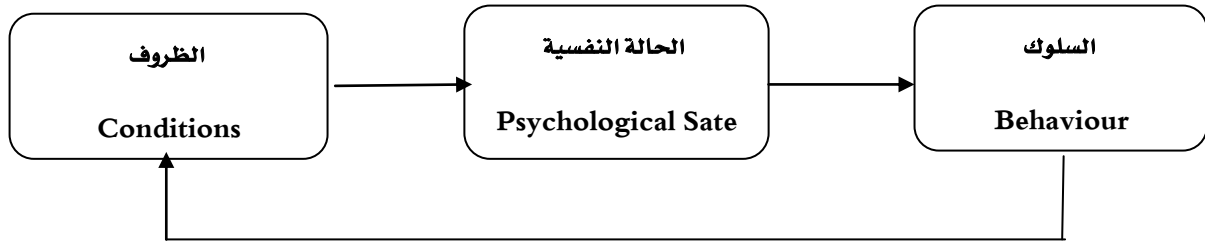
ويتضح مما سبق أن الالتزام التنظيمي مكون معقد متعدد الأبعاد والمستويات والمجالات، حيث يملك كل فرد في المنظمة سجل التزام Profile خاص به يحوي أشكالاً متنوعة من الالتزام نحو العديد من الكيانات والتكتلات والمجموعات داخل المنظمة الواحدة، بغض النظر عن مدى ارتباط أو تصارع هذه الأشكال المختلفة من الالتزام.

٦. آليات عمل الالتزام التنظيمي

إن المتأمل في تعريفات ونظريات وأنواع ومستويات الالتزام التنظيمي الواردة آنفاً، ليجدها لا تعدو أن تندرج جميعاً تحت رؤيتين عامتين للالتزام التنظيمي تس يطران على أدبياته وتشكلان مداخل لدراسته، وهما: الرؤيتان الاتجاهية والسلوكية. وفيما يلي توضيح لهما:

١/٦. الرؤية الاتجاهية:

ويُنظر أصحاب هذه الرؤية للالتزام التنظيمي على أساس وجود رابطة مشتركة بين الفرد والمنظمة، ومدى جودة هذه الرابطة حال وجودها . وبحسب هذه الرؤية، يرى Meyer & Alan (1991) أن الالتزام الاتجاهي عبارة عن علاقة عاطفية قوية تجعل الفرد يقيم أهدافه وقيمه الخاصة ويقتنع بضرورة صهرها في قيم وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها . لذا فإن الشخص ذا الالتزام التنظيمي المرتفع يتميز عن غيره بإيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة، واستعداد كبير لبذل أقصى جهد لصالح منظمته، كما توجد لديه الرغبة الجامعة في البقاء في منظمته والاستمرار عضواً فاعلاً فيها . ومن هذا المنطلق برزت في أدبيات الالتزام التنظيمي مفردات على شاكلة "الرابطة النفسية" و "الانجذاب" و "الاندماج" و "التبني" و "الاستغراق" وغيرها كما في بعض التعريفات الأتفة الذكر. وعليه، فإن آلية أو ميكانزمية عمل الالتزام التنظيمي وفق هذه الرؤية تتمثل في تحديد الظروف المسبقة أو المقدمات التي تساعد الفرد في تكوين تصوره الخاص عن العلاقة التي يريدها أن تنشأ بينه وبين منظمته، وبمعنى آخر التفكير في "مجموعة الأدوات العقلية التي تجعل من أهداف الفرد والمنظمة متطابقة" (Moday et al., 1982:p.26). ولعل في الشكل التالي والذي وضعه Meyer & Alan (1991)، ما يوضح هذه الميكانزمية:



شكل رقم (١):

آلية عمل الالتزام التنظيمي وفق المنظور الاتجاهي

Source: John Meyer & Nataly Alan, *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, (1991: 63).

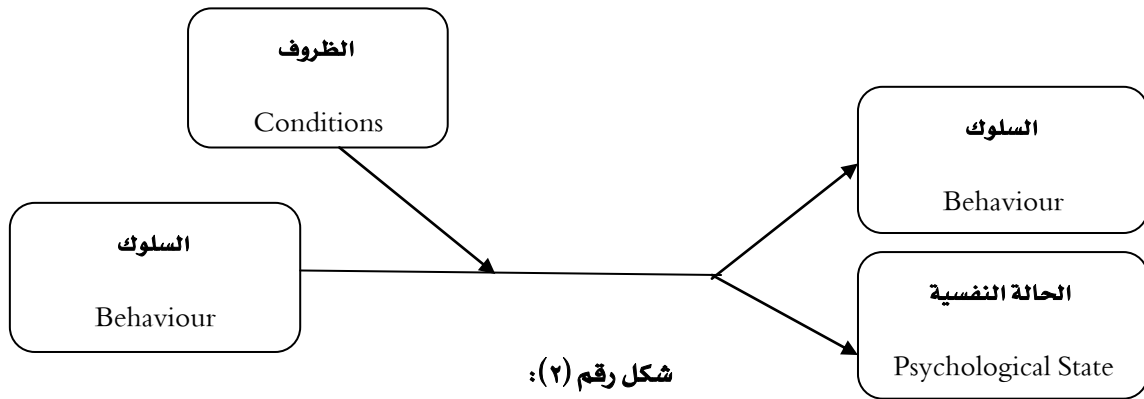
ويظهر من الشكل أعلاه أن الالتزام التنظيمي (الحالة النفسية) يحدث نتيجة تقييم الظروف المسبقة للالتزام، وبناءً على هذا التقييم تكون علاقة الفرد بمنظمته والتي تظهر لاحقاً على شكل توابع سلوكية . ويظهر أيضاً من الشكل ذاته أن تفكير الفرد في التوابع السلوكية الناتجة من السلوك يمكن أن تؤثر بدورها على مجمل الظروف والمقدمات النفسية التي تجعله يبقي أو حتى يطور من مستوى التزامه التنظيمي الحالي وهكذا.

٢/٦. الرؤية السلوكية:

وتركز هذه الرؤية على الظروف التي يصبح الفرد من خلالها ملتزماً ، وكذلك العمليات والميكانيزمات التي يستخدمها الفرد للحفاظ على كل شيء ذي قيمة خاصة لديه بالمنظمة، مثل النقود أو العلاجات، أو الوقت الذي قد يخسره نتيجة تركه للمنظمة (Meyer & Alan, 1997).

ولعل هذه الرؤية تمثل تماماً ما كان قد أسماه Becker (1960) بنظرية "المراهنة الجانبية" (Side-Bets Theory) ، والتي تقوم - كما أوضحنا سابقاً - على حساب مقدار خسارة الموظف لمنفعة ما أو استثمارات مادية أو معنوية أو مكانة أو علاقات اجتماعية قد يفقدها حال تركه العمل بالمنظمة . وهذا أيضاً هو مفهوم التوازن التنظيمي Organizational Equilibrium الذي نادى به كلاً من Chester Bernard و Herbert Simon، حيث يؤكدان ضرورة قيام العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمنظمات على أساس ما يطلبه كل منهما من الآخر (Han, 1992) .

وخلاصة القول، فإن الاهتمام - وفق هذه الرؤية - يركز حول تحديد الظروف التي تجعل من السلوك الناتج عن الالتزام حال حدوثه متكرراً، وتحديد التأثيرات المحتملة لهذا السلوك على عملية تغيير الاتجاهات . وعليه يمكن تمثيل آلية عمل الالتزام التنظيمي وفق المنظور السلوكي بالشكل التالي:



آلية عمل الالتزام التنظيمي وفق المنظور السلوكي

Source: John Meyer & Nataly Alan, *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, (1991: 63).

وكمثال مبسط لشرح هذه الآلية، فإن الشخص الذي يؤدي بشكل عال (سلوك) من أجل الحصول على مردودات مادية ومعنوية توازي أداؤه العالي، فإن مكافأته تنظيمياً على هذا السلوك، ومن ثم مدى رضاه من عدمه عن هذه المكافأة (تقييم الظروف) تحدد رغبته في

البقاء أو ترك المنظمة (الحالة النفسية). فإذا اختار البقاء في المنظمة (الالتزام الاستمراري) فإنه ينزع إلى المداومة على سلوك الأداء العالي، ومع استمرار رضاه عن علاقته بمنظّمته على مر السنين، فإنه قد ينقل هذه العلاقة إلى مستوى أرقى، ألا وهو التماثل الوجداني والنفسي مع المنظمة (الالتزام العاطفي).

وفي كل الأحوال فإن الفارق بين هاتين الرؤيتين - وبالتالي الآليتين - لا يعني أن إحداهما أفضل من الأخرى في تفسير الالتزام التنظيمي أو أنهما منفصلتان، بل على العكس - وكما يشير (Meyer & Alan (1991) - فإن إحداهما من الممكن أن تقود إلى وجود الأخرى. وعلى العموم فيبدو أن المحاولات قائمة للعمل على تكامل المدخلين، خصوصاً وأن بعض الباحثين أمثال (Coopey (1991 يؤكدون على أن أبحاث الالتزام التنظيمي ستكون ذات قيمة كبرى لو تم الأخذ بالمدخلين الاتجاهي والسلوكي معاً، سيما وهما يمثلان وجهين لعملة واحدة.

٧. خصائص الالتزام التنظيمي

يحدد المدهون والجزراوي (١٩٩٥م) بعضاً من الخصائص التي تميز الالتزام التنظيمي، كالتالي:

- ١) الالتزام التنظيمي سلوك طوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد ولا تدخل في وصف الوظيفة الخاصة به.
- ٢) الالتزام التنظيمي ليس له صفة الثبات المطلق إذ يحتمل أن يرتفع أو ينخفض تحت ظروف و مواقف معينة، ولكنه مع ذلك يتميز بالثبات النسبي مقارنة بغيره من الظواهر السلوكية والتنظيمية.
- ٣) الالتزام التنظيمي يعبر عن حالة تراكمية يستغرق بنائها وقتاً طويلاً نسبياً لأنها تمر بمراحل زمنية متعددة بدءاً من مرحلة التشكل مروراً بمرحلة التثبيت وانتهاء بمرحلة النضج.
- ٤) الالتزام التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد ومتميز بالمستويات (ص ٥٠٨).

و يورد (Han (1992) خصائص الالتزام التنظيمي التالية:

- ١) الالتزام التنظيمي مكون مجرد "Abstract Construct" يعبر عن حالة غير ملموسة لا يمكن قياسها مباشرة، وإنما يستدل على وجودها من آثارها ومن خلال اتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة.

- ٢) الالتزام التنظيمي مكون مركب على درجة عالية من التعقيد والتداخل، إذ هو حصيلة تفاعل جملة من العوامل والمتغيرات الفردية والتنظيمية والبيئية.
- ٣) الالتزام التنظيمي يتميز بالهادفية فهو يعبر عن دوافع نفسية ووجدانية وأخلاقية بداخل الفرد.
- ٤) الالتزام التنظيمي يتميز بالسببية، فالفرد في الغالب لا يبدي التزامه نحو منظمته إلا بعد إجرائه "عقلنة" واعية تتسق مع أهدافه من هذا الالتزام (pp. 21-22).

أما (2006) Tayyab فتشير إلى جملة السمات والخصائص التالية:

- ١) الالتزام التنظيمي يمثل شعور نفسي لمقدار الارتباط والتطابق بين الفرد ومنظمته.
- ٢) الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة توازن توجه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- ٣) الالتزام التنظيمي سلوك اختياري ينبع من إرادة الفرد وقناعاته ولا يمكن الحصول عليه بأساليب الإكراه والإخضاع.
- ٤) الالتزام التنظيمي يعكس مستوى ثقافة الفرد وثقافة المنظمة وثقافة المجتمع.
- ٥) الالتزام التنظيمي يعتبر محددًا رئيسياً من محددات الفاعلية التنظيمية لأي منظمة (pp. 6-7).

ويدوره يرى (Edinger 2010) أن للالتزام التنظيمي جانبان: ظاهري، وباطني. فأما الجانب الظاهري فيعبر عن الالتزام النسبي Rational ويتمثل في جملة السلوكيات التي يظهرها الفرد ويمكن ملاحظتها كالحرص على الحضور والإنتاجية المرتفعة والإبداع وغير ذلك، ويشير الجانب الباطني إلى الالتزام العاطفي Emotional والذي لا يمكن مشاهدته والناشئ في الأساس عن استبطان الفرد Internalization لقيم وأهداف المنظمة ورغبته في البقاء فيها وعدم تركها (p. 2).

أما (Beudean 2009) فيعتقد أن الالتزام التنظيمي شأنه شأن مظاهر السلوك الإنساني الأخرى فإنه يمكن تطويره وتنميته وإدارته عبر إجراءات واستراتيجيات مخططة ومنظمة، وأنه يمكن إجراء هذه التدخلات على مستوى المنظمة والوظيفة والفرد (p. 23).

ويؤكد الفارس (٢٠١١م) أن الالتزام التنظيمي هو بالحصلة خاصية فردية يحتاج تربيته إلى قرارات وجهود شخصية من الفرد تبدأ قبل التحاقه بالعمل من خلال خبراته السابقة عن سمعة المنظمة وبيئة العمل بها (تطبيع السلوك المسبق)، وبعد انخراطه في جو العمل يصبح لديه فرصة للتأكد من أفكاره وقناعاته السابقة (مدة اختبار المدركات والتصورات)،

ومن ثم ينتقل إلى مرحلة الالتزام التنظيمي عندما يرى أن هنالك توازناً بين جهود المبدولة والحوافز والمكافآت المقدمة له (النضج في الالتزام التنظيمي) (ص ٧٩).

٨. وسائل قياس الالتزام التنظيمي

مع أن البعض يعتقد أن قياس الالتزام التنظيمي قد يكلف المنظمة تكاليف باهظة وجهود شاقة، إلا أنه في مقابل ذلك عملية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون فيها من ورائها فوائد كثيرة على حد سواء (العتيبي، ١٩٩٨م).

ومن هذه الفوائد، ما أورده اللوزي (١٩٩٩م) حسب التالي:

- ١) يقدم قياس الالتزام التنظيمي لإدارة المنظمة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي والفاعلية التنظيمية وهذا ما يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها مقارنة بفترة زمنية سابقة، أو أنها تستخدم نتائج القياس كأسلوب مقارنة لمستوى التزام العاملين فيها مع منظمات أخرى منافسة للفترة نفسها أو حتى على مستوى الإدارات والأقسام فيها.
- ٢) يساعد قياس الالتزام التنظيمي في التعرف على الأبعاد المادية والمعنوية المرتبطة به تتمثل في المشاعر والأحاسيس والاتجاهات نحو الكثير من الأمور والتي لها علاقة بالعاملين والمنظمة.
- ٣) تعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها وتفعيلها للتعرف على المشكلات والمعوقات والعمل على حلها والتعامل معها في وقت مناسب، وبالقدر الذي يحدث تغييراً في أسلوب الإدارة وظروف العمل.
- ٤) تغذي عملية قياس الالتزام التنظيمي في الأفراد الشعور بالاهتمام والأهمية من قبل المنظمة بهم، كما أنها تعد فرصة جيدة للتعبير عن الآراء والمقترحات ونقلها للإدارة (ص ص ٤٠ - ٤١).

وعموماً فقد طور العديد من الباحثين والمهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي وتفسيره جملة من المقاييس التي يمكن من خلالها الحكم على درجة التزام الأفراد نحو منظماتهم، وقد تباينت هذه المقاييس من حيث طبيعتها ومنطلقاتها ومكوناتها، وكان من أبرزها:

- ١) مقياس مارش وماناري (March & Mannari, 1977): ويسمى أحياناً بمقياس الأعراف والقيم وهو محاولة لقياس الالتزام مدى الحياة . يتكون المقياس من (٤)

- عبارات تقيس الآتي : مدى إدراك الفرد لكيفية حصول الالتزام نحو المنظمة مدى الحياة، ومدى امتلاكه لقيم العمل، ومدى نيته للبقاء بالمنظمة، أو تركها (p. 62).
- (٢) مقياس جوش وزملائه (Jauch et al., 1978) : ووضعت من أجل قياس الالتزام القيمي نحو المنظمة من خلال (٦) عبارات يقيس كلاً منها واحدة من القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، العمل مع الزملاء بكفاءة، بناء الفرد سمعة جيدة له، زيادة المعرفة في مجال التخصص، المساهمة بأفكار جديدة في مجال التخصص، والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات . وقد تم استخدام مقياس خماسي الاستجابة في تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة. (خضير وآخرون، ١٩٩٦م: ص٧٩).
- (٣) مقياس بورتر وزملائه (Porter et al., 1974): وهو من أكثر مقاييس الالتزام التنظيمي شيوعاً ويطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). ويتكون من (١٥) عبارة تهدف إلى قياس درجة التزام الأفراد تجاه منظماتهم في ثلاثة أبعاد : النوايا، الدوافع، والقيم . ومن أمثلة العبارات التي تضمنها هذا المقياس ، الآتي:
- أبذل قصارى جهدي لمساعدة المنظمة لتحقيق النجاح.
 - أتحدث لأصدقائي دوماً عن المنظمة بوصفها أفضل مكان يمكن العمل فيه
 - سأقبل أي نوع من المهام الوظيفية من أجل أن أبقى عضواً في المنظمة.
 - أعتقد أن قيمي وقيم المنظمة تتشابه إلى حد كبير.
 - أفخر أمام الآخرين بالانتماء لعضوية المنظمة.
 - لا أعتقد أن البقاء في هذه المنظمة سيضيف لي الكثير.
 - أعتقد أن قرار انضمامي لهذه المنظمة كان خطأ فادحاً مني (p. 609).
- (٤) مقياس ماير وألن (Meyer & Alan, 1997): ويسمى بقائمة الالتزام التنظيمي Organizational Commitment Inventory (OCI)، ويتضمن (١٨) عبارة تقيس أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة : العاطفي والمعياري والاستمراري، بمقدار ست عبارات لكل بعد . وقد تم استخدام مقياس خماسي الاستجابة يتراوح بين موافق بشدة (٥) وغير موافق بشدة (١). ومن أمثلة العبارات التي تضمنها هذا المقياس، الآتي:
- سيكون من دواعي سعادتي أن أقضي ما تبقى من خدمتي في هذه المنظمة (بعد الالتزام العاطفي).

- أعتقد أنه من الصعوبة بمكان ترك الم منظمة الآن حتى لو رغبت في ذلك (بعد الالتزام الاستمراري).
- تستحق هذه المنظمة ولأني لها (بعد الالتزام المعياري).
- أعتبر حقاً أن مشكلات هذه المنظمة هي مشكلاتي الخاصة (بعد الالتزام العاطفي).
- أعتقد أن ندرة البدائل الوظيفية الأخرى من ضمن التبعات السلبية المرتبطة بقرك المنظمة (بعد الالتزام الاستمراري).
- لا أفكر في ترك المنظمة حالياً بسبب ما يربطني من التزام نحو الأشخاص فيها (بعد الالتزام المعياري) (p. 82).

ويعتبر الكثير من الخبراء أن مقياس بورتر وزملائه، ومقياس ماير وألن هما أكثر مقاييس الالتزام التنظيمي صدقاً وثباتاً (Cohen, 1993؛ Ward & Davis, 1995)، ولهذا السبب استخدمت بعض العبارات من هذين المقياسين في هذه الدراسة، في إطار الجمع والتوفيق بينهما.

وبالإضافة إلى المقاييس السابقة، فقد تعمد الكثير من المؤسسات والمنظمات إلى استخدام أساليب أخرى سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي فيها. ويصنف عبوي (٢٠٠٦م) هذه الأساليب إلى قسمين رئيسيين هما:

- (١) **المقاييس الموضوعية**: وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام، حيث يتم تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن سلوك الالتزام التنظيمي للعاملين باستخدام وحدات قياس موضوعية، كالرجوع إلى سجلات الحضور والغياب والإحصاءات الرسمية. ومن أمثلة هذه الظواهر: دوران العمل، الغيابات عن العمل، تعطل الآلات، كثرة حوادث العمل وغيرها. ويرى عبوي أن مثل هذه المقاييس السلوكية قد تفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية دقيقة عن أسباب المشكلات أو علاجها.
- (٢) **المقاييس الذاتية**: وهذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين باستخدام أساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة خاصة (استبانة مثلاً) تتضمن أسئلة مصاغة بعناية توجه للعاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة التزامهم التنظيمي. ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام سلباً أو إيجاباً، ويمكن استخدام أحد طريقتين لتطبيق هذا المقياس: الطريقة المباشرة حيث يتم توجيه عدة أسئلة للأفراد العاملين ويطلب منهم تحديد

مستوى التزامهم وحبهم للعمل، والطريقة غير المباشرة حيث يتم توجيه عدد من الأسئلة لا تتعلق بمستوى التزامهم وإنما تتعلق بالعمل والمنظمة ككل، ومن خلال الإجابة على هذه الأسئلة يتم تحديد مستوى التزام العاملين نحو منظم اتهم (ص ١٢٠ - ١٢١).

٩. نواتج الالتزام التنظيمي وأثاره على الفرد والمنظمة

إن الاهتمام بدراسة الالتزام التنظيمي لم يكن وليد اليوم أو الصدفة، وإنما هو اهتمام نابع من النتائج المختلفة التي يمكن أن تنتج عن التزام الأفراد تجاه المنظمات التي يعملون بها، سواء ما يتعلق منها بالنواحي السلوكية المتعددة أو الاتجاهات أو فعالية المنظمات (هيجان، ١٩٩٨م). وعلى ذلك فإن نواتج الالتزام التنظيمي والآثار الإيجابية الناجمة عنه تعدد لتشمل الفرد والمنظمة على حد سواء، وفيما يلي عرض بأهم هذه النواتج:

(١) الرضا الوظيفي المرتفع: يزيد الالتزام التنظيمي من رغبة الفرد في البقاء في العمل

بالمنظمة والاستمرار في عضويتها، مما يجعله يستمتع بعمله وبوقته في المنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رضاه الوظيفي بشكل مباشر. ورضا الفرد بدوره يقود إلى مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي، مما يجعل الفرد يتبنى أهداف المنظمة وقيمها ويتماثل معها ويسعى جاهداً في سبيل تحقيقها (الجريسي، ٢٠١٠م:ص ٨٥).

وقد خلصت خطاب (١٩٨٨م) في دراسة لها عن الانتماء (الالتزام) التنظيمي والرضا عن العمل شملت (٣٢١) امرأة سعودية عاملة، إلى أن الالتزام التنظيمي يسبق الرضا عن العمل ويعتبر محدداً سببياً هاماً له.

(٢) الروح المعنوية العالية: تعرف الروح المعنوية Morale بأنها " مجموعة الاتجاهات

والعواطف والحالة النفسية التي تحكم سلوك العاملين تجاه منظماتهم ورؤسائهم وأعمالهم وزملائهم في العمل " (الطخيس، ١٩٨٦م:ص ٥٣). وتتحقق الروح المعنوية لجماعة العمل من المحصلة النهائية لسريان الروح المعنوية العالية بين أفرادها وهو ما يطلق عليه مصطلح تماسك الجماعة Group Cohesiveness (القاسم، ٢٠٠١م).

والالتزام التنظيمي - كما أشار الفهداوي وزميله (٢٠٠٤م) - يلعب دوراً مؤثراً في رفع الروح المعنوية للعاملين حيث يجع لهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون لها ويقاومون الإحباطات مما يدفعهم إلى العمل بتفان وتعاون وحماس لتحقيق

الأهداف التنظيمية، في حين أن انخفاض الالتزام التنظيمي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وبالتالي السلبية والاضطرابات والتراخي في العمل والغياب المتكرر والكفاءة الإنتاجية المنخفضة (ص ص ١٧ - ١٨).

وقد توصلت الدراسة التي أجراها (Salami, 2008) إلى أن الالتزام التنظيمي من مسببات الروح المعنوية الايجابية العالية لدى (٣٢٠) عاملاً وعاملة في خمس شركات تصنيع في نيجيريا.

(٣) **سلوك المواطنة التنظيمية الراقية**: من المخرجات المرتبطة بالالتزام التنظيمي والتي أثبتتها الدراسات والبحوث التنظيمية تلك المتعلقة بسلوك الدور الاستثنائي (الممتاز) أو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية . ويمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior (OCB) يشير إلى السلوك الاختياري المرتبط بالعمل والغير منصوص عليه في عقد العمل بين الفرد والمنظمة ولا الوصف الوظيفي ولا نظام المكافآت الرسمية (Organ, 1988).

ومن أمثلة سلوك المواطنة التنظيمية الراقية المشاركة في الأعمال التطوعية في المنظمة وتقديم المقترحات التطويرية والمحافظة على موارد المنظمة ومساعدة الموظفين الجدد في الانخراط في جو المنظمة والقيام بأعمال زملاء العمل الغائبين لمرض أو غيره وهكذا (النعساني واليوسف، ٢٠٠٢م: ص٤).

ولقد كشفت نتائج الكثير من الدراسات (Chang & Tayyab, 2006؛ Chelladorai, 2003؛ Meyer & Alan, 1997) العلاقة الوطيدة بين الالتزام التنظيمي وخصوصاً جانبي الالتزام الوجداني والالتزام المعياري منه بالانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث خلصت هذه الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي العالي يزيد من سلوكيات المثابرة والروح الرياضية وصدق المواطنة (المشاركة دون تردد في ا لعمليات التنظيمية) والكياسة والإيثار لدى الأفراد، وهذا بدوره ينعكس على فاعلية المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها المنشودة.

(٤) **السلوك الإبداعي**: يعرف الإبداع الوظيفي أو التنظيمي بأنه "تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة، أو التجديد في عملية إنتاج السلعة أو الخدمة وتوزيعها" (المعاني، ١٩٩٩م: ص١٣٤). ويعتبر المعاني أيضاً الالتزام التنظيمي مرتكزاً مهماً من مرتكزات الإبداع، ويؤكد على أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الالتزام

التنظيمي يكونون أكثر التصاقاً بأهداف المنظمة ويمتازون بالأداء المتميز ويسعون تلقائياً للإنجاز المبدع (ص ١٣٥).

وتشير دراسة (Dockel 2003) إلى العلاقة الارتباطية الموجبة بين الالتزام التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى العاملين في مجال التكنولوجيا المتقدمة في جنوب أفريقيا.

(٥) النمو والارتقاء المهني: تؤكد (Laka-Mathipula 2004) أن المستويات العالية من الالتزام التنظيمي تصبغ حياة الأفراد الملتزمين بالجد والدافعية بالقدر الذي يؤهلهم بشكل أسرع من غيرهم إلى الترقى والتقدم في المراتب الوظيفية. وبالمثل يرى العتيبي والسواط (١٩٩٧م) أن الالتزام التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة ويجعله يعتقد أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقلته أنها بدورها ستكافئه بما يستحق من المكافآت وفرص التدريب والترقي نظير التزامه وإخلاصه.

وقد أثبتت نتائج دراسة (Tayyab 2006) أنه من ضمن النواتج المباشرة التي يجنيها الأفراد ذوي الالتزام المرتفع، أنه يكون له م الأولوية في منظماتهم لتعلم مهارات جديدة والقيام بالأعمال المهمة ذات القدر العالي من التنوع والتحدى (p.7). أما دراسة (Petroni 2000) فقد خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الالتزام التنظيمي وفرص الترقى الوظيفي، فكلما زاد الالتزام التنظيمي من قبل الفرد نحو منظمته زادت فرص ترقيه الوظيفي في أربع مجالات "مسارات" Routes ممكنة، وهذه المسارات هي: المسار الإداري داخل أو خارج نطاق التخصص، المسار الوظيفي الأفقي المتضمن أدواراً تخصصية جديدة أو مختلفة، المسار الوظيفي الرأسي والمتضمن أدواراً أعلى في نفس التخصص، المسار الوظيفي المتعدد مثل المشاركة في صنع القرار وتنفيذ المشاريع (p. 289).

(٦) احترام الأنظمة والأخلاقيات المهنية: عندما يتوحد الفرد مع منظمته وينصهر في هويتها ويتبنى أهدافها وأنشطتها، وعندما يميل إلى رؤية نفسه أنه "يمثل المنظمة في تفاعلاته مع الآخرين، ويح تضن مصالح المنظمة، ويعدها أساسية في قراراته الإستراتيجية، وينأى بنفسه عن الذين تتناقض قيمهم وأهدافهم مع قيم المنظمة

وأهدافها"، فإن كل ذلك يجعله بالضرورة يلتزم بأنظمتها والأخلاقيات المهنية فيها (رشيد، ٢٠٠٣م: ص ٣٢).

ومن المؤكد أن ما يعرف بمصطلح "التماثل التنظيمي" وهو أعلى درجات الالتزام التنظيمي هو ما يجعل الفرد عالي الالتزام يحرص على قبول واحترام كل ما له علاقة بالمنظمة بما في ذلك أنظمتها وأخلاقيتها . فالتماثل التنظيمي و كما يشير البشاشة (٢٠٠٨م) يؤثر على اتجاهات الأفراد ويجعلهم يدركون ارتباطهم النفسي بها وأنهم يتشاركون معها في السمعة والكرامة والنجاح وال فشل وتصبح المنظمة نتيجة لذلك مرشداً للأفراد في مشاعرهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم (ص ٤٣٦).

(٧) الاتزان النفسي في الحياة الخاصة: من الآثار الايجابية للالتزام التنظيمي أنها تتعدى فوائد حدود حياة الفرد العملية إلى حياته الخاصة، حيث يتميز الفرد ذو الالتزام التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من الاتزان النفسي والعاطفي خارج نطاق العمل، ويتمثل ذلك : في السعادة، والراحة، والعلاقات الأسرية والاجتماعية المميزة (الدوسري، ٢٠٠٥م: ص ٩٣).

وتؤكد نتائج دراسة Klenke-Hamel (1982) العلاقة الارتباطية الموجبة بين التزام الأفراد المرتفع نحو منظماتهم وتمتعهم بالصحة النفسية والإدراكية المتزنة . أما دراسة Male & Ashforth (2001) فقد خلصت إلى أنه من ضمن الفوائد التي يحققها الفرد من التزامه التنظيمي إضفاء معنى للحياة وتعزيز احترام الذات والسمو فوق الذات (p.199).

(٨) ارتفاع الإنتاجية : فالأفراد الذين تتوافر لديهم مستويات عالية من الالتزام التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حبهم و حماسهم للعمل والتزامهم بالأهداف التنظيمية، وبالتالي يسهمون في ارتفاع مستوى الإنتاجية في المنظمة ككل . ففي هذا الجانب أكدت الدراسات التي أجراها العواد والهراي (٢٠٠٦م)؛ والعمري (٢٠٠٤م)؛ و Tayyab (2006)؛ و Meyer & Alan (1997)؛ و Han (1992) على وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء الفردي والتنظيمي "الإنتاجية".

(٩) **زيادة الفاعلية التنظيمية** يعرف (Drucker (1989) الفاعلية بأنها "القيام بالعمل الصحيح" (p. 65) ، بينما يراها Travis et al. (1994) بأنها تتمثل في " قدرة المنظمة على انجاز الأهداف المحددة لها، حيث تمثل هذه الأهداف مسوغات للعمليات التنظيمية فيها، وتقدم إطاراً يمكن من خلاله تقويم المخرجات التنظيمية" (p.4).

وفيما يتعلق بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية فترى Ayers (2010) أن الالتزام التنظيمي يزيد من الفاعلية التنظيمية الكلية في منظمة ما، حيث أن " الموظفين الذين يعملون في المنظمات التي تكون فيها ممارسات الالتزام التنظيمي مألوفة وسائدة، فإنهم غالباً ما يكونون منخرطين في كل أنشطة المنظمة وبالتالي فإنهم يبذلون كل جهد ممكن من أجل الإسهام في تحقيق أهداف منظماتهم الإستراتيجية" (p.19). وعلاوة على ذلك فقد أظهرت نتائج دراسة خضير وآخرين (١٩٩٦م) وجود علاقة ايجابية بين الالتزام والفاعلية في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد . وقريباً من ذلك أثبتت نتائج اختبار النموذج السببي الذي بناه العمري (٢٠٠٤م) أن الالتزام التنظيمي يعتبر من أهم العوامل المحددة للفاعلية التنظيمية فحيث يقوى الالتزام تزيد الفاعلية الكلية والعكس بالعكس.

(١٠) **انخفاض نسبة الغياب** : من أهم سمات الأفراد ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع ، الرضا الوظيفي العالي والرغبة الجامحة في تقديم التضحيات من أجل المنظمة، وبالتالي - وكنتيجة طبيعية لهذا الارتباط القوي - الحرص الشديد على الحضور والتواجد المستمر لمنع تعطل الأعمال وإضـاعاف الإنتاجية (Tayyab, 2006:p.7).

ولعل الدراسة التي أجراها Steers(1977) هي من أولى الدراسات التي أثبتت وجود علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي وسلوك الحضور للدوام الرسمي Attendance. وتشير دراسة Meyer & Alan (1991) إلى أن الالتزام التنظيمي يعتبر مقدمة سببية Antecedent لسلوك الحضور، فبرأيهما فإن الأفراد الذين يتمتعون بارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يعدون الأكثر حرصاً

على الحضور وعدم التغيب بالمقارنة مع الأفراد الذين يتسم التزامهم بالانخفاض . وثبتت أيضاً عند (Huang et al. (2007) العلاقة العكسية بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل وضعف جودة بيئة العمل والذي يتضح في الملل والغياب والتأخر في الحضور للعمل وعدم الرغبة في بذل الكثير من الجهد.

(١١) **الحد من التسرب الوظيفي:** يعد تسرب الموظفين - أي تركهم لمنظماتهم - من أبرز الظواهر التنظيمية الخطيرة ذات التأثير المباشر على فاعلية وكفاءة وسمعة المنظمات (الجريسي، ٢٠١٠م). ووفقاً لليامي (٢٠٠٣م) فإن ما أسماه "التعلق بالمنظمة" وهو الشعور بالالتزام للمنظمة والمصحوب بنظام اعتقادي قوي نحوها، هو ما يدفع الفرد لأن تكون معتقداته عنها ايجابية إلى حد كبير، ومن ثم فإنه يسعى دوماً لاتخاذ تلك القرارات التي تنسجم وأهدافها، ومن ذلك الرغبة في البقاء بالمنظمة وعدم تركها (ص ١٨).

ولقد ثبت علمياً العلاقة العكسية بين الالتزام التنظيمي للفرد وسلوك التسرب الوظيفي، فعلى سبيل المثال وفي دراسة استخدمت أسلوب تحليل المسار وجد (Decottis & Summers (1987) علاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي والرغبة في ترك المنظمة نهائياً، وبمعنى آخر فكلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي للفرد، كلما قلت رغبته في التسرب أو الاستقالة من المنظمة.

بالمثل، خلصت دراستا (Mathieu & Zajac (1990) و (Griffeth et al.(2000) والقائمتين على منهجية التحليل البعدي المستفيض Meta-analysis لمعظم نتائج الدراسات في موضوع الالتزام التنظيمي، إلى أن الالتزام التنظيمي يعد منبئاً قوياً بسلوك البقاء في المنظمة، وهو في هذا الشأن أفضل من الرضا الوظيفي العام.

(١٢) **سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة:** إن القرار المبدئي بانضمام الفرد لمنظمة معينة، إنما يرتبط بتحليل جملة من الأمور يأتي في مقدمتها مستوى الالتزام التنظيمي في تلك المنظمة. وفي هذا يرى البشاشة (٢٠٠٨م) أن الالتزام التنظيمي المرتفع يسهم في استقرار المنظمة وتحسين مكانتها في المجتمع ورفع قدرتها التنافسية وفق معايير السوق المفتوح، مما يجعل مدخلاتها (ومنها البشرية) تتميز بالجودة والكفاءة (ص٤٣٧). ومن الطبيعي وكما تؤكد (Tayyab (2006) أن تصيح المنظمات التي يشعر أفرادها بالالتزام تنظيمي عال محط أنظار الكفاءات ممن يرغب في الانضمام

إليها، على عكس المنظمات ذات السمعة السيئة أو مناحات العمل الطاردة للالتزام التنظيمي أو التي يشكل فيها حالات ترك العمل والدوران الوظيفي ظواهر مألوفة (pp. 2-3).

أما وقد تمت الإشارة إلى النواتج الإيجابية للالتزام التنظيمي على مستوى الفرد والمنظمة، فإنه لا يمكن إغفال بعض الجوانب السلبية المرتبطة بزيادته - حتى لو كانت في مجملها نظرية- ، ومن هذه السلبيات الآتي:

- ١) انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للمنظمة لا يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار (Mowday et al., 1982).
- ٢) قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات (أبو ندا، ٢٠٠٧م).
- ٣) انخفاض القدرة على الإبداع والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة، وتتأتى هذه القدرة أحياناً من دوران العمل (جويلي، ٢٠٠٤م).
- ٤) محدودية التفكير الجمعي، خصوصاً في المنظمات وجماعات العمل شديدة التلاحم، حيث الالتزام ببعض القيم والمعايير يجعلها أقل انفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة (جويلي، ٢٠٠٤م).
- ٥) العزلة عن الآخرين نتيجة تكريس الفرد عالي الالتزام لجل وقته واهتماماته في تحقيق أهداف المنظمة، مما قد يولد لديه الضغوط النفسية التي تؤثر بدورها على أدائه وعلى صحته وعلاقاته الاجتماعية (الجريسي، ٢٠١٠م).

المبحث الثاني

محددات الالتزام التنظيمي

تمهيد

إن اكتشاف محددات الالتزام التنظيمي أو شروطه والتحديد الدقيق لها يسهم وبلا شك في فهم المتغيرات التي تحكم تشكل ظاهرة الالتزام وتطورها في أي وسط تنظيمي ، لأن اتجاه العاملين نحو منظماتهم وعلاقتهم بها يتضمن بطبيعة الحال عدداً من الأبعاد والمقدمات المعرفية والسلوكية والوجدانية . وفي هذا المبحث يستعرض الباحث بعضاً من التصنيفات النظرية لمحددات الالتزام التنظيمي، ومن ثم يقدم تصوراً نظرياً خاصاً لمحددات الالتزام التنظيمي ، يتبعه ببناء نموذج سببي مقترح لدراسة محددات الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

١. التصنيفات النظرية لمحددات الالتزام التنظيمي

تفاوتت اتجاهات الباحثين حول فهم محددات الالتزام التنظيمي أو العوامل المؤثرة فيه، فتنوعت تصنيفاتهم لتلك العوامل تبعاً لذلك . وقد حوت أدبيات الالتزام التنظيمي العديد من النماذج والتصنيفات التي تحاول توضيح العوامل المؤثرة في تكوين وتطور الالتزام التنظيمي من جانب وكذلك تلك المخرجات والسلوكيات الناتجة عنه على الجانب الآخر. وفيما يلي استعراض موجز لأهم تلك النماذج والتصنيفات:

١/١. تصنيف ستيرز (1977م)

خلص Steers (1977) إلى نتيجة مفادها أن العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي أو كما أسماها "محددات الالتزام التنظيمي" Antecedents على قدر كبير من التنوع والاختلاف. وسبب ذلك - من وجهة نظره - يكمن في أن الأفراد يدخلون المنظمات بأهداف وحاجات ورغبات ومهارات معينة، ويتوقعون في مقابل ذلك أن يجدوا بيئة العمل التي تمكنهم من استخدام قدراتهم وتلبي احتياجاتهم الأساسية. ولذا فإن الالتزام التنظيمي غالباً ما يكون عالياً في تلك المنظمات التي تستخدم موظفيها بكفاءة وفاعلية (p.47).

هذا وقد قسم Steers (1977) المحددات التي تؤثر في تكوين الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة مجموعات، أشار إليها على النحو التالي:

(١) الخصائص الشخصية Personal Characteristics: وتشمل السمات الشخصية

لل فرد، كالحاجة إلى الإنجاز، والعمر، ونوع الجنس، ومستوى التعليم، ومدة الخدمة.

(٢) **خصائص العمل** Job Characteristics: وتشمل محتوى العمل، والرضا عن

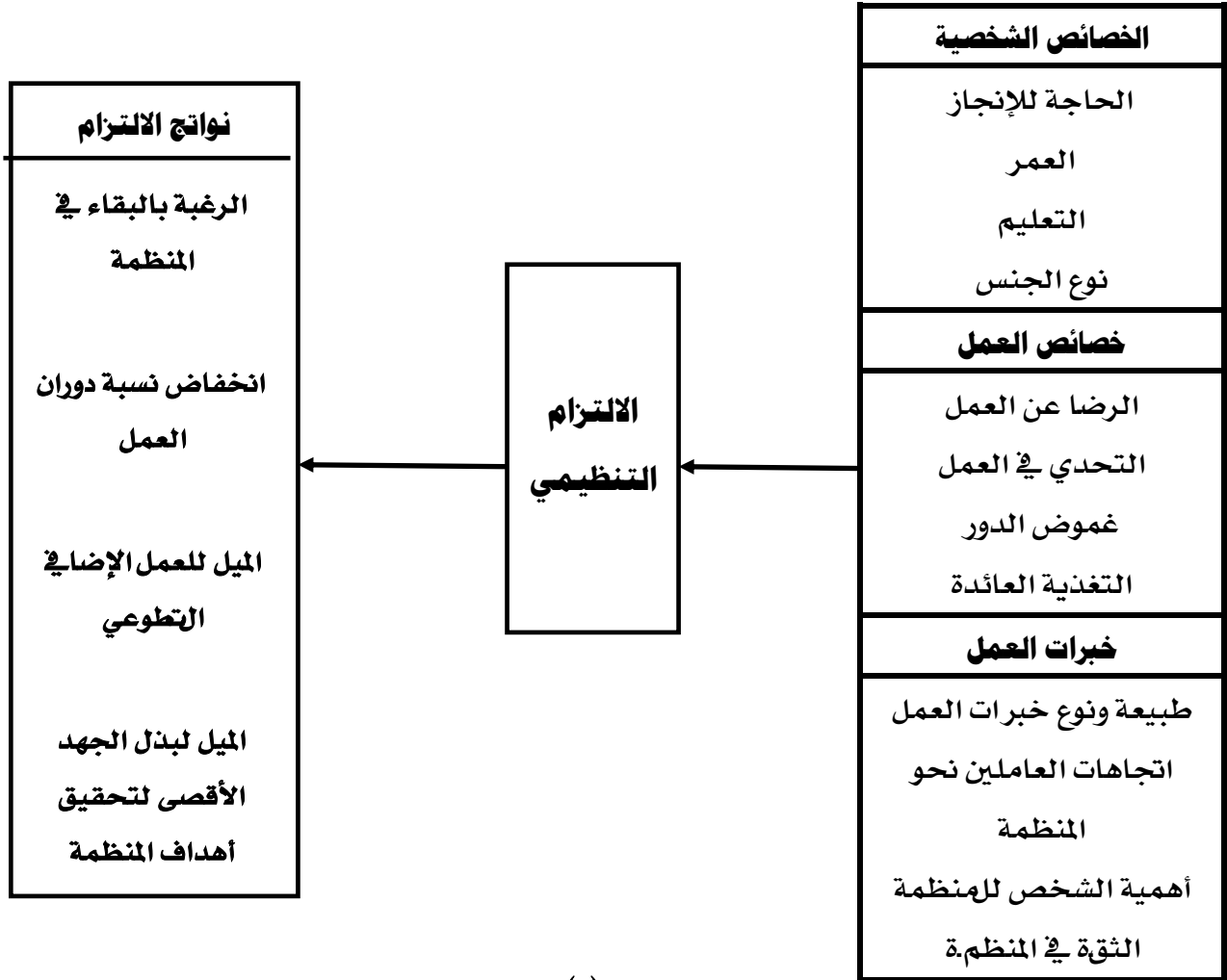
العمل، والتغذية الراجعة، ودرجة مسئولية الفرد عن العمل الذي يقوم به، ودرجة إحساسه بأهمية العمل الذي يؤديه والنتائج المرتبطة به، والاستقلالية في أداء العمل، والتحدي في العمل، وغموض الدور، وصراع الدور.

(٣) **الخبرة في العمل** Work-Related Experience: وتشمل رغبات وأهداف وتوقعات

الفرد التي يسعى لتحقيقها، وطبيعة الخبرات المكتسبة أثناء العمل، والثقة في المنظمة، وأهميته للمنظمة، والحوافز التي يحصل عليها جراء عمله بها (p. 49).

والشكل التالي يبين النموذج الذي وضعه ستيرز (١٩٧٧م) لتوضيح محددات ومخرجات

الالتزام التنظيمي:



شكل رقم (٣):

محددات ونواتج الالتزام التنظيمي لدى ستيرز (١٩٧٧م)

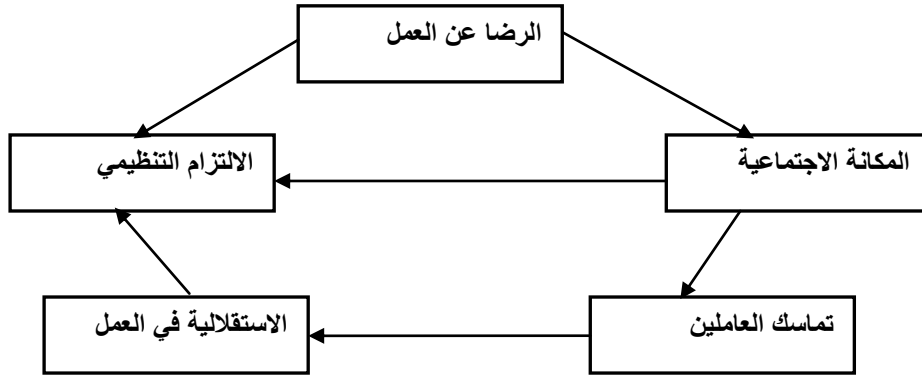
Source: Richard Steers, *Antecedents and Outcomes of Original Commitment*, (1977: p. 50).

٢/١. تصنيف مارش وماناري (١٩٧٧م)

وبدورهما قسم Marsh & Mannari (1977) محددات الالتزام التنظيمي إلى مجموعتين رئيسيتين، هما:

- ١) المحددات الشخصية Personal Antecedents: وتمثل بالمكانة الاجتماعية.
- ٢) المحددات الوظيفية Job Antecedents: وتمثل بالرضا عن العمل، والاستقلالية في العمل، وتماسك جماعة العمل (p. 58).

والشكل التالي يوضح العلاقة بين هذه المحددات والالتزام التنظيمي:



شكل رقم (٤):

محددات الالتزام التنظيمي لدى مارش وماناري (١٩٧٧م)

Source: Robert Marsh & Hiroshi Mannari, *Organizational Commitment and Turnover*, (1977: p. 61).

٣/١. تصنيف موداي وزملائه (١٩٨٢م)

قسم Mowday et al. (1982) المحددات المحتملة للالتزام التنظيمي إلى أربع مجموعات، هي:

- ١) الخصائص الشخصية Personal Characteristics: وتشمل العمر، وعدد سنوات الخدمة، ونوع الجنس، والمستوى التعليمي، والحاجة للإنجاز، وقيم العمل الشخصية.
- ٢) الخصائص المؤسسية Institutional Characteristics: وتتضمن: لامركزية اتخاذ القرار، ودرجة رسمية السياسات وإجراءات العمل.
- ٣) الخصائص الوظيفية Job Characteristics: وتشمل وضوح الدور، واهتمام المشرفين، والانجاز، والاستقلالية، والتحدي الوظيفي.

٤) **خبرات العمل Work-Related Experiences**: وتتضمن: أهمية الفرد للمنظمة، والمساواة في توزيع المكافآت، والدعم التنظيمي، والفرصة المتاحة للتعبير عن الذات (p. 226).

٤/١. تصنيف ماير وألن (١٩٩١م)

وضع (Meyer & Alan (1991 نموذجاً تفصيلياً يفسر نظريتهما الثلاثية الأبعاد في الالتزام التنظيمي . ويتضمن النموذج المحددات المؤثرة في شكل وتطور الالتزام التنظيمي لدى الفرد، وعمليات الالتزام التنظيمي أو ما أشارا إليه بالأدوات العقلية Mindsets، وكذا أبعاد الالتزام التنظيمي المختلفة، وأخيراً مخرجات الالتزام التنظيمي أو الآثار الناشئة عنه. هذا وقد قسم ماير وألن العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي أو ما أسماها "محددات الالتزام التنظيمي" إلى مجموعتين رئيسيتين، هما:

- ١) **المحددات الوظيفية Proximal Antecedents**: ويقصد بها مجموعة العوامل والمتغيرات المرتبطة بعمل الفرد داخل المنظمة، وهي الأكثر تأثيراً في تشكيل وتطوير الالتزام التنظيمي بأشكاله المختلفة . وتشمل هذه المحددات : الخبرة العملية، واتجاهات الفرد نحو منظمة العمل ككل، ومكونات العقد النفسي، ووظائف الدور.
- ٢) **المحددات غير الوظيفية "غير المباشرة" Distal Antecedents**: وسميت بهذا الاسم لأنها تشمل العوامل الأقل تأثيراً في تكوين الالتزام التنظيمي مقارنة بالمحددات الوظيفية . ومن أمثلة هذه المحددات : سمات المنظمة، سمات الفرد الشخصية، خبرات التطبيع الاجتماعي، الممارسات الإدارية، وظروف بيئة العمل (pp. 78-79).

٥/١. تصنيف هان (١٩٩٢م)

- أشار Han (1992) في نمودجه السببي الذي أعده بغرض اختبار العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي إلى أربعة أنواع من المحددات، هي:
- ١) **المتغيرات الجوهرية للوظيفة** : وتشير المتغيرات الوظيفية إلى تلك العوامل التي تثري وظيفة الفرد وتخلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة كالاستقلالية، وتنوع الوظيفة.
 - ٢) **متغيرات الضغط الوظيفي**: وتشير إلى جملة العوامل المحبطة والمحيطة بمحتوى العمل كصراع الدور، وغموض الدور، وعبء العمل الوظيفي.

٣) متغيرات الدعم الاجتماعي: ويقصد بها تلك العوامل التي من شأنها خلق بيئة عمل دافئة وجاذبة وغير رسمية؛ ومن أمثلتها: الدعم التنظيمي، والدعم الإشرافي، ودعم زملاء العمل.

٤) المكافآت الخارجية: وتشمل: عوامل الراتب، وفرص الترقية، والعدالة التنظيمية، وظروف العمل الفيزيائية (p. 42).

٦/١. تصنيف هيجان (١٩٩٨م)

من جانبه قام هيجان (١٩٩٨م) بتصميم نموذج للعوامل المؤثرة في التزام المدير السعودي للمنظمة التي يعمل بها، حيث ميز بين نوعين من العوامل، هما:

١) المتغيرات الشخصية: وتشمل العمر، والرتبة، ومسمى الوظيفة الحالية، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة في المنظمة، ومدة الخدمة في الوزارة، ومدة الخدمة في الدولة، والوصول إلى آخر مربوط (الدرجة).

٢) متغيرات البناء التنظيمي: وتتضمن درجة المركزية، والصيغ الرسمية.

ويؤكد هيجان أن المتغيرات الشخصية في حد ذاتها ليست كافية للحكم بشكل قاطع على التزام الفرد لمنظمتها، ولكن ما يحدد قوة هذا الالتزام من عدمه هو خصائص بنية المنظمة من حيث مركزيتها، ودرجة رسميتها، وخصائص الهيكل التنظيمي، والعلاقات الاتصالية القائمة بين أفراد ووحدات المنظمة الواحدة (ص ٤٧).

٧/١. تصنيف العنزي (٢٠٠٨م)

وقريباً من التصنيف الذي وضعه هيجان، يصنف العنزي (٢٠٠٨م) محددات الالتزام التنظيمي في مجموعات ثلاث رئيسية، هي: المتغيرات التنظيمية و الوظيفية والشخصية، وتحوي كل مجموعة عدد من المتغيرات الفرعية، يمكن استعراضها على النحو التالي:

١) المتغيرات التنظيمية: وهي المتغيرات المتعلقة بالبناء التنظيمي لمنظمة العمل وتشمل العاملين الفرعيين التاليين:

❖ الصبغة الرسمية: ويقصد بها المظاهر الإجرائية لبيئة العمل والأنظمة والقواعد

الوظيفية والعلاقات وأنماط الاتصال ومحددات السلوك الوظيفي الجيد وغيرها.

❖ المركزية: وتعني تركيز السلطات في أيدي فرد أو مجموعة قليلة من الأفراد غالباً ما

يشغلون مستويات إدارية عليا في المنظمة، مما يؤثر على درجة مشاركة العاملين في

- المستويات ا لوظيفية الأدنى في عملية صنع واتخاذ القرارات بالمنظمة وخصوصا تلك القرارات المتعلقة مباشرة بالوظائف التي يؤدونها.
- (٢) **المتغيرات الوظيفية:** ويقصد بها العوامل المادية والمعنوية المرتبطة بالوظيفة ذاتها أو المستمدة من علاقات العمل أو الأنظمة الوظيفية ومن أمثلتها : الأجور، ومحتوى الوظيفة، وفرص النمو الوظيفي والترقية، والقيادة والإشراف، وجماعة العمل.
- (٣) **المتغيرات الشخصية:** وتشمل العمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل الدراسي، ومدة الخدمة، ونوع الجنس، وغيرها من المتغيرات (ص ص ٥٤ - ٥٥).

٢. التصور النظري لمحددات الالتزام التنظيمي

يظهر العرض الموجز السابق لأهم التصنيفات النظرية لمحددات الالتزام التنظيمي وجود نوع من الاتفاق والتباين فيما بينها على حدٍ سواء . فقد اتفقت هذه التصنيفات على أن محددات الالتزام التنظيمي يمكن نسبتها إلى مجموعات عديدة من العوامل والمتغيرات وليس إلى مجموعة واحدة فقط كما يعتقد بعض الباحثين، والذين قصروها - كما يشير (Han 1992) - في العوامل الديمغرافية فقط أو في العوامل التنظيمية دون سواها. ورغم هذا الاتفاق إلا أن هنالك تبايناً واضحاً في مسميات ومتغيرات المجموعات الرئيسية التي تتكون منها محددات الالتزام التنظيمي في التصنيفات الآتية.

وخلاصة القول فإن التصنيفات والنماذج الموجودة لمحددات الالتزام التنظيمي تسهم إجمالاً ولا شك في فهمه وتفسيره، ومع ذلك ورغم الجهود المقدره التي بذلها الباحثون في هذا المجال، إلا أن مسألة الخروج بإطار شامل ومقبول من قبل جميع الباحثين والمهتمين بظاهرة الالتزام التنظيمي، تبقى - كما يشير هيجان (١٩٩٨م) - أمراً غائباً عن الساحة. وبناءً على هذه النتيجة، فإن الدراسة الحالية وقفت متأرجحة أمام خيارين اثنين فيما يتعلق بالنموذج الذي ستسير في ضوءه. وهذان الخياران، هما:

الخيار الأول: تبني أحد النماذج التي تم استعراضها سابقاً بوصفه إطاراً مرجعياً لهذه الدراسة، يتم التقيد بتفصيلاته، والعمل وفق تصنيفاته، ومصطلحاته، وتفسيراته.

الخيار الثاني: الخروج بتصور نظري لنموذج جديد يتم بناؤه في ضوء التوفيق بين التصورات، والمعطيات، والمفاهيم التي قدمتها النماذج السابقة.

- ارتأى الباحث الأخذ بالخيار الثاني، لجملة من المبررات، منها : (١) إن تبني نموذجاً محدداً من النماذج الموجودة قد لا يكون ملائماً، ذلك أن كل واحدٍ منها له بعض جوانب القصور كما هو ملاحظ في الاستعراض بأعلاه؛ (٢) إن تبني نموذجاً بعينه لا يخدم أهداف

الدراسة الحالية والمتمثلة في بعض جوانبها في السعي لقياس أثر عدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية والتنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي السعودي، نظراً لأن كل نموذج من النماذج السابقة محدود بعدد من المتغيرات دون البعض الآخر؛ (٣) إن بناء واختبار نموذج جديد وخصوصاً في بيئات ثقافية لم يتم دراسة الالتزام التنظيمي فيها بشكل واف يُعد مطلباً هاماً في سبيل التوصل إلى نظرية الالتزام التنظيمي العالمية التي باتت تشغل الباحثين والمهتمين بهذه الظاهرة، كما أن لهذا المطلب ما يدعمه أيضاً في الأدبيات السابقة (Meyer & Alan, 1991؛ Mottaz, 1989؛ Tayyab, 2006؛ هيجان، ١٩٩٨م؛ العمري، ٢٠٠٤م؛ عبدالدايم، ٢٠٠٩م).

تمثلت نقطة الانطلاق نحو بناء التصور الخاص بالنموذج المقترح لمحددات الالتزام التنظيمي من النتيجة التي أجمع عليها معظم المنظرين والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، والتي مفادها أن مفهوم التبادل هو الركيزة الأساسية التي يقوم عليها الالتزام التنظيمي (Dockel, 2003؛ Meyer & Alan, 1997؛ Han, 1992؛ Mottaz, 1989؛ Klenke-Hamel, 1982؛ Moday et al., 1982). وتقوم فكرة التبادل على أساس أن العاملين في منظمة ما يجلبون معهم إلى أماكن العمل العديد من القدرات والمهارات والرغبات والتوقعات والتي يريدون استخدامها ويسعون إلى إشباعها وتحقيقها. وكلما نجحت المنظمة في إشباع حاجات الفرد وتحقيق رغباته، فإنه يلتصق عاطفياً ونفسياً بها من أجل الحصول على المزيد من المكافآت والحوافز التنظيمية بنوعيتها: المادية والمعنوية. وحول هذا ترى Ayres (2010) أن الالتزام التنظيمي يحدث نتيجة لسلسلة متعددة من العمليات التفاعلية بين الفرد والمنظمة، فحيثما كانت العلاقة التبادلية بينهما جيدة ومثالية كان الالتزام التنظيمي قوياً تبعاً لذلك (p. 9).

ويؤكد March & Simon (1952) - كما في Klenke-Hamel (1982) - أنه ومن أجل أن تستمر دورة حياة المنظمات فإنه ينبغي لها أن تستثير منظومة الأفراد فيها للمشاركة الفعالة والمستمرة في أنشطتها. ويعتقد مارش وسايمون أن الأفراد لن يمتثلوا لسلوك المشاركة الايجابية إلا عندما تكون المكافآت التي يحصلون عليها أكبر من الإسهامات التي يقدمونها لصالح المنظمة. وبمعنى آخر فكلما كانت الحوافز والمكافآت

المادية والمعنوية أكبر، فإن الفرد يشعر برضا أكبر، وبالتالي يحفضه كل هذا للرغبة في البقاء عضواً في المنظمة التي يعمل بها (p.27).

ولأن الأداء المرتبط بوظيفة ما هو ما يحدد نوع ومستوى العوائد التنظيمية المنتظرة، فإن المتتبع لأدبيات السلوك التنظيمي بوجه عام ليجد الإشارة في أكثر من موضع إلى أن طبيعة الوظيفة تسهم إسهاماً مباشراً في تشكيل اتجاهات وإدراكات الفرد نحو الوظيفة نفسها ونحو المنظمة ككل. لذا فإنه من غير المستغرب أن تكون العوامل المرتبطة بالوظيفة هي من أكثر العوامل تحديداً لسلوكيات الالتزام التنظيمي، بدليل أن غير باحث - منهم العتيبي والسواط، ١٩٩٧م؛ Meyer & Alan, 1991؛ Klenke-Hamel, 1982 - قد قام بتضمينها نموذجها الخاص وجعلها تتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي من جانب والعوامل الشخصية والتنظيمية من جانب آخر.

وفي واقع الأمر تعتبر الخصائص الوظيفية كالاتقالية، وتنوع الوظيفة، وأهمية الوظيفة، من محددات الالتزام المتعارف عليها في أدبيات السلوك التنظيمي. فمن جانب، فإن الاتقالية الوظيفية - والتي يقصد بها درجة حرية التصرف والمسئولية الشخصية التي يتمتع بها الموظف أثناء أدائه مهام وظيفته- لها تأثيرها المباشر على الالتزام التنظيمي (Klenke- Hamel, 1982؛ Dockel, 2003). وسبب ذلك برأي Baylin & Lynch (1983) أن الموظف الذي تتاح له المرونة في جدولة أعماله والحرية في تحديد الإجراءات المناسبة للقيام بوظيفته يكون في الغالب ذا أداء وظيفي عال، وبالتالي تكون الرغبة لديه في ترك منظمته منخفضة جداً مقارنة بمن يمنع حرية التصرف والاتقالية في وظيفته.

وعلى الجانب الآخر، فإن الفرد - وبطبيعته الفطرية- غالباً ما يلتصق بالوظائف ذات الاهتمام لديه أو التي يتطلب أدائها نوع من التحدي والمخاطرة واستخدام بعض المهارات والقدرات، وبالتالي تصبح ذات معنى لديه، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على قراره بالبقاء من عدمه في عضوية المنظمّة. ويشير البعض إلى حقيقة أن الموظف متى ما شعر بأن مهاراته وقدراته لم تستغل أو لم تستخدم بالشكل الصحيح Unutilized فإنه سيبدأ في التفكير

جدياً في البحث عن وظيفة أخرى تلبى مطالب نموه واحتياجاته (Han, 1992). وفي السياق ذاته يؤكد Meyer & Alan (1991) أن الوظيفة التي توفر تنوعاً من المهارات العالية High Skill Variety فإنها تزيد من مشاعر الانتماء والالتصاق بالمنظمة.

وعلاوةً على ذلك، فإن الموظف الذي يؤمن ب وجود تأثير ظاهر لم يقوم به من عمل على المنظمة أو على الآخرين، أو عندما يشعر بلن نجاح المؤسسة ونجاح الغير مرتبط بأدائه لعمله، فإن هذا يعطيه حافزاً لأداء العمل بشكل متميز، وبالتالي الرضا عن العمل وكذلك تحسن الأداء وانخفاض نسب الغياب وترك الخدمة (Mathieu & Zajac, 1990).

إلا أنه وفي مقابل عوامل الحفز هذه فقد تشكل الوظيفة أيضاً عامل تثبيط لدى الفرد، مكونةً ما يعرف بضغط العمل . وبالنظر إلى طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، فإنها على الأرجح سلبية ، حيث زيادة الضغوط عن مقدارها الطبيعي تؤدي إلى درجات متدنية من الالتزام التنظيمي، كما أن ضعف الالتزام التنظيمي يترتب عليه بالضرورة انخفاض الدافعية للعمل و الغياب وفقدان الرغبة في الابتكار والإبداع، وبالتالي زيادة ضغوط العمل وعدم الرضا والإنهاك البدني والنفسي (Bhatti et al., 2011).

ولقد خلصت العديد من الدراسات إلى أن عوامل غموض الدور وصراع الدور وعبء العمل وقلة فرص التقدم والنمو الوظيفي هي من أكثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالوظيفة تأثيراً في انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، بل والمسببة لكثير من المشكلات التنظيمية وبخاصة الأداء المنخفض ودوران العمل والتغيب والتسرب الوظيفي (الهنداوي، ٢٠٠٢م؛ المير، ١٩٩٥ م؛ العمري، ١٩٩٩م؛ الدوسري، ٢٠٠٥م؛ Bhatti et al., 2011؛ Tayyab, 2006).

وإلى جانب ما تم استعراضه من عوامل وظيفية، فإن هنالك أيضاً العوامل التنظيمية أو المؤسسية، والتي ترتبط سلباً أو إيجاباً بسلوكيات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد . وترى Klenke-Hamel (1982) أنه " لم يعد من المقبول أن ينظر للالتزام التنظيمي بوصفه ظاهرة نفسية اجتماعية خالصة فحسب كما كان يعتقد من قبل، بل له أيضاً متغيرات بنيوية Structural Concomitants هامة يجب وضعها في الاعتبار" (p. 33). وبدورهما

يرى (Herman & Hulin (1975) أنه يمكن إرجاع نسبة كبيرة من التباين في مستوى اتجاهات العاملين نحو منظماتهم إلى المتغيرات التنظيمية.

ويمكن تصنيف العوامل أو المحددات التنظيمية كما وردت في أدبيات الالتزام التنظيمي إلى مجموعتين: إحداهما تمثل خصائص المنظمة مثل: حجم المنظمة، وتاريخ المنظمة، والهيكل التنظيمي، ودرجة المركزية، والرسمية والقواعد والأنظمة؛ والأخرى تمثل خصائص بيئة العمل مثل: المناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي، وأنماط القيادة، والاتصال التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، وبيئة العمل الفيزيائية.

وفي الواقع فإن المتغيرات التي تصف بناء التنظيم أو هيكله، كالقواعد السلوكية المحددة لكيفية أداء الفرد لعمله ولنوعيته علاقتة بغيره أو ما يعرف اصطلاحاً بالرسمية، وكذلك درجة تمركز السلطات والصلاحيات ومستوى مشاركة الفرد في القرارات المتعلقة بمنظمتها ووظيفته أو ما يعرف بالمركزية واللامركزية، فهي من أكثر العوامل التنظيمية فحاً صاً وتأثيراً على الفعالية التنظيمية، نتيجة الاهتمام المتزايد بها منذ ظهور المدرسة الكلاسيكية وغريميتها حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة (هيجان، ١٩٩٨م؛ الدخيل الله، ١٩٩٥م).

لقد ثبت بالدلائل البحثية أن الرسمية والمركزية ترتبطان ارتباطاً مباشراً بمستوى الالتزام الفرد نحو منظمتها، غير أنه في كثير من الأحيان ما يكون ارتباطاً ذا وجهة سلبية، بمعنى أنه كلما اتسمت المنظمة بدرجة عالية من الرسمية والمركزية، قل مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لذلك. ومن الدراسات التي خلصت إلى هذه النتيجة، تبرز دراسة Pierce & Dunham (1976)، ودراسة Lincoln & Kalleberg (1990)، ودراسة هيجان (١٩٩٨م). ومع ذلك فقد كشفت دراسة Morris & Steers (1980) أن الرسمية واللامركزية ذات علاقة إيجابية بالالتزام التنظيمي، أي كلما زاد مقدار التشدد في القوانين والقواعد، وكلما زادت مشاركة الفرد في تنظيم بيئة عمل ه، كلما زادت درجة التزامه نحو منظمتها. ومن ناحية أخرى لم تظهر الدراسة التي أجرتها Klenke-Hamel (1982) وجود أية علاقة بين الالتزام التنظيمي ودرجة الرسمية في المنظمات المهنية والأكاديمية التي درستها.

ولعل مصطلح "المشاركة المباشرة" Direct Participation هو الوجه المعاصر لقياس متغيرات البنية التنظيمية حيث تشير العديد من الدراسات إلى العلاقة الإيجابية الوثيقة بين الالتزام التنظيمي والمشاركة المباشرة للأفراد في عملية صنع القرارات التنظيمية. فعلى سبيل المثال، توصلت الدراسة التي أجراها (Topolnytsky et al. (2002 إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الالتزام الوجداني والمشاركة المباشرة للأفراد في قرارات المنظمة . ووجد (Torka (2004 في دراسته التي أجراها على عمال شركات المعادن الهولندية أن إشراك العمال في صناعة القرارات يقود إلى مستويات عالية من الالتزام الوجداني والمعيارية تجاه الأقسام والمنظمات التي يعملون بها على حد سواء . وبدورها أثبتت نتائج الدراسة التي أجراها (Wallace (1995 وجود ارتباط قوي بين مشاركة الأفراد المباشرة والتزامهم التنظيمي من جهة ، وبين الالتزام التنظيمي وبعض المخرجات المرغوبة كالأداء العالي والمداومة على الحضور.

ومن المؤكد أن مقدار المشاركة ونوعها وكذلك عامل الزمن هي المفاتيح الرئيسية في العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومشاركة الأفراد في صنع القرارات، فالالتزام التنظيمي يزيد لدى أولئك العاملين الذين يشاركون في تطوير وتنفيذ الخطط الإستراتيجية بعيدة المدى عن أولئك الذين تنحصر مشاركتهم في القرارات الروتينية اليومية (Marchington & Wilkinson, A. , 2006) .

ومن زاوية أخرى ينظر بعض الباحثين إلى الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية بوصفهما نوعان من أنواع الحوافز التنظيمية الخارجية - في مقابل خصائص الوظيفة بوصفها حوافز داخلية- والتي من شأنها ضبط وتسهيل الأداء التنظيمي العام (Han, 1992 ؛ Mottaz, 1989) . وقد أشار البعض إلى دور ممارسات الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية في دعم العمليات الإدارية والإستراتيجية في المنظمات الحديثة، وكيف أنهما يفسران العديد من الجوانب التنظيمية الأخرى كالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية (Ekowaiti & Andini, 2006).

ومن المؤكد أن إدراك الفرد للدعم والتقدير وما يلقاه من اهتمام من قبل المنظمة التي يعمل بها يزيد في المقابل من ثقته التنظيمية نحوها، وبالقدر الذي يجعله دائم الانشغال

بتحقيق مصالحها وعدم الرغبة في تركها وهذا ما أسماه (Ekowaiti & Andini (2006) بالالتزام البنائي. ويعتقد المغربي (٢٠٠٢م) أن الدعم التنظيمي يسهم في تنمية الالتزام التنظيمي لسببين جوهريين ، هما: إن إدراك الدعم التنظيمي يزيد من إحساس العاملين بعضويتهم لمنظمة وأنها تمثل جزءاً من هويتهم أو ذاتيتهم ، كما إن إدراك هذا الدعم يزيد من ثقة الفرد في أن المنظمة ستكافئه على مجهوداته ، اعتماداً على نظرية التبادل الاجتماعي(ص ١١).

وقد وجد (O' Driscoll & Randall (2003) من جانبه ما علاقة إيجابية قوية بين الدعم التنظيمي المدرك وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي . وأظهرت المراجعات المكثفة التي قام بها (Rhoades & Eisenberger (2002) لأكثر من (٧٠) دراسة بغرض تحديد العوامل ذات العلاقة بالدعم التنظيمي المدرك، أن الدعم التنظيمي الإيجابي يرتبط طردياً بالالتزام التنظيمي بأنواعه العاطفي والمعياري والاستمراري . كما خلصت تلك المراجعات إلى أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوكيات التطوع التنظيمي والأداء داخل الدور، كما أن القاسم المشترك بين العاملين ذوي الإدراك التنظيمي العالي يتمثل في المتعة ال تي يجدونها في وظائفهم، والروح المعنوية العالية، والمشكلات النفسية القليلة التي يواجهونها في أماكن أعمالهم.

وفيما يتعلق بالعدالة التنظيمية، فقد تنبه علماء الإدارة الحديثة إلى أهميتها وعدوها إحدى المكونات الأساسية للهيكلة الاجتماعي والنفسية للمنظمات وأساساً للأداء المميز فيها، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من الدراسات التي تناولت جانب العلاقة بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بأداء وإنتاجية الأفراد من جهة ، وبأداء المنظمات بشكل عام من الجهة الأخرى (Tayyab, 2006). وما يهمنا في هذا الجانب هو إثبات عدد غير قليل من الدراسات وجود علاقة واضحة تربط العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في منظمات الأعمال المختلفة، فالفرد الذي يشعر بعدالة الإجراءات والتعاملات وعدالة التوزيع يكون مستوى التزامه مرتفعاً بالمقارنة بالفرد الذي يشعر بعدم عدالتها (العجمي ١٩٩٨م؛ Tayyab, 2006). ويدوره خلص (Han (1992 إلى أن العدالة التنظيمية الإجرائية ترتبط إيجابياً مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

واستجابات الفرد المرتبطة بالعمل (أو خصائص الوظيفة)، في حين أن ضغوط العمل تكون أعلى لدى الأشخاص الذين يفتقدون للعدالة الإجرائية المدركة .

وفي الجامعات السعودية تتأكد أهمية دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية كما يدركها عضو هيئة التدريس، انطلاقاً من حقيقة أن العدالة هي إحدى المتغيرات التنظيمية التي تمس بشكل مباشر أو غير مباشر كافة مجالات ووظائف عضو هيئة التدريس الجامعي بل حياته التنظيمية ككل، بدءاً من قرار تعيينه بالجامعة، مروراً بتدريبه وتوزيع أعبائه ودرجة مشاركته وتمكينه ودعمه ، ووصولاً إلى تقييم أدائه وترقيته أو إنهاء خدماته . وكل هذا بالتحصله ينعكس بالتحصله سلباً أو إيجاباً على مستوى إدراكه للعوامل الجاذبة والطاردة في وظيفته، وبالتالي رضاه الوظيفي والالتزام التنظيمي للجامعة التي يعمل بها .

ومجمل القول، فإن معظم الدراسات السابقة تميل إلى القول بالتأثير الواضح للمتغيرات التنظيمية على الالتزام التنظيمي، مع وجود تفاوت في نتائج تلك الدراسات حول درجة تأثير الرسمية، فتارة لها تأثير سلبي كما في دراسة (Lincoln & Kalleberg (1985 ، ودراسة هيجان (1998م)، وفي أخرى لها تأثير إيجابي ، وهذا ما كشفته دراسة Morris & Steers (1980) ، بينما لا يوجد لها أي تأثير كما اتضح من دراسة Klenke-Hamel (1982). وعلى ذلك فلم يتم تضمين هذا المتغير نموذج الدراسة المقترح ، نظراً لرغبة الباحث في دراسة محددات أو مقدمات لا يكتنفها التناقض، عل في ذلك ما يسهم في الوصول بشيء من الموثوقية والدقة إلى تفسير علمي لظاهرة الالتزام التنظيمي لدى عضو هيئة التدريس في الجامعات الحكومية السعودية.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن محددات الالتزام التنظيمي لا تقتصر على العوامل المرتبطة بالوظيفة والمظاهر التنظيمية فقط، بل هنالك أيضاً العوامل الشخصية والمتمثلة بالخصائص الفردية والمتغيرات الديمغرافية . أما ما يتعلق بالخصائص الفردية فتبرز في الأدبيات متغيرات الدافعية للعمل والرضا الوظيفي وقيم العمل ، في حين يبرز متغيرا العمر وسنوات الخدمة بوصفهما من أهم المتغيرات الديمغرافية المؤثرة في تشكل الالتزام التنظيمي (Tayyab, 2006).

فبالنسبة للدافعية للعمل، يمكن التمييز بين نوعين منها حسب مصدر استثارته م، وهما: الدافعية الداخلية (Intrinsic Motivation)، والدافعية الخارجية (Extrinsic Motivation). وتشير أبو عواد (٢٠٠٩م) إلى أن الدافعية الداخلية مصدرها الفرد نفسه حيث يقدم على العمل مدفوعاً برغبة داخلية لإرضاء نفسه وتحقيق ذاته وسعيها وراء الشعور بمتعة العمل، و بعبارة أخرى يصبح العمل جزءاً لا يتجزأ من كينونة الشخص الفردية والاجتماعية. أما الدافعية الخارجية للعمل فإن مصدرها النظرة الوسييلية أو الغرضية من العمل (ص ٣). وفي هذا ترى Klenke-Hamel (1982) أن الأشخاص ذوي الدوافع الخارجية لا يقيمون وزناً للعمل بحد ذاته بقدر ما ينظرون إلى العوائد والمكاسب المرتبطة بأدائه كالأمن المالي وكسب رضا الرؤساء والحياة الأفضل والمكانة الوظيفية والاجتماعية (p.22).

وتُعتبر الدافعية للعمل لدى الكثير من الباحثين والمهتمين بالسلوك التنظيمي من أكثر المنبئات بالالتزام التنظيمي أهميةً (Klenke-Hamel, Meyer & Alan, 1997؛ Tayyab, 2006؛ Tella, 2007)، بينما يعتبرها البعض (Stoke, 1999) السمة السيكلوجية البشرية الهامة والتي تحدد بشكل كبير الدرجة التي يملكها الفرد من الالتزام التنظيمي.

ويؤكد (Mowday et al. (1982) أن الأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي العالي هم أولئك ذوي الدافعية العالية والذين يسخرون طاقاتهم القصوى في سبيل تحقيق أهداف منظماتهم. ومن جانبه وجد (Mathieu & Zajac (1990) أن الدافعية الداخلية نحو العمل ترتبط ارتباطاً وثيق الصلة بالالتزام التنظيمي الوجداني على عكس الدافعية الخارجية والتي ترتبط بالالتزام الاستمراري (المحسوب). علاوةً على ذلك فقد أشارت بعض الدراسات الحديثة على أن الدافعية للعمل هي من أكثر منبئات الالتزام التنظيمي دعماً لخصائص الوظيفة الايجابية كالاتقالية والنمو الوظيفي، وأكثرها طرداً لضغوط العمل السلبية (Tella, 2007؛ Tayyab, 2006).

ولأن مفهوم الدافعية للعمل يتضمن في الأساس ميل الفرد للمشاركة في أنشطة المنظمة من أجل إشباع حاجات فردية معينة لديه، فإنه يترتب على إدراك وتقييم الفرد لدرجة

الإشباع هذه مستوى رضاه أو عدم رضاه الوظيفي وبالتالي يتحدد في ضوء ذلك درجة الالتزام الكلية نحو منظمته . فالوظيفة التي لا تشبع حاجات الفرد العليا - كما تشير Klenke- Hamel (1982) - تكون بالضرورة مصدراً لخيبة الأمل والقلق والتوتر والأداء الوظيفي الضعيف، وبالتالي تدفع الفرد للخروج من عضوية المنظمة بالكلية حال توافر الفرص البديلة في منظمة أخرى. وبمعنى آخر فإن الالتزام التنظيمي يرتبط بشكل غير مباشر بالدافعية للعمل من خلال متغير الرضا.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، فقد أكدت الكثير من الدراسات على ايجابيتها (خليفة والملاحمة، ٢٠٠٩م؛ فلمبان، ٢٠٠٨م؛ العواد والهران، ٢٠٠٦م؛ العمري، ٢٠٠٤م؛ العمري، ١٩٩٩م؛ سلامة، ١٩٩٩م؛ المير، ١٩٩٥م؛ الدخيل الله، ١٩٩٥م؛ Singh & Gupta, 2008 ؛ Tayyab, 2006 ؛ Meyer & Alan, 1997 ؛ Han, 1992 ؛ Mathieu & Zajac, 1990 ؛ Klenke- Hamel, 1982).

وعلى الرغم من ثبوت العلاقة الارتباطية الايجابية بين متغيري الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، إلا أن العلاقة السببية بينهما تشهد اختلافاً ملحوظاً بين الباحثين حول أيهما سبب في وجود الآخر أو أيهما يسبق الآخر؟ فهناك اتجاه أول يقوم على أسبقية الالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي (مثل دراسة خطاب، ١٩٨٨م)، وهناك ثانٍ يقول بعدم وجود علاقة سببية بينهما نتيجة أن الارتباط بين كلا المتغيرين إنما يعود في الأصل إلى تأثير متغيرات مشتركة أخرى (مثل دراسة Bateman & Strasser, 1984).

و لكن الاتجاه الأكثر قبولاً ودعمًا في النماذج النظرية والدراسات التجريبية هو ذلك المرتكز الذي يقوم على أسبقية الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي (العواد والهران، ٢٠٠٦م؛ العمري، ١٩٩٩م؛ المير، ١٩٩٥م؛ الدخيل الله، ١٩٩٥م؛ Tayyab, 2006 ؛ Meyer & Alan, 1997 ؛ Mathieu & Zajac, 1990 ؛ Mowday et al., 1982)، بافتراض أن الرضا الوظيفي يتحدد بجملة من المتغيرات المرتبطة بالوظيفة والتي تعتبر في مجموعها عوامل فرعية مؤثرة في الالتزام التنظيمي، بمعنى أن الرضا الوظيفي هو المحدد الأصغر والجزئي من المفهوم الأكبر الشامل "الالتزام التنظيمي"، والذي يعكس توجه الفرد الكلي

نحو المنظمة. وعلى ذلك فقد اتبعت الدراسة الحالية الاتجاه الذي يدعم القول بأن الرضا الوظيفي يسبق الالتزام التنظيمي، بل وتفترض أنه من أقوى المتغيرات المقترحة في نموذج الدراسة السببي تحديداً وتأثيراً في الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

أيضاً هنالك دلائل بحثية على أن قيم العمل التي يحملها الفرد تحدد بشكل كبير الدرجة التي يملكها الفرد من الالتزام التنظيمي (المغربي، ٢٠٠٢م؛ Ali، Yousef, 2001؛ 1992؛ 1992؛ Meyer & Alan, 1991؛ Han, 1992؛ Tayyab, 2006)، ومع ذلك لم يتم تضمين قيم العمل الفردية - نموذج الدراسة الحالية - رغم أهميتها - لأن المتوافر من المقاييس العالمية والمحلية يتضمن قياس الكثير من قيم العمل كالإيثار والإخلاص والتعاون والصدق بطريقة مباشرة وبديهية، الأمر الذي رآه الباحث لا يتناسب والمستوى الفكري لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

وبخصوص المتغيرات الديمغرافية - وهي النوع الثاني من نوعي المحددات الشخصية - فإن أدبيات الالتزام التنظيمي تحفل بالعديد من الدراسات التي أجريت ولا تزال بغرض تحديد درجة تأثير هذه المتغيرات على الالتزام التنظيمي . ويبدو أنه من بين كل هذه العوامل التي أنشغل الباحثون بدراساتها لعقود طويلة كالعمر ونوع الجنس وسنوات الخدمة والحالة الاجتماعية وعدد أفراد الأسرة والمستوى التعليمي وغيرها، وحدهما العمر وعدد سنوات الخدمة قد تم الاتفاق على ارتباطهما الإيجابي القوي بالالتزام التنظيمي (Meyer & Herscovich, 2001؛ Tayyab, 2006).

ففيما يخص العمر، فقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات أن هنالك علاقة ايجابية طردية بين عمر الفرد ومستوى التزامه ، وبمعنى آخر كلما زاد عمر الفرد ازداد التزامه التنظيمي تبعاً لذلك والعكس بالعكس. ويعزو (Mathieu & Zajac (1990 سبب ذلك إلى أن فرصة الفرد في الحصول على بدائل وظيفية أخرى تتضاءل بازدياد عمره، الأمر الذي يجعله يتمسك بوظيفته الحالية ويتنامى في دواخله الشعور بعدم الرغبة في ترك المنظمة . ويرى الدخيل الله (١٩٩٥م) أن علاقة الاتساق التي تربط بين عمر الفرد والتزامه تعكس التغير الشخصي المتعلق بنمو التوحد بالمنظمة.

ومن الأسباب الأخرى التي تجعل الموظفين كبير السن أكثر التزاماً تنظيمياً من غيرهم، ما أكدته (2006) Tayyab من أن الاستثمارات المادية والمعنوية والتاريخ الطويل الذي قضوه بالمنظمة، بالإضافة إلى التقدير والحفاوة التي يلقاها كبيرو السن من مختلف فئات ومستويات المنظمة نتيجة امتثاله م لقيم وأعراف المنظمة وإسهاماتهم في منجزاتها عبر السنين، يجعلهم عاماً بعد آخر أكثر رضاً وأشد التزاماً وتمسكاً بالبقاء في المنظمة. وفي ظل هذا الإجماع بين الباحثين حول إيجابية العلاقة بين العمر والالتزام نحو المنظمة، تقدم الدراسة التي أجراها (1999) Kacmar et al. نتيجة متناقضة، مفادها وجود علاقة سلبية بين العمر وكلاً من الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي، وقد رُدت هذه العلاقة إلى عامل الاندماج التنظيمي Affiliation ، حيث إن اندماج الموظفين في الحياة العملية يأخذ في التناقص بازدياد أعمارهم.

أما متغير سنوات الخدمة Tenure ، فله - كما خلصت العديد من الدراسات - علاقة خطية وثيقة بالالتزام الفرد نحو منظمته التي يعمل بها. ويرجع السبب في ذلك كما يقترح (2001) Mael & Ashforth إلى عامل التماثل التنظيمي . ويمكن القول أن مصطلح التماثل التنظيمي يشير ببساطة إلى التشابه في القِيَم والأهداف والرغبات بين الأفراد والمنظمات، حيث يتماثل الفرد مع منظمته عندما "يربط مصيره بمصير منظمة معينة" (Duncan, 2002:p. 3)، وعندما يميل إلى "رؤية نفسه أنه يمثلها وينأى بنفسه عن الذين تتناقض قيمهم وأهدافهم مع قيمها وأهدافها" (رشيد، ٢٠٠٣م:ص٤).

أما (1982) Klenke-Hamel فتراجع ذلك إلى عامل التخصصية أو القوة المعرفية التي يملكها الفرد، فكلما زادت سنوات خدمة الفرد بالمنظمة كلما كانت خبرته التراكمية أكثر تخصصية مع مرور الوقت وبالتالي يصبح شخصاً لا يمكن الاستغناء عنه "Indispensable" داخل منظمته، إلا أنه وفي الوقت عينه يصبح شخصاً غير مرغوب فيه "Dispensable" في منظمات أخرى منافسة، لأن تلك المنظمات ببساطة تملك قادراً وافراً من الأشخاص ذوي الخبرة التخصصية العالية (p. 23).

ومن منظور تبادلي، يرى (1993) Cohen بدوره أن العلاقة بين سنوات الخدمة والالتزام التنظيمي لا تبدأ بالتشكل والتطور إلا بعد فترة كافية (خمسة إلى عشر سنوات غالباً) من انضمام الفرد للمنظمة، حيث يبدأ الفرد حساب استثماراته التي نماها من خلال منظمته ومن ثم يقوم بتقييمها وعلى إثر ذلك يكون القرار إما بالبقاء في المنظمة أو تركها نحو

استثمارات مجدية جديدة . ومن جانبه يؤكد رشيد (٢٠٠٣م) أنه كلما زادت مدة خدمة الفرد في منظمة ما، كلما ازداد مستوى وعمق تعرضه للهوية التنظيمية الجمعية، ومع مرور الوقت وبأداء المزيد من المهمات التنظيمية الناجحة وتعمق تفاعلاته اليومية في محيطه التنظيمي، فإن رضاه الوظيفي يتنامى بالمحصلة ويزداد استعداده النفسي للتماثل مع المنظمة.

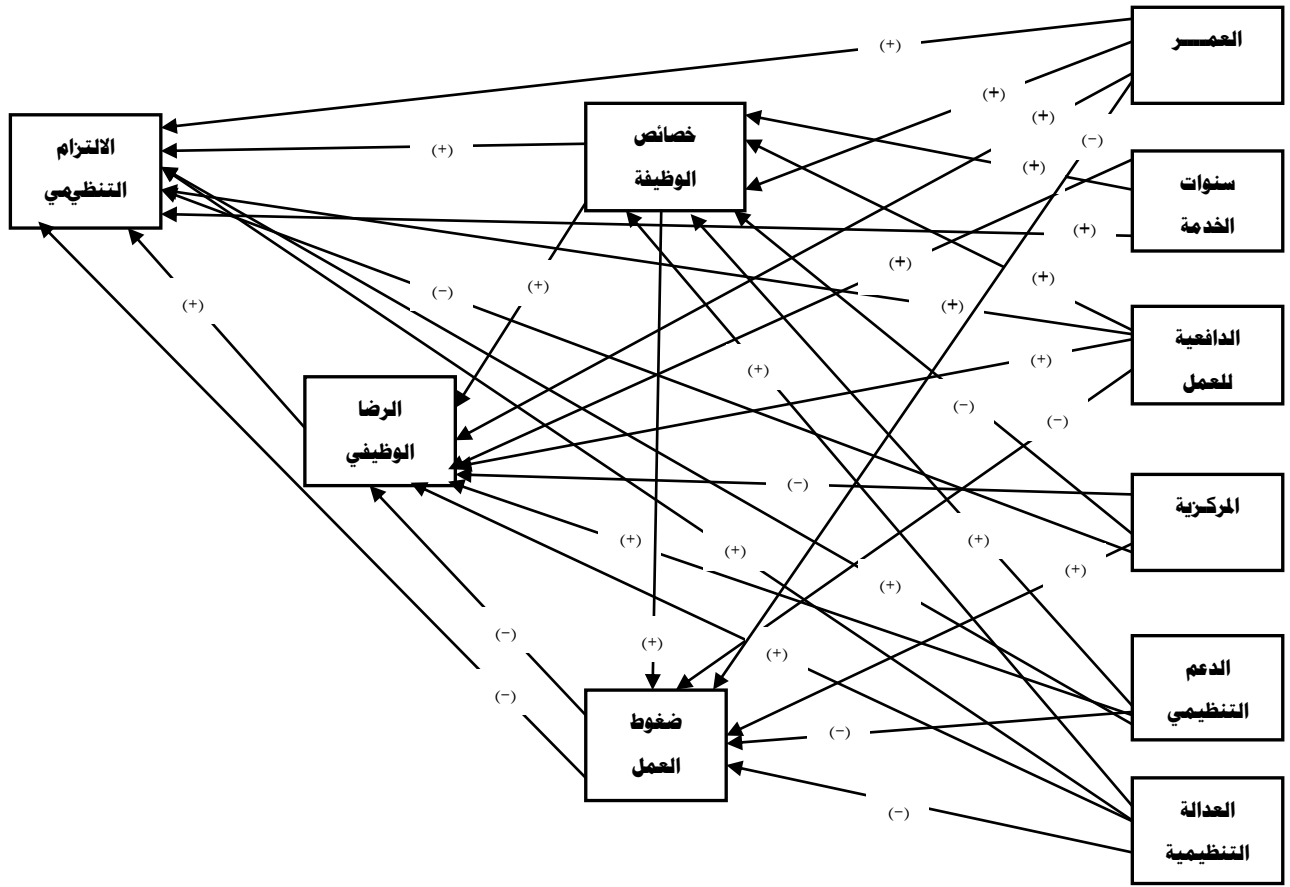
لذا فإن هذه الدراسة تفترض أن يزيد الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بازداد أعمارهم وسنوات خدمتهم في جامعاتهم الحالية، انطلاقاً من أن الأفراد كبير السن تتضاءل البدائل الوظيفية المتاحة أمامهم للانتقال إلى مواقع عمل أخرى، بالإضافة للاستثمارات المتراكمة التي كونوها عبر السنين في المنظمة، بينما يزيد ما يسمى بالتماثل التنظيمي أو الالتصاق النفسي مع ازدياد السنوات التي يقضيها الفرد في منظمته.

٣. النموذج السببي المقترح لمحددات الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي

بناءً على التصور النظري السابق لمحددات الالتزام التنظيمي، فقد بنت الدراسة الحالية افتراضاتها على أساس أن الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي بالجامعات الح كوميقتأثر بثلاث مجموعات رئيسية من المحددات، وهي كالتالي:

- أ. **المحددات الوظيفية:** وتشمل خصائص الوظيفة (الاستقلالية، تنوع الوظيفة، أهمية الوظيفة، التغذية الراجعة)، وضغوط العمل (غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل، قلة فرص النمو والترقي).
- ب. **المحددات التنظيمية:** وتشمل خصائص المنظمة (المركزية)، والعوامل التنظيمية (الدعم التنظيمي، العدالة التنظيمية)
- ج. **المحددات الشخصية:** وتشمل الخصائص الفردية (الرضا الوظيفي، الدافعية للعمل)، والمتغيرات الديمغرافية (العمر، عدد سنوات الخدمة).

ولقد تم تضمين كل هذه المحددات نموذج الدراسة السببي التالي:



شكل رقم (٥):

نموذج الدراسة السببي المقترح

وكما يتضح من نموذج الدراسة، فلقد تم افتراض جملة العلاقات والمسارات التالية:

- (١) يرتبط كل متغير من متغيرات النموذج المقترح بالالتزام التنظيمي بصورة مباشرة بذاته وبصورة غير مباشرة أيضاً عن طريق الرضا الوظيفي، وقد تم تسكين الرضا الوظيفي في هذا الموضع من النموذج انطلاقاً من دور الوسيط الذي يلعبه هذا المتغير في تفسير التأثيرات غير المباشرة على الالتزام التنظيمي . وفي هذا يقول Mathieu & Zajac (1990): "أن الكثير من المحددات لها تأثير غير مباشر على الالتزام التنظيمي فقط، من خلال تأثيرها المباشر على الرضا الوظيفي" (p.616).
- (٢) نظراً لثبوت الأهمية النسبية للمحددات الوظيفية في تفسير الالتزام التنظيمي لدى الكثير من الباحثين كما في العرض النظري بأعلاه، فقد تم وضع هذه المحددات والمتمثلة بمتغيري خصائص الوظيفة وضغوط العمل في موضع سابق على

- كافة متغيرات المحددات التنظيمية والمحددات الشخصية (عدا الرضا الوظيفي). إضافة إلى ذلك فإن أسبقية المحددات الوظيفية في النموذج المقترح على غيرها أمر يتفق مع المنطق والقواعد العقلية، فإدراكات الفرد لخصائص وظيفته وما يعترضه فيها من عوامل ضغط تتأثر بجملة الخصائص الشخصية للفرد كالعمر وسنوات الخدمة والدافعية للعمل، وكذلك الخصائص التنظيمية كالمركزية والعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي، لا العكس.
- (٣) ترتبط متغيرات العمر وسنوات الخدمة والدافعية للعمل والعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بعلاقة موجبة مع خصائص الوظيفة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وبالعلاقة سالبة مع ضغوط العمل.
- (٤) يرتبط متغير المركزية بعلاقة سالبة مع خصائص الوظيفة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وبالعلاقة موجبة مع ضغوط العمل.
- (٥) يرتبط متغير خصائص الوظيفة بعلاقة موجبة مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وبالعلاقة سالبة مع ضغوط العمل، بينما يرتبط متغير ضغوط العمل بعلاقة سالبة مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- (٦) يرتبط الرضا الوظيفي بعلاقة موجبة مع الالتزام التنظيمي.
- وعلى هذا فإن أحد أهداف الدراسة الحالية هو اختبار معنوية هذا النموذج والتأكد من صحة مساراته، أملاً في الوصول بشكل علمي منمذج إلى محددات الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

المبحث الثالث

آليات تنمية الالتزام التنظيمي

تهديد

يستعرض هذا المبحث أهم الآليات والاستراتيجيات التي يمكن توظيفها في تنمية الالتزام التنظيمي عموماً والالتزام عضو هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بشكل خاص . ولكن وقبل هذا الاستعراض، فقد يكون من المفيد التطرق أولاً وبإيجاز لمراحل تطور الالتزام التنظيمي وتصنيفاتها النظرية كما وردت في أدبيات الالتزام التنظيمي، لأن التعرف على هذه المراحل يساهم ولا شك في تحديد معالم أية آليات مقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي.

١. مراحل تطور الالتزام التنظيمي

يجمع المنظرون أن التزام الفرد نحو منظمته يمر بمراحل زمنية متسلسلة ومتعاقبة زمنياً، ومع ذلك فليس هنالك إجماع واضح بينهم حول ماهية تلك المراحل. وفي هذا الصدد، بين Buchanan (1974) من خلال دراساته في السلوك التنظيمي أن الالتزام يتطور لدى الفرد عبر ثلاث مراحل، هـ ي:

(أ) **مرحلة التجربة:** أو كما تسمى بمرحلة ما بعد التعيين حيث تمتد هذه الفترة من تاريخ مباشرة العامل لعمله إلى مدة عام واحد بعد الالتحاق، يكون الفرد خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختيار والتجربة، ويكون توجهه الرئيسي في هذه الفترة الحصول على الأمن والقبول من قبل المنظمة، محاولاً التعايش والتأقلم مع البيئة الجديدة، كما يحاول التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المؤسسة مثبتاً ذاته في ذلك. ويرى بوشنان أن الفرد خلال هذه الفترة يواجه عدداً من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتعمل على تهيئته للانتقال إلى المرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف : تحديات العمل، وتضارب الولاء، ووضوح الدور، وظهور جماعات التلاحم، وإدراك التوقعات، ونمو الاتجاهات نحو المنظمة، والشعور بالصدمة.

(ب) مرحلة العمل والإنجاز : وتتلو مرحلة التجربة حيث تتراوح مدتها بين العامين و الأربعة أعوام ، يسعى العامل من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه . وتتميز هذه المرحلة بظهور الخبرات التالية : الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الالتزام للمنظمة و العمل، أو ما يسمى بوضوح الالتزام للعمل و المنظمة .

(ج) مرحلة الثقة بالتنظيم: تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدء التحاق العامل بالمنظمة وتمتد طوال فترة بقائه بالمنظمة، حيث تتعزز لديه اتجاهات الالتزام التنظيمي التي تكونت في المراحل السابقة نحو المنظمة، وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج (pp. 536-537).

وقد أشار العتيبي و السواط (١٩٩٧م) إلى أن عمالية ارتباط العامل بالمنظمة تم روع بر مرحلتين كالتالي:

(أ) مرحلة الانضمام للمنظمة: وغالباً ما يختار العامل الخدمة في المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

(ب) مرحلة الالتزام التنظيمي : وهنا يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى الجهد لتقيق أهداف المنظمة و النهوض بها، إذ أنه يشعر بالانتماء الحقيقي إليها، والرغبة الأكيدة في البقاء (ص١٨).

أما Mowday et al.(1982) فقد ميزوا بين ثلاث مراحل زمنية متتابعة يمكن أن يتطور خلالها الالتزام التنظيمي، على النحو التالي:

(أ) مرحلة ما قبل العمل: وهي المرحلة التي تمتاز بوجود المؤهلات والمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في عضوية المنظمة . وترجع هذه المؤهلات عن خصائص الفرد الشخصية وتوقعاته بالنسبة للعمل ومعرفته للظروف التي تحكم قراره بقبول العمل.

(ب) مرحلة البدء في العمل: وهي المرحلة التي يكتسب خلالها الفرد الخبرات المرتبطة بدوره الوظيفي في أشهر عمله الأولى بالمنظمة . وهذه الخبرات هي المسئولة عن تطوير اتجاهات الفرد نحو العمل والانخراط في أنشطة المنظمة المختلفة.

(ج) مرحلة الترسخ أو التثبيت : وهي المرحلة التي تنمو فيها اتجاهات الفرد وقيمه والتزامه نحو المنظمة، والمصحوبة بتشكيل أنماط سلوكية دائمة تدعم تمسكه وانتمائه الاجتماعي للمنظمة (p. 224).

ومن جانبه يرى حمادات (٢٠٠٦م) أن الالتزام التنظيمي يترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها، وينبغي على الإداري التعرف عليها كي تعينه على تنمية الالتزام الكلي نحو المنظمة لدى العاملين، وهذه المراحل هي:

- (أ) مرحلة الطاعة : وتعني قبول الفرد العامل للتأثير المطلق عليه من قبل الآخرين والإذعان لهم من أجل الحصول على مردود مادي ومعنوي معين.
- (ب) مرحلة الاندماج مع الذات : وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين عليه من أجل تحقيق الرضا الوظيفي الدائم له في بيئة العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء كونه ينتمي للمنظمة.
- (ج) مرحلة الهوية : وهي المرحلة التي تعني اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة أصبحت جزءاً منه، وأصبح جزءاً منها، وأن قيمها تتماشى وتتناغم مع قيمه الشخصية (ص٦٩).

و مما سبق فإنه يمكن القول أن مجمل الآراء والتصنيفات السابقة ترجح تطور الالتزام التنظيمي عبر مرحلتين رئيسيتين وعدد من المراحل الفرعية، كالتالي:

(أ) مرحلة الالتزام القبلي : وفيها يظهر الالتزام كميل Propensity - كما يقترح كوهين (Cohen, 2007) - يتشكل داخل الفرد قبل دخوله المنظمة بفعل عوامل التطبيع الاجتماعي والمتمثلة في الثقافة المجتمعية ومنظومة القيم والتربية الدينية، وكذلك نتيجة لخبرات الفرد وتجاربه الذاتية عن الالتزام والتي من المفترض أنه كان قد طورها نتيجة عمله في منظمات سابقة.

(ب) مرحلة الالتزام البعدي : وتبدأ بالتشكل بعد انضمام الفرد للمنظمة، ويمكن أن تمر بالمراحل الفرعية التالية:

- ❖ مرحلة الانضمام للمنظمة ويظهر فيها تجربة وطاعة وإذعان وتأثير الآخرين.
- ❖ مرحلة محاولة الاندماج : وتظهر فيها الرغبة في الانخراط في أنشطة المنظمة ومحاولة الانجاز من أجل إثبات الذات والخروج عن الرعاية الأبوية وتأثير الآخرين.

❖ **مرحلة التبني:** وتظهر فيها الثقة المتبادلة ويتحقق فيها الالتزام التنظيمي الناضج ويصبح قيمة راسخة في اتجاهات وسلوكيات الفرد وموجهاً لعلاقاته بمنظمتها.

و يمكن أيضاً النظر إلى المراحل التي يتطور خلالها الالتزام التنظيمي بنفس مراحل العملية العقلية والسلوكية التي يمر بها الفرد عند تبني تغيير ما أو فكرة جديدة . ويشير الزهراني (١٩٩٦م) إلى أن تبني الفرد للابتكار أو للفكرة الجديدة يمر عبر مراحل محددة، وهي: مرحلة الإدراك، ومرحلة الاهتمام، ومرحلة تكوين الاتجاهات، ومرحلة الاعتراف أو القبول، ومرحلة التقويم، ومرحلة الثبات (ص ٢١). ويمكن مقارنة هذه المراحل وتوظيفها في حالة تطور الالتزام التنظيمي، حسب التالي:

(أ) **مرحلة الإدراك:** وهي المرحلة التي يدرك الفرد من خلالها الالتزام التنظيمي بشكل عام.

(ب) **مرحلة الاهتمام:** عندما يكون الإدراك الأولي للالتزام التنظيمي إيجابياً فإن الفرد يعزز هذا الموقف بخطوة إضافية إلى الأمام تتمثل في زيادة الاهتمام به.

(ج) **مرحلة تكوين الاتجاهات:** في هذه المرحلة تتكون الاتجاهات المعرفية والوجدانية والسلوكية للفرد عن الالتزام التنظيمي، إيجاباً أو سلباً .

(د) **مرحلة الاعتراف أو القبول:** عندما تكون الاتجاهات التي تكونت في المرحلة السابقة إيجابية تجاه الالتزام التنظيمي فإن الفرد ينتقل إلى مرحلة الاعتراف أو القبول المبدئي بتبنيه، ومن خلال الاعتقاد بأنه ملائم وجدير بالمحاولة يكون قد أضفى عليه نوعاً من المشروعية.

(هـ) **مرحلة التجربة:** في هذه المرحلة يقوم الفرد بتجربة الالتزام التنظيمي للتأكد من أنه ملائم قبل أن يتخذ قراراً نهائياً بتطبيقه.

(و) **مرحلة التقويم:** وهي مرحلة تقويم التجربة أي تحديد الايجابيات والسلبيات المتوقعة من تطبيق الالتزام التنظيمي، وفي هذه المرحلة يتخذ القرار نهائياً بتبنيه أو رفضه .

(ز) **مرحلة التبني:** عندما يكون القرار المتخذ في مرحلة التقويم إيجابياً، ينتقل الفرد إلى مرحلة التبني، وتنقسم هذه المرحلة إلى مرحلتين هما :

❖ **مرحلة التبني الرمزي:** وفيها يظهر الفرد القبول الإيجابي نحو الالتزام التنظيمي دون أن يمارسه ممارسة فعلية.

❖ مرحلة التبني الكامل : وفيها يكون الفرد قد بدأ بالتطبيق الفعلي للالتزام

التنظيمي وكرر استخدامه ، وأظهر كل المؤشرات على القبول والالتزام به.

(ح) مرحلة الثبات : وهي المرحلة التي يظهر فيها الفرد ثباته واستمراره في تطبيق سلوك

الالتزام التنظيمي، ويؤكد أنه قد حسم أمره لصالح قرار الاستمرار في تطبيقه.

٢. آليات تنمية الالتزام التنظيمي

من المسلم به أن حاجات المجتمع ومتطلباته تنجز من خلال المنظمات ، ومن خلال المهام والأدوار التي يؤديها الأفراد والجماعات فيها . لذا فإن الإدارة الواعية للسلوك الإنساني تتطلب القدرة على فهم الأنماط السلوكية في تلك المنظمات واستخدام هذا الفهم لتحقيق الفاعلية في الأداء وانجاز الأهداف بكفاءة عالية (رشيد، ٢٠٠٣م: ص ٩). ومن هنا تبرز أهمية الالتزام التنظيمي بوصفه أداة أساسية من أدوات تشكيل الهوية التنظيمية المحددة للسلوك الجماعي والذي من خلاله يعبر أعضاء المنظمة عن علاقتهم العميقة والداعمة لقيمها وأهدافها الأساسية.

وفي حقيقة الأمر فإن السعي لبناء الالتزام التنظيمي وتنميته في المنظمات المعاصرة يعد لدى البعض ضرباً من السذاجة واستنزافاً للجهد والوقت لا طائل من ورائه، في ظل ديناميكية العصر وقلّة الأمن الوظيفي وتلاشي مصطلح "الوظيفة مدى الحياة" (Nemeh, 2009)، والتنامي والتنوع في خلفيات العاملين وقيمهم وتوقعاتهم، والتطورات الغير نمطية في بنية البيئة التنظيمية (رشيد، ٢٠٠٣م)، وفي ظل اتجاه مختلف المنظمات الحكومية والخاصة نحو تخفيض حجم العمالة Downsizing وتقليص العقود طويلة الأجل Long-term Contract Cuts (Kreisman, 2002)، الأمر الذي جعل ولا يزال من التزام الموظفين وولائهم لمنظماتهم مشتتاً وغير واضح المعالم . غير أن هذا التآكل في الروابط والأواصر بين الأفراد ومنظماتهم هو ما يدعو البعض للمناداة بضرورة البحث عن وسائل مجدية لتقوية الالتزام التنظيمي والمحافظة على مستويات مقبولة منه من أجل تطوير طاقات المنظمة وقدراتها على البقاء والنمو المتواصل.

إن التفكير في وضع استراتيجيات وآليات منظمّة لتنمية الالتزام التنظيمي يقودنا في المقام الأول إلى التمعن في الجدلية القائمة حول إمكانية إدارته، فمعظم الباحثين يدعمون

فكرة أن الالتزام التنظيمي في المحصلة سلوك إنساني شأنه شأن مظاهر السلوك الأخرى والتي يمكن تشكيلها وتعديلها وتعزيزها وبالتالي إدارتها، بينما يرى البعض صعوبة إدارته لأنه سلوك طوعي يتدخل في تشكيله الكثير من العوامل الشخصية والتنظيمية التي لا يمكن ضبطها (Beudean, 2009, p.43). وبين هذا الفريق وذاك يقترح فريق ثالث التركيز على الأقل على العوامل التنظيمية عند بناء استراتيجيات تنمية الالتزام التنظيمي لأنها بمتناول المنظمة ومن السهل التحكم فيها، كما أن الاهتمام بهذه العوامل من شأنه تقليل تأثير العوامل الأخرى كالمسلمات الشخصية أو البدائل الوظيفية المتاحة للفرد في سوق العمل (Iverson & Buttigie, 1999:p. 331). وعليه فإن هذه الدراسة تدعم فكرة أنه يمكن بناء الالتزام التنظيمي وتنميته من خلال ما يمكن أن تقدمه المنظمة في هذا الصدد.

ويجمع علماء الاجتماع والسلوك على ثلاث ركائز إذا توافرت في المنظمة فإنها تساعد على تماسك الالتزام التنظيمي واستمراره، وهذه الركائز هي:

- ❖ ركيزة الالتزام المستمر
- ❖ ركيزة الالتزام النفسي
- ❖ ركيزة الالتزام الترابطي

وتعني ركيزة الالتزام المستمر أن يصرف الفرد حياته ويضحى بمصالحه من أجل بقاء التنظيم أو الجماعة واستمراريتها، أما الركيزة العاطفية فتشير إلى الحالة النفسية المدركة والتي تتصل بقيم المنظمة ومبادئها، وتشير الركيزة الارتباطية إلى العلاقات الترابطية بين شخصية الفرد وثقافة المنظمة (الفارس، ٢٠١١م: ص ٧٨).

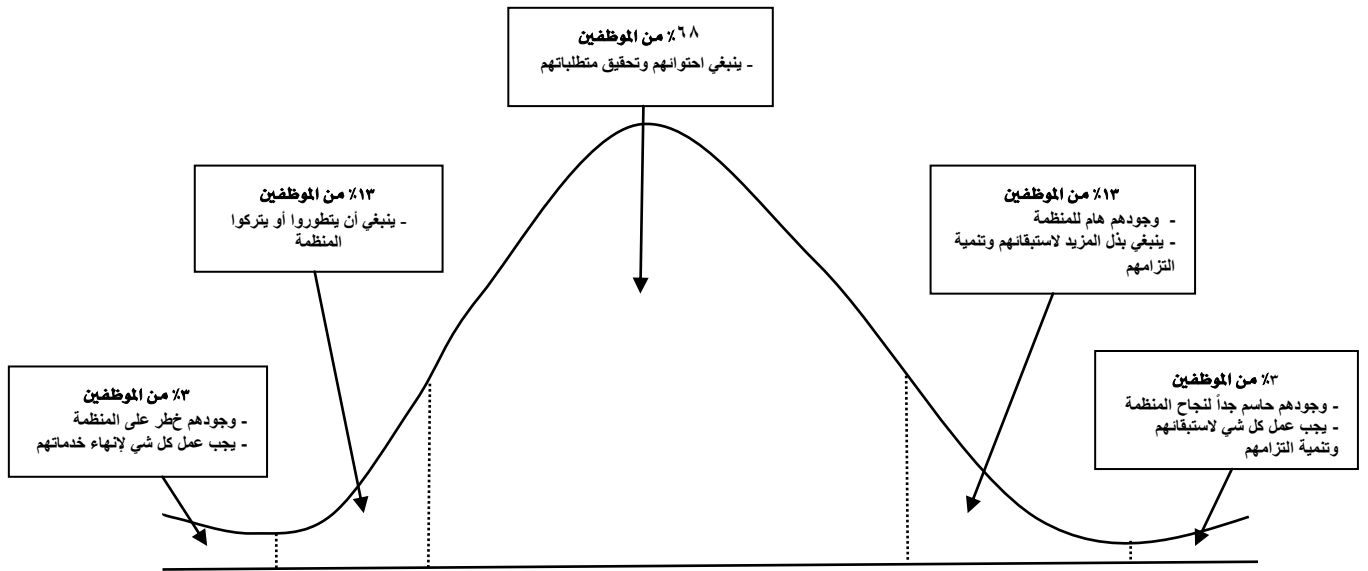
ومع التسليم بأهمية الالتزام التنظيمي لحياة المنظمات عموماً، فإنه من الخطأ الاعتقاد بضرورة الحصول على التزام جميع الموظفين العاملين في منظمة ما، فليس كل موظف لديه القدرة على تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدراتها التنافسية وتطويرها ونموها بالنسق الصحيح. فالأحرى بالمنظمة الاهتمام بأصحاب الكفاءة والمهارة والإبداع ورعاية قدراتهم وتنميتها أولاً ثم السعي لكسب التزامهم وتطويره ثانياً، إذ إن بناء وتأسيس المنظمة على أساس الالتزام قبل الكفاءة لا يمكن أن يكون ذا مغزى خصوصاً في عالم اقتصادي متقلب

ومنافس ، فما فائدة الالتزام وحده فيما لو كانت قدرة العاملين محدودة وليس بينهم من يمتلك قابلية الإبداع وتكوين الاتجاهات الداعمة لمسيرة الإنتاج؟

وفي هذا الصدد يرى (Beudean(2009 أن الموظف الذي يجب على كل

منظمة السعي لاستبقائه والعمل على تنمية التزامه، هو ذلك الذي يظهر معرفة واسعة وعميقة بالمعرفة التقنية والتخصصية، والقادر على الابتكار والتجديد، والمستعد للعمل مع الآخرين، والمنفتح على التغيير، والساعي للتعلم المستمر لترقية مهاراته وقدراته، والملتزم ببذل قصارى جهده للمساهمة في نجاح المنظمة، لأن "خسارة خدمات واحد أو أكثر من هؤلاء من الممكن أن يكون له تأثير سلبي على أهداف المنظمة وقدرتها في الحفاظ على وضعيتها المناسبة في سوق العمل" (p.47).

ويرأي (Kreisman (2002 فإن بعض المنظمات لا تستطيع تحديد العدد الفعلي من الموظفين الذين تسعى لتنمية الالتزام التنظيمي لديهم والذين يعتقد أنهم يخدمون أهدافها، ولكن الافتراض العملي الذي قد يكون مقبولاً إلى حد ما هو أن نسبة هؤلاء يمكن أن تتبع التوزيع الطبيعي والذي بالإمكان تمثيله بالمنحنى الاعتيادي التالي:



شكل رقم (٦):

تصنيف كريسمان للعاملين الواجب استهدافهم بجهود تنمية الالتزام التنظيمي

Source:Barba Kreisman, *Insights into Employee Retention, Commitment and Motivation*, (2002:24).

ومن الشكل السابق فإنه يتعين أن تستهدف جهود بناء وتنمية الالتزام التنظيمي ما نسبته ٩٧% من العاملين بالمنظمة. وفي الواقع فإن الأمانى وحدها لا تكفي لتحقيق الالتزام التنظيمي البناء ، بل لابد من وضع آليات عمل محددة ينتج عنها الحصول على ملاكات وظيفية قادرة على الاستمرار بالعمل وتنميته وتطويره، وتكون مستعدة لتقديم التضحيات والتنازلات ومقاومة المغريات الخارجية في سبيل نجاح المنظمة ورفاهيتها.

وعليه فإن أولى الآليات ال تي يمكن التفكير فيها هي تلك المتعلقة بدور الممارسات الإدارية في المنظمة، بوصفها أكثر العوامل تأثيراً على قرار الفرد العامل بالبقاء فيها أو تركها للأبد، ذلك لأن أصحاب العقول الإدارية النيرة قادرين على أن يصنعوا الالتزام والولاء في نفوس كل العاملين معهم . فمن خلال الخطط الإدارية الإستراتيجية للموارد البشرية وتنميتها والمحافظة على أسس التحفيز والمكافأة لها يمكن للإدارة أن تصنع في العاملين التزاماً يؤدي أغراضاً متعددة في أن واحد ليحقق أهداف المنظمة ويعزز قدراتها التنافسية وتطورها ونموها بالنسق الصحيح، ويدفع بالعاملين على بذل الجهود بمستويات تصاعديّة من الكفاءة والمهارة والإبداع (Beudean,2009:p.43).

وتظهر بعض الدراسات الحديثة أن ما نسبته ٨٩% من المدراء والمشرفين المباشرين لا زالوا يعتقدون أنه من خلال استخدام إستراتيجية المال وحده فإنه يمكن تنمية التزام العاملين (Kreisman, 2002: p.24)، بينما يرى بعض المدراء أنه بإتباع سياسة الضبط والحزم يمكن بناء التزام العاملين وتقويته (Dockel, 2003: p.14). ومع ذلك فإن علاقة الفرد الجيدة مع رؤسائه ومرؤوسيه تولد عنصر الثقة المتبادلة بينهم مما يعزز من نظره الإيجابية إلى المنظمة واستمراره في العمل فيها ويبعث فيه الرغبة على بذل المزيد من الجهد المبدع.

ويبين جودة (٢٠٠٨م) مجموعة من الآليات التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تنمية الالتزام التنظيمي، وهذه الآليات هي:

(١) بناء ثقافة الفرد : الإنسان هو نتاج ثقافته، فقيم المجتمع والتنشئة الاجتماعية للفرد في البيت والمدرسة والعمل وغيرها من مكونات الثقافة تسهم في تعزيز جوانب

هامية في شخصية الفرد واتجاهاته إزاء الإخلاص في العمل والأمانة والانتماء والالتزام.

(٢) مراعاة توقعات الفرد من العمل: في حالة عدم وجود فروق فردية بين توقعات الفرد من عمله وبين واقع ذلك العمل، فإن ذلك يؤثر في مستوى الالتزام المؤسسي لذلك الفرد.

(٣) التوضيح المستمر للأهداف: وضوح الأهداف المؤسسية للعاملين من شأنه العمل على زيادة الالتزام المؤسسي، فكلما كانت تلك الأهداف واضحة كلما كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم تحقيقه أفضل وأكثر شمولاً، مما يساعد في تعزيز التزامهم نحو منظماتهم.

(٤) الاعتناء بتصميم الوظيفة: بناء الوظيفة على أساس الاستقلالية والحرية في العمل تشكل دافعاً للفرد لبذل المزيد من الجهد والإحساس بالمسئولية وبالتالي شعوره بالانتماء للمنظمة.

(٥) دعم وتشجيع المنظمة للالتزام: يقع على المنظمة دور أساسي في تعزيز الالتزام من خلال إعطاء الموظف حقوقه وتحفيزه وتوفير مناخ الإبداع وغير ذلك من الأمور التي تؤثر على الموظف وتشجعه على الالتزام (ص ٢٨٢).

ك ما يقترح جودة (٢٠٠٨م) أيضاً تفعيل استخدام نظام قياس الأداء المتوازن أو ما يسميه البعض بنظام إدارة الأداء من أجل تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة. ويشترك نظام الأداء المتوازن - كما يشير جودة - من الرؤية القيادية للمنظمة ورسالتها وأهدافها واستراتيجياتها . ووصف هذا النظام بالمتوازن يرجع إلى أنه يحاول إيجاد التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل وبين المقاييس طويلة الأجل والتي تسعى لقياس النتائج المستقبلية. ويتضمن التطبيق الفاعل لنظام قياس الأداء المتوازن تطبيق الخطوات التالية:

- (١) مراجعة رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها ونطاق أعمالها.
- (٢) وضع معايير الأداء لكل وظيفة من وظائف المنظمة وهذه المعايير عبارة عن الأهداف المطلوب تحقيقها، وقد تكون هذه المعايير كمية أو وصفية لمستوى جودة الإنتاج أو وقته أو كلفته أو حجمه.

٣) قياس الأداء الفعلي عن طريق تحديد مستوى الانجاز الفعلي للأفراد أو الوحدات أو الجماعات أو الوحدات الإدارية، وتتضمن هذه الخطوة تسجيل وتوثيق نتائج القياس.

٤) مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية من أجل تحديد مدى أو حجم الانحرافات في الأداء عن تلك المعايير وهو ما يسمى بتحديد فجوة الأداء.

٥) اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي تتضمن اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتعديل مسار الأداء كما يمكن أن تتضمن هذه الخطوة اتخاذ أية إجراءات وقائية تمنع وقوع الانحرافات في الأداء من الأساس.

ويتوقف نجاح هذا النظام على توفير عدد من المقومات كدعم القيادة العليا وفاعلية نظم الاتصالات التنظيمية وتوافر الحوافز المادية والمعنوية وإجراء العديد من التغييرات في ثقافة المنظمة وبيئتها وبنيتها وكذا على مستوى الأفراد (ص ٢٧٧).

ويقترح الكردي (٢٠١٠م) بدوره عدد من الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز الالتزام التنظيمي، ومن هذه الآليات:

١) **تحقيق العدالة الوظيفية** : وذلك بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين .

٢) **الالتزام بتطوير القدرات الذهنية للعاملين**: من خلال حرصها عليهم قبل أنفسهم ، على اكتسابهم الدرجات العلمية العالية ، فتسعى إلى ترشيح المتميزين منهم لإكمال الدراسات الأكاديمية ونيل الشهادات العليا .

٣) **تطبيق خطط التطوير لمهارات العاملين**: وذلك ليحقق شقين أحدهما زيادة مهارة العاملين ، والشق الآخر هو تطوير المستوى الثقافي لهم في المجتمع ، فهم يمثلون المنظمة التي يعملون فيها .

٤) **زيادة مستوى العلاقات الإنسانية** : بين العاملين ومسؤوليهم بشكل مناسب وبما يكسر حاجز الفروقات الاجتماعية ، مما يعمل على تكوين الشعور بالعمل بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد .

(٥) التعامل الإيجابي مع العاملين : من ناحية التمسك بهم ، ومنحهم حقوقهم الكاملة، و مساعدتهم في المحن والظروف الصعبة.

(٦) الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي : وذلك عن طريق رفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين (ص ٢).

ويحدد (2005) Coetzee ما أسماه "المحركات الثلاثة للالتزام " بوصفها عوامل أساسية في بناء وتقوية الالتزام التنظيمي، وهذه المحركات Drivers هي:

(١) العدالة Fairness: ينبغي أن يستشعر الموظفون أن قيمة ما يقدم لهم من مرتبات وتعويضات أخرى مساوية لما يطلب منهم و لما يبذلونه من جهد وموازية لنظرائهم في المنظمات الأخرى، وأنهم يلقون المعاملة الإنسانية غير المتحيزة، وأنه يتم تقييم نتائج أدائهم وفق معايير دقيقة وموضوعية ، وأن فرص النمو والترقي المتاحة لهم تكون متكافئة للجميع.

(٢) الثقة Trust: ينبغي على أرباب العمل والقائمين عليه أن يبنوا علاقات الثقة مع موظفيهم من خلال انتهاج أساليب الإدارة الديمقراطية، وأن يكونوا بأنفسهم نماذج سلوكية صالحة يُمكن الإقتداء بها، وأن يلتزموا بانج از ما يقطعونه على أنفسهم من وعود، وأن يوفرُوا بيئة وظيفية خالية من الخوف والتوتر والقلق، وأن يحرروا أفعال موظفيهم بالسماح لهم باتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء وانجاز أعمالهم.

(٣) الاهتمام والرعاية Concern: ينبغي في المقام الأول معاملة الموظفين على أساس أنهم بشر وليس بوصفهم آلات معدة للإنتاج . ينبغي أيضاً أن يشعر جميع الموظفين بالأمن الوظيفي وبأهميتهم للمنظمة دون استثناء، وأن هنالك اهتماماً كافياً بتعليمهم وتدريبهم ورفاهيتهم وبرعايتهم داخل وخارج نطاق منظماتهم، وأنهم يجدوا الأولوية والعناية لما يشغلهم من قضايا ومشكلات (pp. 16-17).

ويحدد أيضاً (2010) Bozlagan et al. بعضاً من الآليات التي يمكن أن تسهم في تنمية الالتزام العاطفي، ومنها:

(١) إتاحة الاستقلالية: ينبغي أن يتمتع الأفراد بنوع من السلطة التي تسمح لهم بصنع واتخاذ وتنفيذ القرارات المؤسسية.

- (٢) **وضوح وأهمية الدور:** ينبغي أن ينخرط الموظفون في الوظائف ذات الأهمية من وجهة نظرهم والتي تناسب قدراتهم. بالإضافة إلى ذلك فإنه يلزم التوضيح الدقيق لمهام ومسئوليات وحدود سلطة كل فرد في المنظمة.
- (٣) **السلوك الراقى للمدير:** ينبغي على الم دراء ذوي الاتصال المباشر وغير المباشر بالموظفين أن يعطوا قيمة وألوية خاصة لشخصية وكرامة مرؤوسيهم ويهتموا باحتياجاتهم.
- (٤) **المشاركة في الإدارة:** على الموظفين أن يعبروا عن آرائهم بمنتهى الحرية خصوصاً في الوصول إلى مصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم وبطريقة أدائها.
- (٥) **التركيز على ادراكات العدالة:** يجب مراعاة مفهوم العدالة والحرص على تنمية ادراكات العاملين لها عند اتخاذ القرارات التنظيمية وتوزيع المصادر.
- (٦) **تعزيز الثقة التنظيمية:** ينبغي على الموظفين إظهار الثقة المتبادلة نحو المنظمة ككل ونحو الإدارة العليا في كل ما يتعلق بإشباع حاجاتهم الحالية والمستقبلية (p. 32).

ويحتوي دليل كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد الأمريكية على الآليات التالية ضمن الإستراتيجية الموضوعة لتنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها:

- (١) **سياسة التوظيف من أجل الاحتفاظ:** تعتبر عملية اختيار الموظفين الجدد الخطوة الأولى ضمن الخطوات الهادفة لاستبقاء العاملين، حيث ينبغي أن يكون التركيز على اختيار ذوي الموهبة والكفاءة ومن تظهر عليه ملامح القدرة على التوافق التنظيمي (مع أهداف المنظمة وكأعضاء في مجموعة العمل).
- (٢) **استقصاء حاجات ورغبات الموظف:** تتمثل الخطوة الثانية في استخدام الأساليب العلمية الدقيقة في التعرف على ما يحتاجه ويريد الموظفون من المنظمة ومن ذواتهم آخذين في الاعتبار عدم تعارض الاهتمامات والرغبات الفردية مع الأهداف والقيم التنظيمية.

- ٣) هيكل المنظمة بالشكل المناسب : وتتعلق هذه الخطوة بتصميم هيكل المنظمة وإجراءات العمل بالشكل الذي يساعد المنظمة على الاستجابة لاحتياجات الموظفين، وبالقدر الذي يسمح لهم بالاختيار المتنوع لمساراتهم المهنية وخططهم الوظيفية.
- ٤) توفير البرامج الخاصة : ويقصد بهذه البرامج توفير فرص النمو والترقي العادلة لكل موظف (مثل العلاوات، الترقيات، التدريب، والإجازات) على أن تصمم بشكل يراعي الفروق الفردية بين الموظفين وبما يتلاءم واحتياجاتهم الخاصة، مع الحرص على عدم تقديمها بصورة جماعية . (دليل كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد .(Harvard Business School Guide, 2005:pp.150-155

أما بالنسبة لجامعة ستانفورد الأمريكية فقد قامت إدارة الموارد البشرية فيها باتخاذ العديد من التدخلات لرفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبيها، وذلك بغرض خفض التكاليف الباهظة والناجمة عن دوران العمل والتي تبلغ تكاليفها السنوية ما يقارب ٦٨ مليون دولار أمريكي. ومن هذه التدخلات، الآتي:

- ١) دراسة احتياجات السكن: والعمل على توفيره لكافة منسوبي الجامعة.
- ٢) مراجعة سلم رواتب الموظفين : والنظر في إمكانية رفعها بما يتناسب وسوق العمل العالمية، مع ضرورة مراجعة الآلية الحالية لصرف الرواتب بما يكفل تقليل الإجراءات البيروقراطية المصاحبة لصرفها.
- ٣) استحداث برنامج استقبال الموظفين الجدد : بغرض إدماجهم في بيئات أعمالهم ، على أن يقوم عليه مختصون عالوا التأهيل والكفاءة.
- ٤) مراجعة عمليات أداء العمل : من ناحية تصميم الوظائف وآليات تفويض الصلاحيات والهيكل التنظيمية، بغرض تحسين الج ودة في مختلف الكليات والأقسام الجامعية.
- ٥) إنشاء نظام متكامل لإدارة الأداء : يكون هدفه ربط نتائج تقويم الأداء ببرامج التحفيز وفرص التعليم والتدريب والترقيات الوظيفية وقرارات الاستبقاء وإنهاء الخدمة.
- ٦) تحسين برنامج دعم الموظفين الحالي: وتضمينه توفير وسائل المواصلات المجانية.

(٧) الاعتناء بتحسين المرافق الترفيحية : والتأكد من تسهيل وصول جميع منسوبي الجامعة إليها والاستفادة من خدماتها (Stanford Human Resources,) (2001, pp. 19-20).

وبدوره يحدد Carpenter (2002) الآليات التالية لزيادة الالتزام التنظيمي في المنظمات غير الربحية:

- (١) اختيار ذوي الكفاءة: يضمن الاختيار الذكي للموظفين الجدد باستخدام الأساليب الملائمة الحصول على الموارد البشرية القادرة على تبني خطط المنظمة وتنفيذها بكل حماس وولاء .
- (٢) دعم الإنجاز: يمثل التوضيح الدقيق لتوقعات الأداء من كل موظف ومساعدته على الوصول لهذه التوقعات عامل تحفيز هام باتجاه تحقيق التماثل التنظيمي بين الفرد والمنظمة.
- (٣) إشاعة فرص التدريب والنمو المهني : إتاحة فرص التعلم والنمو المتكافئة أمام الموظفين لترقية مهاراتهم وقدراتهم.
- (٤) تشجيع العمل الفريقي: ينبغي دعم ثقافة العمل التعاوني داخل المنظمة وتسهيل انخراط كل موظف في فرق (p. 10) .

وقدم O'Malley (2000) تصوره الخاص لآليات بناء وتنمية الالتزام التنظيمي والتي يمكن للمدراء استخدامها، حيث تتمثل في الخطوات المتتابعة التالية:

- (١) التوافق والانتماء: ينبغي على المنظمة عند اختيارها لموظفيها الجدد الحرص على التقارب مع هؤلاء الموظفين المحتملين وجعلهم يشعرون بأنهم جزء ثمين من أجزاء المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق توضيح رسالة المنظمة وأهدافها وقيمها والتأكد من فهمهم لها باستخدام وسائل الاتصال الصادق والواضح والمفتوح . وهنا ينبغي التركيز على من يظهر عليه علامات التوافق مع أهداف وقيم المنظمة وكذا من لديه سجلات التزام عالية في المنظمات السابقة التي عمل بها .
- (٢) المكانة والهوية: ينبغي على الإداريين خلق الأجواء الملائمة التي تدعم تشكل جماعات العمل المختلفة والتأكد من أن كل فرد من الأفراد له دور ومكانة داخل مجموعة

العمل التي يشعر بالفخر والسعادة بالانتماء إليها . وهنا ينبغي التنبيه على أن كل مجموعة من مجموعات العمل القائمة ترتبط عضويًا ووظيفيًا بالمجموعات الأخرى بشكل يدعم بالمحصلة أهداف وقيم المنظمة ولا يتعارض مع رسالتها .

(٣) الثقة والتبادل : ينبغي على الإداري في هذه المرحلة مراعاة احتياجات واهتمامات

الموظفين عند صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بهم أو بالمنظمة، وهذا لا يتضمن الاحتياجات والاهتمامات التي تتعارض وأهداف المنظمة . وفي هذه المرحلة ينبغي اتخاذ الوسائل والإجراءات اللازمة التي تزرع الثقة في نفوس الموظفين مثل توفير بيئة العمل النفسية والمادية الملائمة ، وبرامج التدريب والتعلم المناسبة، و برامج السلامة والرعاية الصحية، وتوفير السكن الملائم ، ووسائل الترفيه والتفاعل الاجتماعي.

(٤) الاستقلال الاقتصادي : والمقصود هنا أن يكون الراتب الذي يتقاضاه الموظف

والتعويضات الأخرى مناسبة وكافياً لطبيعة وحجم العمل الذي يؤديه الموظف وبما يحقق اكتفاءه الاقتصادي مقارنة بغيره في المنظمة أو منظمات أخرى ، وأن تكون إجراءات توزيعه عادلة وبعيدة عن الفردية والتحيز والتمييز العنصري (p.55).

بالإضافة إلى الإجراءات الهامة بعاليه، فإن نمط القيادة والثقافة التنظيمية يلعبان دوراً هاماً في تنمية الالتزام التنظيمي أو زعزعته . أما فيما يتعلق بالقيادة، فيرى غير باحث أن القيادة التحويلية أكثر من غيرها تسهم في تعزيز انتماء الأفراد نحو منظماتهم، فاستخدام أساليب الكاريزما أو الشخصية الجذابة، والحفز الإلهامي، والاستثارة العقلية، والاهتمام الشخصي بالمرؤوسين يسهم في خلق اتجاهات ايجابية داخل الفرد نحو العمل ونحو بيئة العمل ويعزز من ظهور سلوكيات الالتزام العالي (أبو ندا، ٢٠٠٧م: ص ٤٥). وفيما يتعلق بالثقافة التنظيمية، فيرى (Odom et al. (1990 أن الالتزام التنظيمي يمكن بناؤه فقط في المنظمات التي تقوم ثقافتها التنظيمية على أساس التوجه نحو الاهتمام بالأفراد People-Oriented والتي تعلي من قيم الاحترام المتبادل والمساواة والتحفيز والابتكار والحرية الشخصية (p. 7).

ويقترح (2009) Beudean آلية أخرى يمكن أن يسهم تفعيلها في تنمية الالتزام التنظيمي ألا وهي ما أسماها بعملية "التكيف الوظيفي"، ويقصد بها ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو تعزيز استقلالية الفرد العامل وزيادة مشاركته في عملية اتخاذ القرار وتطوير نموه المهني . ويؤكد بوديان أن تطبيق مثل هذه الممارسات من شأنه في أفضل الأحوال أن يخلق التزاماً حقيقياً ينتج عنه توافر رؤوس مال بشرية تستثمر كل قدراتها العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظماتهم، ومع ذلك فهو يحذر من أنه قد ينتج في بعض الأحيان عن عملية التكيف الوظيفي هذه زيادة في نسب تسرب العاملين، وذلك لأن الفرد عالي التكيف High Adapted يكتسب معارف ومهارات وقدرات جديدة ومتطورة تمكنه من العمل في وظائف أو منظمات أخرى، وبمعنى آخر فإن قيمة الموظف السوقية تزيد بالقدر الذي يجعل من المنظمات الأخرى تتنافس للظفر بخدماته . وللتغلب على مخاطر التكيف الوظيفي فإن بوديان يقترح الاعتناء بتنمية الالتزام الوجداني لدى العاملين والذي من شأنه أن يجعلهم أكثر التصاقاً بالمنظمة وأقل التصاقاً بالوظيفة .(p.48).

ويرى آل زاهر (٢٠٠٥م) أنه يمكن زيادة الالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعات في المملكة العربية السعودية من خلال بناء برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس، والتي ينبغي أن تضمن مقومات النجاح وآليات التنفيذ التالية:

- ١) إنشاء نظام اتصال فعال بين الجامعة وعضو هيئة التدريس.
- ٢) إيجاد إدارة تعنى بتقديم الخدمات الإدارية التي يحتاجها عضو هيئة التدريس الجامعي.
- ٣) تقدير الجهود التي يبذلها عضو هيئة التدريس في تطوير نفسه مهنيًا.
- ٤) إشراك عضو هيئة التدريس في التخطيط لبرامج التطوير المهني المختلفة.
- ٥) إشهار عطاء عضو هيئة التدريس المتميز داخل وخارج الجامعة.
- ٦) إيفاد أعضاء هيئة التدريس المتميزين للتدريب والتطوير في الجامعات المتقدمة.
- ٧) تخفيف الأعباء التدريسية والإدارية عن عضو هيئة التدريس الجامعي.
- ٨) إصدار دورية تعنى بشؤون تطوير قدرات عضو هيئة التدريس الجامعي.
- ٩) إنشاء اتحاد للكليات الجامعية وفقاً لطبيعة التخصصات (ص ص ٤٢٠ - ٤٢١).

ومن الآليات الهامة التي يمكن الاعتماد عليها لتنمية الالتزام التنظيمي داخل منظمة ما، استخدام الأفراد ذوي الالتزام العالي أصلاً في غرس قيم وسلوكيات الالتزام في غيرهم . وفي هذا المقام يبرز دور سلوك القادة، حيث يتأثر العاملون غالباً بما يفعله القادة أكثر مما يفعلونه، بل إن بعضهم يعتقد أن محاكاة سلوك القادة هو من أفضل الوسائل وأيسرها للارتقاء الوظيفي (سالم، ٢٠٠٦م).

وعلاوة على ذلك فقد وجد Buchanan (1974) أن التفاعل الاجتماعي مع الأقران وزملاء العمل والقيادة العليا في منظمة ما يرتبط إيجاباً بسلوك الالتزام العالي نحو المنظمة . ويرى (سالم، ٢٠٠٦م) أن تطبيق الأنشطة الاجتماعية المبرمجة والمنظمة ، أو ما أطلق عليه "الطقوس الجماعية" كطريقة استقبال الموظف الجديد والاحتفالات السنوية والعيد السنوي لإنشاء المنظمة وغيرها من المناسبات الأخرى ، يمكن الإدارة من بناء رابطة بين أعضاء المنظمة مما يخلق جواً من الألفة والتنافس في آنٍ معاً ويؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي وزيادة شعورهم بالانتماء والتوحد مع المنظمة (ص٢٦).

وهناك أيضاً مدخل التطبيع أو التطويع التنظيمي، والذي يمكن عن طريقه تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي . ويقصد بالتطبيع أو التطويع التنظيمي "عملية يكتسب خلالها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة" (الهدلول، ٢٠٠٢م: ص٣١) . ويعتقد بعض الباحثين أن عملية التطبيع التنظيمي تمر بثلاث مراحل متلاحقة هي:

(أ) **مرحلة ما قبل العمل:** حيث يلتحق الفرد بالمنظمة وهو مزود بمجموعة من القيم والاتجاهات والسلوكيات كان قد اكتسبها خلال حياته الاجتماعية قبل الانضمام للمنظمة. وتعتبر هذه المرحلة تمهيدية يتزود الفرد خلالها بالمعلومات اللازمة عن طبيعة العمل والمنظمة التي يرغب الانتماء إليها.

(ب) **مرحلة المواجهة:** وتلي المرحلة الأولى مباشرة وفيها تحدث المواجهة بين الفرد وبين ما يتميز به من سمات شخصية وما يملكه من قيم وأنماط سلوكية وطموحات وتوقعات مسبقة عن المنظمة . وفي هذه المرحلة يكشف الفرد واقع المنظمة الفعلي

فيشعر بالخوف والتوتر والقلق، ويحاول ال تغلب عليها فيعمد إلى محاولة إثبات وجوده ويسعى ليصبح عضواً نشطاً مشاركاً في أنشطة المنظمة.

(ج) **مرحلة التحول:** وفيها تترسخ الاتجاهات والقيم الجديدة وأنماط السلوك التي اكتسبها الفرد في تفاعله مع المنظمة ويصل إلى حالة الاستقرار ويتكون لديه تصور جديد عن ذاته (عبوي، ٢٠٠٦م:ص ٢١٥ - ٢١٦).

والجدير بالذكر أنه إذا فشلت عملية التطبيع أو التطويع هذه فإن ذلك يتسبب في حدوث مشكلات سلبية تنعكس على التنظيم، فتتخفف الروح المعنوية للعاملين ويسود عدم الرضا الوظيفي بينهم ويشعرون بالغيرة التنظيمية وبالتالي انخف مستوى الالتزام التنظيمي الكلي بالمنظمة (المرجع السابق، ص ٢١٦).

ويرى الحراحشة والبشاشة (٢٠٠٦م) أنه يمكن زيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية من خلال الآليات التالية:

- ١) العناية بإجراء الدراسات العلمية المسحية لجميع الوظائف بغرض الكشف عن الاحتياجات الكامنة لدى الموظفين وبخاصة حاجات الانتماء والانجاز، ومن ثم تسخير طاقات الأفراد الذين تسود لديهم هاتان الحاجتان واستخدامهم في الإبداع الإداري أو كوكلاء للتغيير في منظماتهم الإدارية.
- ٢) إثراء العمل لكافة الموظفين من خلال زيادة مسؤولياتهم، وتوسيع الأعباء الوظيفية لديهم، والعمل على تحسين محتوى الوظائف ونوعية المهام التي يتطلبها انجاز العمل.
- ٣) توفير المناخ المادي والنفسي في بيئة العمل وذلك بالقضاء على الرتابة والروتين، مما يزيد من دافعية الموظفين وروحهم المعنوية (ص ٤٨).

ويشير غير باحث إلى أهمية سياسات التحفيز المتبعة في منظمة ما في استثارة أو تثبيط الالتزام التنظيمي وعلاقتها بالدافعية للعمل وأداء وسلوك الأفراد وإنتاجية المؤسسات وانتظام أدائها على النحو المرغوب (الفارس، ٢٠١١م؛ العواد والهران، ٢٠٠٦م؛ اللوزي، ١٩٩٩م). ويتوقف نجاح عملية التحفيز في تحقيق أهدافها وخاصة في تحسين مستوى الالتزام

التنظيمي على بعض المتطلبات الأساسية، ومنها ما أشار إليه الفارس (٢٠٠١م: ص٧٦) و Fischer (2004:p.487) كالتالي:

- ١) عدم التعارض بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
 - ٢) أن تبنى على أساس كمية الجهد المبذول ونوعه والمهارة والعدالة والمساواة والقوة.
 - ٣) إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة.
 - ٤) أن يكون سلوك الالتزام العالي شرطاً أساسياً في عملية تقييم الأداء وزيادة مقدار الراتب والترقية والأولوية في التدريب والنمو الذاتي والحصول على الثناء والمكانة.
- ويعتقد Wright & Kehoe (2007) أنه يمكن لإدارة الموارد البشرية في منظمة ما مكافأة الالتزام التنظيمي العالي لدى موظفيها من خلال انتهاز ثلاث مجموعات من الممارسات الهامة، ويمكن تلخيص هذه الممارسات في التالي:

- ١) ممارسات تعزيز الدافعية: ويقصد بها استخدام الحوافز المادية والمعنوية وغيرها من المكافآت المرتبطة بالأداء .
- ٢) ممارسات تعزيز التمكين: ومن هذه الممارسات احترام الموظفين وإشراكهم في عملية صنع القرار المؤسسي، وتسهيل حصولهم على المعلومات وتقاسمها مع الآخرين، وتشكيل فرق العمل والتفاعل الاجتماعي ودمج الموظفين الجدد.
- ٣) ممارسات تعزيز المهارات: ويقصد بها توفير برامج النمو المهني والذاتي الدورية التي تستهدف ترقية مهارات ومعارف وقدرات الموظفين شريطة أن يسهم الموظف في تحديد و تخطيط محتويات هذه البرامج (15-17 pp).

ويمكن أن تلعب أيضاً برامج دعم الموظفين Employee Support Programs دوراً هاماً في زيادة الالتزام التنظيمي بكافة أنواعه العاطفي والمعياري والاستمراري . ويقصد ببرامج دعم الموظفين كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب) ، من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة (الكردي، ٢٠١٠م: ص٢). ويرى بعض الباحثين أن برامج دعم الموظفين يمكنها تنشيط الالتزام

التنظيمي من خلال إدراك الفرد لهذا الدعم، حيث يشعر الموظف أن منظمته تسعى إلى إرضاءه لأنه جزء مهم من بناءها وليس مجرد عدد معين فيها (Grant et al., 2008).

ومن أهم هذه الخدمات والتعويضات ما أورده الكردي (٢٠١٠م: ص٢) و Grant et al. (2008:p. 898):

- ١) الراتب التقاعدي.
- ٢) برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها.
- ٣) مكافآت المقترحات البناءة وخاصة عند تحسن الأداء والإنتاج.
- ٤) برامج الخدمات الاجتماعية.
- ٥) برامج رعاية الأسر العاملة وكبار السن.
- ٦) المرونة في طرق وتوقيت أداء العمل.
- ٧) مشاريع الإسكان للموظفين.
- ٨) برامج التسليف بدون فوائد.
- ٩) الخدمات الصحية المتنوعة.
- ١٠) خدمات المواصلات للمنظمة.
- ١١) توفير فرص تعليمية مجانية للمتفوقين منهم.

٣. الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية

بالمملكة العربية السعودية

تأسيساً على ما سبق عرضه من آليات واستراتيجيات لتنمية الالتزام التنظيمي بشكل عام، توصل الباحث إلى جملة من الآليات التي يمكن استخدامها لتنمية وتعزيز الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. ويمكن تصنيف هذه الآليات المقترحة لأغراض الدراسة الحالية حسب أبعاد الالتزام التنظيمي والتي اقترحها Meyer & Alan (1991) وفق التالي:

- أ. آليات خاصة بتنمية الالتزام التنظيمي العاطفي
- ب. آليات خاصة بتنمية الالتزام التنظيمي المعياري
- ج. آليات خاصة بتنمية الالتزام التنظيمي الاستقراري.

وقبل التطرق لهذه الآليات المقترحة، فقد يكون من الضروري وضع المعايير التي تساعد في بناء وتصنيف الآليات المندرجة تحت كل بعد من الأبعاد السابقة . وقد وضع Meyer & Alan (1991) ضمناً بعض المعايير العامة والمفيدة في هذا الجانب في معرض حديثهم عن الكيفية التي يمكن من خلالها تنمية أبعاد الالتزام التنظيمي المختلفة.

ففي هذا الصدد ذكر ماير وألن أن نمو الالتزام المعياري يتأثر بالمعتقدات المعيارية التي تتكون قبل التحاق الفرد بالمنظمة من خلال عمليات التنشئة الاجتماعية والثقافية، وبعد الالتحاق بالمنظمة من خلال عمليات التنشئة التنظيمية . أما بخصوص بعد الالتزام العاطفي، فإن نموه يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله كدرجة الاستقلالية وأهمية العمل وتنوع المهارات والتغذية الراجعة من الإشراف، بالإضافة إلى تأثيره بدرجة إحساس الأفراد بأن بيئة المنظمة تسمح لهم بالمشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات سواءً فيما يخص العمل أو الفرد نفسه . وفيما يتعلق ببعد الالتزام الاستمراري يذكر ماير وألن أن هذا البعد ينمو من خلال مبدأ المقايضة (التبادلية)، وذلك بتوفير الحوافز والمكافآت التي تجعل من المنظمة التي ينتمي إليها الفرد مكاناً مرغوباً للعمل فيه، الأمر الذي يجعل الربح مرتبطاً بالاستمرار فيها والخسائر مرتبطة بتركها (Meyer & Alan,1991: pp.83-84).

وعليه فإن المعيار الضابط لبناء الآليات الخاصة بتنمية الالتزام المعياري لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية قد تمحور في هذه الدراسة حول وضع تلك الآليات المنبثقة من قيمة الالتزام التنظيمي نفسها والقيم الأخرى المعززة له وعمليات التطبيع أو التطويع التنظيمي . وتمثل المعيار الضابط لبناء الآليات الخاصة بتنمية الالتزام العاطفي لعضو هيئة التدريس ال سعودي في الجامعات الحكومية في وضع تلك الآليات المرتبطة بتكبير الدور الوظيفي الذي يقوم به عضو هيئة التدريس السعودي وإثراؤه بالقدر الذي يمكنه من استخدام طاقاته وقدراته ومهاراته في خدمة جامعته بالشكل الأمثل، وبالحد الذي يحقق له الإشباع والرضا الوظيفي . في حين أن المعيار الضابط لبناء الآليات الخاصة بتنمية الالتزام الاستمراري لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية قد تمحور في هذه الدراسة حول وضع تلك الآليات المرتبطة بالحوافز المادية والمعنوية التي

يمكن من خلالها توفير الاستقرار النفسي والوظيفي لعضو هيئة التدريس، وبالتالي تعزيز فرص بقائه في عضوية جامعيته وانخراطه في أنشطتها وعدم التفكير في تركها.

وفيما يلي عرض تفصيلي لأهم هذه الآليات المقترحة:

أ. الآليات المقترحة لتنمية الالتزام المعياري:

- ١) تبني الالتزام التنظيمي كقيمة عليا ضمن رسالة وثقافة وسياسات وممارسات كل جامعة.
- ٢) اعتبار مسألة تنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس بكافة أبعاده من المسؤوليات الملزمة لكل القيادات الأكاديمية.
- ٣) الإعلاء بكل الوسائل المبتكرة من شأن أعضاء هيئة التدريس ودورهم كمصادر نفيسة في تحقيق الميزة التنافسية التي تنشدها كل جامعة.
- ٤) التزام الجامعة بتطوير القدرات الذهنية والمعرفية لأعضاء هيئة التدريس وفق دراسات تحديد احتياجاتهم التدريبية.
- ٥) إعداد ميثاق أخلاقيات المهنة لأعضاء هيئة التدريس يحدد واجباتهم ومسئولياتهم وحقوقه م على أن يعد الالتزام به أساساً في التقويم الدوري وقرارات الاستبقاء أو إنهاء الخدمة.
- ٦) تبني مبادئ العدالة والنزاهة والموضوعية في توزيع العمل والحوافز وفرص التدريب والترقيات والعلاوات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس.
- ٧) بناء بيئة تنظيمية تتسم بعلاقات الاحترام والتقدير والثقة المتبادلة وتوفر لأعضاء هيئة التدريس الشعور بالراحة والأمن والاستقرار.
- ٨) اتخاذ كل الوسائل الممكنة لحماية سلامة أعضاء هيئة التدريس المهنية والحفاظة على صحتهم البدنية والنفسية.
- ٩) استخدام ذوي الالتزام التنظيمي العالي من أعضاء هيئة التدريس في تعزيز قيم وسلوكيات الالتزام في غيرهم من الأعضاء.
- ١٠) إقامة الأنشطة والمناسبات الثقافية والاجتماعية المتنوعة بما يعزز قيم التلاحم والانتماء لدى عضو هيئة التدريس.
- ١١) تشجيع التعاون المشترك وتبادل الخبرات البحثية والتدريسية بين أعضاء هيئة التدريس من مختلف الأقسام والكليات الأكاديمية.
- ١٢) استحداث برامج خاصة لتنوير أعضاء هيئة التدريس الجدد وتسهيل اندماجهم في البيئة الأكاديمية.

١٣) الاهتمام بإعداد وتوزيع دليل إرشادي لعضو هيئة التدريس الجديد يحوي معلومات عن قيم وثقافة الجامعة ووظائف الأقسام وخدمات أعضاء هيئة التدريس وغيرها.
ب. الآليات المقترحة لتنمية الالتزام العاطفي:

- ١) اعتماد السلوك التنظيمي العال أساساً هاماً للقرارات المرتبطة بتعيين أعضاء هيئة التدريس وتقييم أدائهم وترقياتهم والأولوية في التدريب والحصول على المكانة.
- ٢) اختيار أعضاء هيئة التدريس الجدد وفق معايير دقيقة بما يكفل الحصول على ذوي الموهبة والكفاءة والقدرة على التوافق مع الأهداف والقيم التنظيمية.
- ٣) استثمار طاقات أعضاء هيئة التدريس ذوي حاجات الانجاز العليا في الوظائف القيادية أو كوكلاء للتغيير والتطوير.
- ٤) العمل على إعادة تصميم وظائف ومهام عضو هيئة التدريس بما يضمن توفير نوع من التحديات المعقولة ومسئوليات العمل الغير مألوفة.
- ٥) إسقاط الحواجز المعنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين القيادات الجامعية من خلال تبني مفاهيم الإدارة التشاركية.
- ٦) بناء الهياكل التنظيمية المحددة المهام والمسئوليات وطرق الاتصال ونطاقات الإشراف.
- ٧) إتاحة صيغ جديدة لأداء العمل أمام أعضاء هيئة التدريس كالعامل من المنزل والتعليم الإلكتروني والإشراف وفرق العمل عبر الانترنت.
- ٨) استحداث نظام متكامل لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وفق معايير عالمية دقيقة.
- ٩) تعريف الأستاذ الجامعي بنتائج تقييم أدائه والتطورات التي حققها وكذا فجوات الأداء وإشراكه في رسم الخطط التصحيحية المناسبة.
- ١٠) إيجاد إدارة مستقلة تعنى بتقديم الخدمات الإدارية والاجتماعية التي يحتاجها عضو هيئة التدريس بالجامعة.
- ١١) تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس بالمساهمة والتأثير في صناعة القرار الأكاديمي بنوعيه الروتيني والاستراتيجي.
- ١٢) تمكين عضو هيئة التدريس الجا معي من اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال تخصصه واهتماماته العلمية والتطويرية.
- ١٣) تطوير تكنولوجيا المعلومات المتقدمة في إرساء نظام فعال للاتصالات بين الجامعة وعضو هيئة التدريس.

١٤) تمكين أعضاء هيئة التدريس من الوصول إلى مصادر المعلومات واستخدامها وتبادلها بحرية في كل الاتجاهات.

١٥) إصدار دورية تعنى بشئون تطوير قدرات عضو هيئة التدريس الجامعي.

ج. الآليات المقترحة لتنمية الالتزام الاستمراري:

- ١) رفع رواتب أعضاء هيئة التدريس لتحقيق استقرارهم الاقتصادي والنفسي وبما يقلل من الفروقات بينهم وبين الفئات المهنية الأخرى.
- ٢) توفير برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث الخاصة بعضو هيئة التدريس الجامعي.
- ٣) تهيئة السكن المجاني المناسب لعضو هيئة التدريس وأسرته بالقرب من جامعته.
- ٤) إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة ذوي الالتزام التنظيمي العالي للحصول على مكافآت مالية ومعنوية استثنائية.
- ٥) إيجاد وسائل للترفيه والترويح في بيئة العمل خاصة باستخدام أعضاء هيئة التدريس.
- ٦) إنشاء اتحادات وأندية خاصة يمارس من خلالها أعضاء هيئة التدريس مناشطهم المتنوعة.
- ٧) تخفيف العبء التدريسي والإداري عن كاهل عضو هيئة التدريس أثناء التحاقه ببرامج التطوير المهني.
- ٨) وضع لقب الأستاذ الج امعي المتميز في مجالات التدريس والبحث وخدمة المجتمع على مستوى كليات الجامعة.
- ٩) إشهار عطاء عضو هيئة التدريس المتميز داخل وخارج الجامعة.
- ١٠) التنسيق مع الجامعات العالمية المتقدمة لابتعاث الأساتذة المتميزين إليها بغرض تطوير قدراتهم التدريسية والبحثية والإدارية والفهاجية واللغوية.
- ١١) تسهيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس المتميزين في المؤتمرات المحلية والإقليمية والعالمية.

ثانياً: الدراسات السابقة

- ❖ دراسات تناولت الالتزام التنظيمي بشكل عام ومعرفة العلاقة بين أبعاده.
- ❖ دراسات تناولت محددات الالتزام التنظيمي ونواتجه المختلفة.
- ❖ دراسات تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي وغيره من المتغيرات.
- ❖ دراسات تناولت بعض النماذج البنائية المفسرة للالتزام التنظيمي.
- ❖ التعليق على الدراسات السابقة.

ثانياً:

الدراسات السابقة

تمهيد

يعرض الباحث في هذا الجزء من الفصل الحالي بعض أهم الدراسات السابقة - العربية والأجنبية- التي تتعلق بموضوع دراسته الحالية، و ذلك بغرض التعرف على القضايا والمشكلات التي تناولتها والإجراءات التي اتبعتها والنتائج التي توصلت إليها، تمهيداً للاستفادة من هذه الدراسات في إعداد أدوات الدراسة والحصول منها على ما يؤكد أهمية الدراسة الحالية والحاجة إلى إجرائها.

١. الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية

توافر للباحث العديد من الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي في الأوساط التربوية والمهنية، لذا فقد تم تصنيفها حسب أهدافها إلى أربعة محاور، هي:

١/١. دراسات تناولت الالتزام التنظيمي بشكل عام ومعرفة العلاقة بين أبعاده.

٢/١. دراسات تناولت محددات الالتزام التنظيمي ونواتجه المختلفة.

٣/١. دراسات تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي وغيره من المتغيرات.

٤/١. دراسات تناولت بعض النماذج البنائية المفسرة للالتزام التنظيمي واختبار معنويتها.

وتجدر الإشارة إلى أنه قد تم ترتيب الدراسات السابقة ترتيباً زمنياً داخل كل محور، وفي نهاية هذا الباب قدم الباحث تعليقاً عاماً على الدراسات السابقة، موضحاً أوجه الاستفادة منها وموقع الدراسة الحالية بينها، وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الدراسات:

١/١. دراسات تناولت الالتزام التنظيمي بشكل عام ومعرفة العلاقة بين أبعاده

أجرى Meyer & Alan (1991) دراسة بعنوان "التصور الثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي"، وهدفت إلى اختبار صحة أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة: العاطفي، والمعياري والاستمراري، والتي اقترحها الباحثان نتيجة الاستنتاجات التي توصل إليها من مراجعة كافة أدبيات الالتزام التنظيمي السابقة. وقد طور الباحثان مقياساً ثلاثياً مكوناً من (١٨) عبارة بمقدار (٦) عبارات تقيس كل بعد من الأبعاد الثلاثة المقترحة، ومحدداتها المختلفة. وطبق الباحثان مقياسهما في الالتزام والذي أسماه Organizational Commitment

Inventory "قائمة الالتزام التنظيمي" على عينة حجمها (192) عاملاً في جامعة نورثوسترن الأمريكية.

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: (١) أن الالتزام العاطفي هو السائد لدى العاملين، وأنه قد تأثر بثلاثة أنواع رئيسية لمتغيرات ما قبل الع مل، وهي: الخصائص الشخصية وخصائص خيارات العمل والتطلعات المستقبلية من العمل، وأن خيارات العمل تؤثر أكثر من غيرها في بقاء الفرد بالمنظمة خلال السنة الأولى من خدمته بها، (٢) أن الالتزام المعياري للفرد يتأثر بالإحساس بالمسئولية والواجب تجاه المنظمة وتسديد ما قدمته له من خدمات ورعاية، (٣) أن الالتزام الاستمراري يتأثر بأية عوامل مادية أو معنوية تجعل من ترك الفرد للمنظمة أمراً صعباً على الأقل في المدى القريب، (٤) أن الالتزام التنظيمي لدى الفرد يتأثر بخبراته قبل وبعد الالتحاق بالمنظمة، وعلى ذلك فإنه يمكن لمنظمة ما أن تزيد من مستويات الالتزام منسوبيها من خلال ما تقدمه لهم، حيث تعمل خبرات الفرد ودرجة رضاه عن الدعم والخدمات والبدائل على زيادة التزامه نحو المنظمة وبالتالي زيادة فرص بقائه فيها.

واستهدفت الدراسة التي أجراها Veitenheimer (1993) تحت عنوان "الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمديرين في المدارس الإعدادية ذات الأداء المرتفع و الأداء المنخفض"، التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى كل من المعلمين والمديرين في المدارس الإعدادية ذات الأداء المرتفع و الأداء المنخفض في ولاية تكساس Texas الأمريكية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الظروف التنظيمية التي تساعد على الوصول إلى مستويات عالية من الالتزام التنظيمي.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة مسحية لجمع البيانات باستخدام مقياس الالتزام التنظيمي لـ Mowday et. al (1982) ، و مقياس الالتزام الوجداني لـ Meyer & Allen (1991) ، كما اشتملت أيضاً على مقياس لخمسـة ظروف تنظيمية مرتبطة ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي في المدارس. وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، منها: (١) أنه توجد فروق دالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس الإعدادية ذات الأداء المرتفع والمنخفض، حيث أظهر مديرو ومعلمو المدارس ذات الأداء المرتفع مستويات من الالتزام التنظيمي أعلى من نظرائهم في المدارس ذات الأداء المنخفض، (٢) أن المديرين في المدارس ذات الأداء المرتفع يستخدمون

التنمية المهنية المستمرة كأحد عوامل التعبير عن الالتزام التنظيمي ي ، (٣) أشار معلمو المدارس ذات الأداء المرتفع إلى ثلاثة ظروف تنظيمية رئيسية ه ي : تشجيع الابتكار، والتنمية المهنية المستمرة، والمشاركة في صنع القرار كعوامل مساعدة على التزامهم التنظيمي ي (٤) أشار مديرو المدارس ذات الأ داء المنخفض إلى أن المناخ التعاون ي هو السبب الرئيس ي في التزامهم التنظيمي.

واستهدفت الدراسة التي أجراها (1996) Gearing تحت عنوان "الالتزام التنظيمي لدى مساعدي المدير" قياس مستوى الالتزام التنظيمي ي لدى مساعدي المديرين في التعليم الثانوي في ولاية ويسكنسن Wisconsin الأمريكية، وتحديد الفروق في مستويات الالتزام التنظيمي بين المهنيين وغير المهنيين من مساعدي المديرين ، وكذلك مقارنة العلاقة بين بعض المتغيرات للمهنيين وغير المهنيين من مساعدي المديرين من خلال التزامهم التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطبيق أدوات الدراسة والتي تمثلت في مقياس السلوك التنظيمي لـ موداي وزملائه (1982) Mowday et. al ، بالإضافة إلى استبانة مساعدي المدير الذي أعده الباحث لجمع البيانات والمعلومات عن الخصائص الشخصية ، والوظيفية وخبرات العمل ، على عينة الدراسة والتي تم اختيارها عشوائياً من قائمة تضم أسماء كافة المديرين المساعدين في الولاية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها : (١) لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين مستوى الالتزام التنظيمي ي لمساعد ي المديرين والمتغيرات الآتية : (العمر، النوع، الحالة الزوجية ، سنوات العمل في الوظيفة الحالية ، سنوات العمل في النظام المدرسي، الخصائص الوظيفية ، خبرات العمل) ، (٢) المتغيرات المرتبطة بالخصائص الوظيفية ، وخبرات العمل ه ي أكثر المتغيرات تأثيراً على الالتزام التنظيمي لمساعد ي المديرين .

وفي دراسة لهما بعنوان : "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه "، استخدم العتيبي والسواط (١٩٩٧م) الاستبانة كأداة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بجامعة الملك عبدالعزيز في المملكة العربية السعودية، وتحديد العوامل التي تؤثر سلباً وإيجاباً في الولاء (الالتزام) التنظيمي لديهم، ومعرفة العلاقات المختلفة بين أبعاد الولاء التنظيمي . وأظهرت نتائج الدراسة، الآتي : (١) أن أفراد العينة البالغ عددهم

(٢٣٤) موظفاً يتصفون بدرجة متوسطة من الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة : المعياري (الأخلاقي)، والعاطفي، والاستمراري، (٢) أن هنالك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الولاء العاطفي والاستمراري، وعلاقة سلبية بين كل من الولاء العاطفي والمعياري، وبين الولاء المعياري والاستمراري، (٣) أنه من بين الصفات الشخصية، كان للعمر والحالة الاجتماعية (المتزوج) تأثير معنوي على كل من الولاء المعياري والاستمراري، بينما كان لسنوات الخدمة والعمر تأثير قوي على الولاء العاطفي، (٤) أن خصائص العمل ومناخ العمل ومكافآت المنظمة لها تأثير قوي على الولاء العاطفي والمعياري وبسيط على الولاء الاستمراري.

وفي ضوء نتائج الدراسة، أقترح الباحثان بعض التوصيات لتنمية الولاء التنظيمي لدى منسوبي جامعة الملك عبدالعزيز، منها : (١) خلق مناخ اجتماعي ونفسي ملائم من خلال التعامل مع كل فرد في الجامعة على أنه بشر له دوافعه السلوكية والتي تؤثر بدورها على درجة ولائه وبالتالي مستوى إنتاجيته، (٢) العمل على إيجاد بيئة عمل إيجابية قوامها الثقة والاحترام والمشاركة بروح الفريق، (٣) تنظيم البرامج التطويرية والتدريبية بما يكفل تعهد الجامعة بالتنمية المستمرة لقدرات منسوبيها وذلك ترسيخاً لولائهم العاطفي ومنعاً لهم من التسرب الخارجي وترك العمل، (٤) تبني نظام حوافز فعال بشقيه المادي والمعنوي وتصميمه على أسس موضوعية وعادلة.

وقام (Roach 1999) بإجراء دراسة عنونها "رؤساء الأقسام الأكاديمية وتقنيات كسب الالتزام التنظيمي"، حيث هدف الباحث منها إلى التعرف على استراتيجيات كسب الالتزام التي يتبعها رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وتكونت عينة الدراسة من (٦٦٤) أستاذاً جامعياً منتظماً في جامعة ساوث ويسترن الأمريكية، و استخدم الباحث لهذا الغرض استبانته متعددة الأبعاد مكونة من (٦٤) عبارة طورها الباحث من مقاييس موجودة مسبقاً. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أكثر تقنيات كسب الالتزام استخداماً هي ما تدرج تحت أساليب القيم أولاً، ومن ثم أساليب القسر ثانياً، مع ظهور تقنيات أخرى كالإقناع والتحفيز المادي لم تكن ذات أهمية نسبية.

وهدفت الدراسة التي قام بها المعاني (١٩٩٩م) تحت عنوان "الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية"، إلى التعرف على درجة الولاء التنظيمي لمديري الإدارات في ٢٣

وزارة أردنية، والتعرف على العلاقة بينه وبين بعض المتغيرات الشخصية . وقد قام الباحث بتطبيق الإستبانة التي صممها على كافة أفراد مجتمع البحث والبالغ عددهم (١٨٦) مديراً، وبلغت الاستمارات الصالحة للتحليل (١٤٣) استمارة، بنسبة عائد مقدارها ٧٦,٨% من حجم المجتمع . وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج الهامة، كان منها : (١) إظهار غالبية المديرين قبولاً لأهداف الوزارات التي يعملون بها وقيمها مع عدم شعورهم بتفاوت كبير بين أهدافهم الشخصية وأهداف وزاراتهم، (٢) استعداد غالبية المديرين للالتزام بالعمل في وزاراتهم دون الأخذ بالضرورة بنفس المقدار، (٣) وجود معدلات ولاء متفاوتة بين المدراء تبعاً لتفاوت متغير جهة العمل بينهم، كما أن بيئة العمل وأسلوب إدارتها ونمط الاتصالات فيها والعلاقات بين الموظفين والإدارة كلها عوامل تجعل الولاء التنظيمي يختلف من وزارة إلى أخرى . واقترح الباحث بعض التوصيات تمثلت في : (١) ضرورة تفهم الوزارات للحاجات الإنسانية للعاملين بها والعمل على استنباط مختلف الأساليب اللازمة لإشباعها، (٢) ضرورة بناء ثقافة تنظيمية تقوم على إيجاد أهداف وقيم مشتركة بين العاملين وإحاطتهم بالاحترام وترسيخ معايير الأداء المتميز بينهم، (٣) الاهتمام بإشراك العاملين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات التنظيمية وذلك من أجل إطلاق قدراتهم للمبادأة والابتكار وتحمل المسؤولية.

وأجرى المخلافي (٢٠٠١م) دراسة بعنوان "أهمية الالتزام التنظيمي والالتزام التنظيمي المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء"، وهدفت إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والولاء المهني لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة صنعاء. وتكونت عينة الدراسة من (١٤٣) أسقاًداً جامعياً، واستخدم الباحث استبانة صممها لتحقيق هذا الغرض . وقد خلصت الدراسة إلى نتائج هامة، كان من ضمنها : (١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي والولاء المهني بين أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف الاختصاص والجنسية والرتبة الأكاديمية والخبرة والعمر، (٢) عدم وجود علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي للكلية والولاء التنظيمي للمهنة كما يدركها أفراد عينة الدراسة . وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة الجامعة بتنمية الشعور لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية الانتماء والولاء التنظيمي لكلياتهم وجامعاتهم مع تعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي لديهم مثل تقبل أهداف الكلية وقيمها وتعزيز الرغبة في البقاء والارتباط بها.

أما دراسة (Joffres and Haughey 2001) والمعنونة: "تدني الالتزام التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية"، فقد استخدمت المقابلة مع (١٤) معلماً بهدف التعرف على أبعاد الالتزام التنظيمي وتقصي العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية التي قد تسبب تدني مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في استراليا. وأظهرت الدراسة بعض النتائج كان أهمها: (١) أن التزام المعلمين كان نحو الطلاب ومهنة التدريس أولاً، ثم نحو الزملاء وأولياء الأمور والمديرين، وأخيراً نحو المدرسة، (٢) أن تدني معدل الالتزام يرتبط بالشعور بعدم النجاح، وتدني الشعور بعدم فاعلية الذات، كما أن هذه المشاعر ليست واحدة بين المعلمين، وأن ح دتها تعتمد على درجة إدراكهم لها، (٣) إن أهم العوامل التي تؤثر على الالتزام حسبما أظهرت نتائج الدراسة سنوات الخبرة، وعدد الطلاب في الفصل الواحد، واختلاف طرق التعلم من قبل التلاميذ، ومستوى التدريب، والعبء التدريسي.

أما دراسة (Marchiori & Henkin 2004) المسماة: "الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية" فقد هدفت إلى التعرف على درجة تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة: المعيارية، والعاطفية، والاستمرارية، والتعرف على العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي ومجموعة من المتغيرات المتمثلة في العمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في التعليم العالي، ومدة الخدمة في الجامعة الحالية. وقد تكونت عينة الدراسة من (١١٢١) عضواً تم اختيارهم من (١٥) كلية طبية في الولايات المتحدة وكندا. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المعيارية والأداء الوظيفي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الولاء العاطفي ومدة الخدمة في التعليم العالي، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء الاستمراري ومدة الخدمة في الجامعة الحالية.

وبدوره أجرى حنون (٢٠٠٥م) دراسة بعنوان: "مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، وسعت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك التعرف على مدى تأثير بعض العوامل الشخصية الخاصة بالموظفين في تلك الجامعات على مستويات التزامهم

التنظيمي الكلي مثل: الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، ونوع العمل . وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية مقدارها (٣٤٠) موظفاً وموظفة موزعين حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم. وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: (١) وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (٢) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات موضع الدراسة والمتغيرات الشخصية التالية : العمر، مستوى التعليم، نوع العمل، سنوات الخدمة بالجامع ة، المستوى الوظيفي، (٣) لم تظهر نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين تعزى لمتغيرات الجنس ومكان العمل.

وأجرى عطاري وآخرون (٢٠٠٦م) دراسة بعنوان : " الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس التربية وال تعليم في سلطنة عمان "، بهدف تحديد درجة الولاء التنظيمي لدى الهيئات الإدارية والتدريسية في سلطنة عمان تجاه المدرسة، والعمل التعليمي، ومهنة التعليم، وزملاء العمل، كما هدفت إلى تحديد مدى ارتباط الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية . تكونت عينة الدراسة من (١٢٩٢) معلماً يمثلون ما نسبته ٥% من مجتمع المعلمين، و (٥٢٣) إدارياً يمثلون ١٦% تقريباً من مجتمع الدراسة من الإداريين . وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة مكونة من (٣٢) فقرة موزعة على أربعة محاور، وهي: محور الولاء نحو المدرسة، ومحور الولاء نحو العمل، ومحور الولاء نحو المهنة، ومحور الولاء نحو الزملاء، أما الأداة الثانية فهي المقابلة مع (٧٣) من المعلمين و (٣٢) من الإداريين بغرض الحصول على بيانات ومعلومات إضافية تساعد في تفسير البيانات التي توفرها الاستبانة.

وقد أظهرت الدراسة ع دداً من النتائج، من أهمها : (١) وجود درجة ولاء مرتفعة (٤,٠٠٢) لدى الهيئات الإدارية والتدريسية على حد سواء، حيث جاء الولاء نحو المدرسة أولاً، يليه الولاء نحو الزملاء، ثم الولاء نحو العمل، وأخيراً الولاء نحو المهنة . (٢) أما من حيث المتغيرات فكشفت النتائج عن ت أثر الإجابات بالنوع لصالح الإناث، والمستوى التعليمي لصالح حملة الدبلوم فما دون، وسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرات الطويلة، كما وجدت

فروق دالة إحصائياً بين الإداريين والمعلمين لصالح الإداريين، وتبين كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء تبعاً لنوع النظام التعليمي لصالح المشاركين من مدارس التعليم العام.

٢/١. دراسات تناولت محددات الالتزام التنظيمي ونواتجه المختلفة

نشر (Mathieu & Zajac (1990) دراسة لهما أسمياها : "مراجعة وتحليل بعدي لمحددات ونواتج الالتزام التنظيمي " ، كانا قد ضمناها نتائج مراجعتهما المستفيضة بأسلوب التحليل البعدي Meta-Analysis لما مجموعه (٤٠) دراسة من دراسات الالتزام التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة، الآتي : (١) أن متغير العمر يعتبر أهم محددات الالتزام التنظيمي على الإطلاق، حيث ظهر الارتباط القوي بينهما في جميع الدراسات التي تمت مراجعتها، (٢) أظهرت النتائج وجود درجة ارتباط معتدلة بين سنوات الخدمة والالتزام التنظيمي، وكذلك بين نوع الجنس والالتزام التنظيمي لصالح الإناث، (٣) من النتائج الهامة التي خلصت إليها الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي ودرجة الإنصاف "العدالة التنظيمية".

وأجرت (Fjoroft (1993) دراسة بعنوان : "العوامل التي تتنبأ بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس نحو الجامعة " ، هدفت إلى التعرف على أثر كل من الرتبة الأكاديمية، والرضا عن الراتب، وظروف العمل، وسمعة المنظمة، والمشاركة في الاجتماعات، وسياسات المنظمة المدركة، في مستوى الالتزام الكلي لأعضاء هيئة التدريس . وتكونت عينة الدراسة من (٤٩٢٥) عضواً في الجامعات الحكومية بشيكاغو الأمريكية . وأظهرت الدراسة عدد من النتائج الهامة، منها : (١) وجود مستوى منخفض نسبياً من الالتزام لدى أعضاء هيئة التدريس في العينة المدروسة، (٢) عدم مقدرة كل من الرضا عن الراتب وظروف العمل على التنبؤ بمدى التزام أعضاء هيئة التدريس نحو القسم، في مقابل مقدرتها على التنبؤ بالتزامهم نحو الجامعة، (٢) أن أعضاء هيئة التدريس وفي جميع الرتب الأكاديمية لديهم التزام للقسم الذين يعملون به أكثر من التزامهم نحو الجامعة، (٣) وجود فروق معنوية في مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف الرتبة الأكاديمية لصالح أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون رتبة أستاذ ممن هم أقل منهم رتبة، (٤) أن تأثير

السياسات المدركة للجامعة والمشاركة في الاجتماعات كان قوياً في التنبؤ بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

وقام الدخيل الله (١٩٩٥م) بإجراء دراسة بعنوان: "مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية"، وهدفت التعرف على محددات الالتزام من خلال قياس مدى التشابه في تأثير متغيرات مقترحة حددت بالتواتر على أنها مقدمات "محددات" للالتزام لمنظمة أكاديمية سعودية. وهذه المتغيرات، هي: العمر والمرتب وطول الخدمة والرسمية والمركزية والمشاركة والتفاعل والعلاقات بين الأشخاص والرضا الوظيفي. وقد تم اختبار فرضيات الدراسة - والتي نصت على وجود علاقة مباشرة بين م تغيرات الدراسة والالتزام التنظيمي- باستخدام بيانات تم جمعها من أفراد عينة أكاديمية مؤلفة من (١٠٨) من أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراة بجامعة الملك سعود في الرياض، بواسطة استبانة خاصة صممها الباحث من جملة من المقاييس العالمية المعروفة.

وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي مؤيدة لكل فرضيات الدراسة باستثناء الفرضيات المتعلقة بمتغيري المرتب والرسمية. وفي الوقت الذي أظهرت فيه معاملات الانحدار المتعدد في مراحله الأولى تأييداً لأهمية تأثير بعض المتغيرات دون الأخرى، جاءت نتيجة التحليل النهائي لهذه المعاملات لتقصر الأهمية في التأثير على متغير واحد دون غيره ذلك و متغير الرضا الوظيفي. وقد ناقش الباحث مقترحاته المتعلقة بالبحر والمستقبلية والمضامين النظرية والتطبيقية التي أظهرتها نتائج الدراسة، والتي كان من أهمها ضرورة الاعتناء بزيادة رضا عضو هيئة التدريس عن واقعه الوظيفي عن طريق تحقيق التوازن بين العطاءات " ما يمنحه الفرد للجامعة من وقت وجهد " وبين المعطيات " ما يناله الفرد من جامعته من عوائد معنوية ومادية".

أما دراسة الطجم (١٩٩٦م) المعنونة: "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية"، فقد سعت إلى معرفة أبعاد الالتزام التنظيمي وديناميكيته من خلال دراسة العلاقة بين توقعات الموظف في الأجهزة الإدارية السعودية من مؤسسته و ما تقدمه له تلك المؤسسة في الواقع، وأثر كل ذلك على مستوى التزامه التنظيمي الكلي. ومن ضمن أهداف الدراسة أيضاً التأكد من

كون بعض العوامل التنظيمية (نظام المكافآت، البيئة التنظيمية، الاحتياجات الوظيفية، وعلاقات العمل)، والديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي والوظيفي، وعدد سنوات الخدمة) هي محددات لاللتزام التنظيمي. وتكونت عينت الدراسة من (٦٠٠) موظفاً في الوزارات والدوائر والشركات العامة في مدينتي الرياض وجدة. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

(١) يتحدد الاللتزام التنظيمي وعناصره بمختلف العوامل التنظيمية التي شملتها الدراسة،

(٢) يتحدد الاللتزام التنظيمي وعناصره بمختلف العوامل الديمغرافية عدا عامل المؤهل العلمي الذي ارتبط بعلاقة سلبية مع الاللتزام التنظيمي، بمعنى أن الأخير يقل كلما ارتفع المستوى التعليمي والعكس بالعكس. هذا وقد أبرزت الدراسة عدد من التوصيات والمقترحات، منها: (١) ضرورة الحرص على توفير بيئة تنظيمية تدعم الابتكار والإبداع، (٢) توفير البرامج التدريبية التي تضمن الشعور بالتطور والإشباع الوظيفي، (٣) إيجاد نظام مكافآت يقوم على الجدارة وعلاقات عمل تتسم بالثقة وحسن التعامل.

وهدفت الدراسة التي أجراها (Harrison & Hubbard 1998) بعنوان " محددات الاللتزام التنظيمي للموظفين المكسيكيين العاملين في شركة أمريكية بالمكسيك" إلى التعرف على مستوى الاللتزام التنظيمي ومحدداته المختلفة للموظفين ذوي الأصول المكسيكية العاملين في شركة أمريكية متخصصة في تصنيع المعدات في مدينة مونتوريو بالمكسيك. واستخدم الباحثان استبانة مكونة من أربعة مقاييس مقننة وعالية الثبات - أحدها مقياس بورتر وزملائه- لقياس الاللتزام التنظيمي ومتغيرات خصائص الوظيفة والفاعلية التنظيمية وخبرات العمل. وتكونت عينة الدراسة من (٨٣) موظفاً، بينهم (٤٥) عاملاً في خطوط الإنتاج و (٣٨) موظفاً مكتبياً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات ايجابية هامة بين أبعاد الاللتزام التنظيمي لدى الموظفين المكسيكيين، وأنه يمكن التنبؤ بشكل قوي بالاللتزام التنظيمي للعاملين من خلال متغيرات الرضا الوظيفي والمشاركة في صنع القرار والعمر. وعلى الجانب الآخر أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية هامة بين الاللتزام التنظيمي وسنوات الخدمة وسلوكيات القائد، ووجود علاقة ارتباطية متوسطة بين الاللتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية المدركة.

وسعت دراسة ريان (٢٠٠٠م) وموضوعها: " محددات الإدراك الإداري للاللتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه: دراسة مطبقة على العاملين بحج امعة أسيوط"، إلى التعرف على كيفية إدراك المدير لمدى التزام مرؤوسيه من خلال التعرف على محددات هذا الاللتزام، ثم

تحديد العلاقة بين هذا الإدراك وجملة من العوائد التنظيمية المرغوبة من قبل المرؤوس والتي يوفرها له الرئيس المباشر مقابل التزامه تنظيمياً . وقد تم تحديد الالتزام التنظيمي للمرؤوس- كما يدركه رئيسه المباشر- على أنه التزام وجداني والالتزام استمراري، وذلك بناء على عينة عشوائية طبقية من موظفي جامعة أسيوط. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها : (١) أن أداء المرؤوس وسلوك المواطنة التنظيمية لديه والمؤهل التعليمي تعتبر من أهم محددات الإدراك الإداري للالتزام الوجداني للمرؤوس، (٢) أن سلوك المواطنة التنظيمية وعامل العمر يعتبران من أهم محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي المستمر لدى المرؤوسين، (٣) وجود علاقة ارتباط موجبة بين حصول المرؤوس على بعض العوائد ممثلة في المكافأة والترقية والمشاركة وبين الالتزام الوجداني تجاه المنظمة، (٤) وجود علاقة ارتباط سالبة بين معظم هذه العوائد والالتزام الاستمراري.

أما دراسة السلامة (٢٠٠٠م) المعنونة: " الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة على القطاع العام (الحكومي) والخاص في مدينة الرياض"، فقد سعت إلى التعرف على اتجاهات العاملين بكل من القطاع الحكومي (الوزارات) والقطاع الخاص (البنوك) نحو علاقة بعض المتغيرات الشخصية (المستوى الوظيفي، العمر، الحالة الاجتماعية، الراتب الشهري، مستوى التعليم، الخبرة، سنوات الخدمة) والمتغيرات الوظيفية (أهمية الوظيفة، الاستقلالية، وضوح الدور، تنوع المهام، المكافآت الوظيفية، التغذية العكسية) بالولاء التنظيمي لديهم . وقد استخدم الباحث عينة عشوائية قوامها (٦٦٠) مفردة، حيث خصت الوزارات بـ (٣٦٠) استبانة بواقع (٢٠) لكل وزارة، وقطاع البنوك بـ (٣٠٠) استبانة بواقع (٣٠) لكل بنك . وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لكل من الحالة الاجتماعية، الخبرة، أهمية الوظيفة ، الاستقلالية، تنوع المهام، المكافآت الوظيفية، العلاقات الاجتماعية، والتغذية العكسية على الولاء التنظيمي.

واستهدفت الدراسة التي أجراها Hawkins (2000) بعنوان " مؤشرات الالتزام التنظيمي الوجداني لدى مديري المدارس الثانوية"، اختبار ما إذا كانت المتغيرات الآتية : (نوع الجنس، العمر، المساندة التنظيمية، العدالة التنظيمية، والاستقلالية) مؤشرات "محددات" لمتوى الالتزام التنظيمي الوجداني لدى مديري المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد قام الباحث بإرسال الاستبانة الخاصة بقياس الالتزام التنظيمي الوجداني إلى أفراد العينة البالغ عددهم (٣٩٦) مديراً من مديري المدارس الثانوية، (١٣٢) منهم من الإناث، و(٢٦٤) من الذكور، حيث تم اختيارهم من خلال قاعدة بيانات موجودة في

مركز البيانات التربوية بولاية دينفر Denver الأمريكية . وقد توصلت الدراسة إلى أن حوالي ٥٨% من التباين في الالتزام التنظيمي الوجوداني لدى مديري المدارس الثانوية ناتج عن متغيرات العدالة التنظيمية ، والمساندة التنظيمية ، والعمر، حيث احتلت العدالة التنظيمية المرتبة الأولى في درجة التأثير في الالتزام التنظيمي الوجوداني، بينما كان العمر أقلها تأثيراً.

وأجرى (2003) Dockel دراسة بعنوان: " تأثير عوامل الاستبقاء على الالتزام التنظيمي: دراسة على العاملين في مجال التكنولوجيا المتقدمة "، وهدفت إلى قياس مدى تأثير بعض ما يسمى عوامل الاستبقاء والمتمثلة في التعويضات المالية (بما فيها الراتب) ، خصائص الوظيفة، والتدريب ، وفرص النمو المهني، وفرص الترقية، ودعم المشرفين، وجودة حياة العمل في القدرة على التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة للاتصالات مملوكة بالكامل من قبل الحكومة في مدينة جوتنغ في جنوب أفريقيا . وتكونت عينة الدراسة من (٩٤) فنياً ومساعد فني اتصالات، استجابوا على استبانة صممها الباحث من عدة مقاييس معروفة كان من ضمنها مقياس ماير وألن (Meyer & Alan, 1991). وقد كشف التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة عن النتائج التالية : (١) وجود علاقة ايجابية قوية بين عوامل الاستبقاء (التعويضات المالية، خصائص الوظيفة، دعم المشرفين، وجودة حياة العمل) وبين الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة، (٢) عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عوامل الاستبقاء (التدريب، توافر فرص النمو المهني، وفرص الترقية) وبين الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة . وقد أوصت الدراسة ومن أجل ضمان مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مجال الاتصالات بضرورة أن تعزز عوامل الاستبقاء التي تقدمها الشركات والمؤسسات بالعدالة في التعامل والإجراءات مع العاملين في جميع المستويات الوظيفية بالإضافة إلى إظهار الرغبة المعلنة في الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة العالية والاستثمار فيهم.

أما دراسة اليامي (٢٠٠٣م) وموضوعها: "دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام التنظيمي لشاغلي الوظائف غير الإشرافية"، فقد حاولت التنبؤ ببعض العوامل التي تسبق التزام الموظفين نحو منظماتهم التي يعملون فيها، ومقارنة قوة تلك العوامل في التنبؤ

بالالتزام التنظيمي ومكوناته . تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة صممها الباحث من عينة عشوائية بلغ حجمها (٦٤٣) من الموظفين السعوديين بإحدى شركات الخدمات العامة في السعودية . استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بإجراء الخطوة- خطوة أو ما يعرف بأسلوب "Stepwise" ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة، لعل من أبرزها : (١) يعتبر وضوح دور الموظف في المنظمة أقوى منبئ بالالتزام التنظيمي ، حيث فسر ما نسبته ٢٤.٥% من التباين في الالتزام التنظيمي، (٢) احتل الرضا الوظيفي المرتبة الثانية في قوة التنبؤ بالالتزام التنظيمي، إذ فسر حوالي ٩.٥% من التباين فيه، (٣) جاءت متغيرات المستوى التعليمي، وصراع الدور، والاتصال المتعلق بالوظيفة كأقل المتغيرات تحديداً للالتزام التنظيمي، إذ فسرت على التوالي ما نسبته ٢%، و ١%، و ١% من التباين في التزام الموظفين نحو منظماتهم التي يعملون بها.

وهدفت الدراسة التي أجراها (Chughtai & Zafar (2006) وعنوانها: "محددات الالتزام التنظيمي ومخرجاته لدى أساتذة الجامعات بباكستان"، التعرف على ما إذا كانت بعض العوامل الشخصية والرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة تعد محددات للالتزام التنظيمي . كما اختبرت الدراسة العلاقة بين تأثير الالتزام التنظيمي لأساتذة الجامعات على الأداء الوظيفي والتسرب الوظيفي . وقد جمعت البيانات من (١٢٥) أستاذاً جامعياً في (٣٣) جامعة في مدن لاهور وإسلام آباد وبيشاور . وأظهرت نتائج الدراسة تنوعاً وتبايناً في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المستجيبين على أداة الدراسة "استبانة"، كما أشارت إلى أن الخصائص الشخصية والمتمثلة بالعمر والتعليم ومدة الخدمة والحالة الاجتماعية وبعض الخصائص التنظيمية كالثقة بالإدارة وظروف العمل ترتبط بشكل قوي بالالتزام التنظيمي.

وأجرى العواد والهران (٢٠٠٦م) دراسة لهما تحت عنوان "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود"، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في بعض الأقسام العلمية والإنسانية بجامعة الملك سعود، وكذلك تحديد تأثير بعض العوامل الشخصية (الجنسية، العمر، المرتبة العلمية، وسنوات الخبرة) والعوامل التنظيمية والوظيفية (الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، والعدالة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي . وتكونت عينة الدراسة من ٥٥١ عضو هيئة تدريس طبقت عليهم استبانة متعددة المحاور. وقد أظهرت نتائج الدراسة، التالي: (١) أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الأقسام المشاركة ذا درجة متوسطة بشكل عام . (٢) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية للالتزام

التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين لصالح غير السعوديين، وقد عزاها الباحث إلى قناعة غير السعوديين بالمميزات والحوافز والبدلات التي لا تتوافر لهم في مواطنهم الأصلية، (٣) أن هنالك علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العمر وسنوات الخدمة على الالتزام التنظيمي، بينما لا توجد علاقة تذكر للمرتبة الأكاديمية على التزام أعضاء هيئة التدريس نحو جامعتهم، (٤) أن هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومستوى التزامهم التنظيمي، وأن ترتيب هذه العوامل على الالتزام هو الأداء الوظيفي ثم الرضا المهني وأخيراً العدالة التنظيمية.

وقد أوصت الدراسة بجملة من المقترحات منها: (١) العمل على إعادة تصميم نظم الحوافز وربطها بالأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس، (٢) وإعادة النظر في سلم الرواتب الخاص بأعضاء هيئة التدريس بما يتناسب والأوضاع الاقتصادية وسوق العمل المحلية والعالمية، (٣) والاهتمام بإيجاد المعايير الموضوعية في التقويم وقياس الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس بالجامعة، (٤) وتفعيل أدوار مجالس الأقسام والكليات في مساءلة ومحاسبة أعضاء هيئة التدريس.

وأجرت (Ayres 2010) دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي، والتمكين الوظيفي، والدعم التنظيمي المدرك كمحددات للالتزام التنظيمي"، حيث سعت للتعرف عما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أم لا بين المتغيرات المستقلة (الرضا الوظيفي والتمكين الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك) والمتغيرات الديموغرافية (الجنس وسنوات الخدمة) من جهة، وبين الالتزام التنظيمي كمتغير تابع من جهة أخرى. وتكونت عينة الدراسة من (٩٠٠) عضو هيئة تدريس من الذكور والإناث العاملين في كل الجامعات والكليات والمدارس بمراحلها الثلاث في شمال ألاباما في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث حرصت الباحثة أن تكون عينة دراستها ممثلة لجميع الأعراق الإثنية من الأمريكيين والأمريكيين الهنود والأمريكيين الأفارقة والأوروبيين والآسيويين والإسبانيين والباسيفيكيين.

استخدمت الباحثة الإستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة الميدانية حيث وزعتها على المستجيبين عبر البريد الإلكتروني، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: (١) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بأنواعه الثلاثة العاطفي والمعياري والاستمراري، (٢) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وكلاً من الالتزام العاطفي والمعياري، في

حين كانت العلاقة سالبة بين الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والتزامهم الاستمراري، (٣) وجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام المعياري، في حين كانت ا لعلاقة سالبة بينه وبين نوعي الالتزام الآخرين : العاطفي والاستمراري، (٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث لصالح الإناث في أنواع الالتزام التنظيمي الثلاثة وبخاصة الالتزام الاستمراري، (٥) لم تظهر الدراسة فروق ذات دلالة معنوية في الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة يمكن أن تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

٣/١. دراسات تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي وغيره من المتغيرات

أجرى قطان (١٩٨٧م) دراسة بعنوان "العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي"، وهي دراسة مقارنة هدفت التعرف على مست وى الولاء (الالتزام) التنظيمي بين العمالة الآسيوية، والعمالة السعودية، والعمالة العربية، والعمالة الغربية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية (العمر، مدة الخدمة في المنظمة الحالية، والمستوى التعليمي) والأداء الوظيفي للمجموعات الأربع. وقد استخدم الباحث الأداة التي طورها بورتر وزملاؤه (١٩٨٢م) والمسماة استبانة الالتزام التنظيمي OCQ على عينة من (٢٧٠) ذكراً يعملون في منظمات ومؤسسات مختلفة في المملكة العربية السعودية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج الهامة، منها: (١) وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وكل من العمر ومدة الخدمة في المنظمة والمستوى التعليمي والأداء الوظيفي لعينة الدراسة، (٢) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مجموعات الدراسة الأربع في مستوى الولاء التنظيمي لصالح المجموعة الآسيوية ثم العربية ثم السعودية وأخيراً الغربية.

وقام ردايدة (١٩٨٨م) بإجراء دراسة بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية"، هدفت إلى معرفة واقع الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات المج تمع الحكومية التابعة لوزارة التعليم العالي في الأردن، وأثر كل من (الجنس والمؤهل العلمي ومدة الخدمة) على ولائهم وإنتاجيتهم. تكونت أاداتا الدراسة من مقياس بورتر وزملاؤه (١٩٨٢م) لقياس الولاء

التنظيمي، في حين قيست الإنتاجية بدرجات تحصيل الطلاب . وأظهرت النتائج أن ولاء أعضاء هيئة التدريس نحو كلياتهم كان متوسطاً لدى ٦٧٪ ومرتفعاً لدى ٣٣٪ منهم، أما الإنتاجية فكانت متوسطة لدى ٦٩٪ ومرتفعة لدى ٣١٪ من الأعضاء . من ناحية أخرى لم تظهر النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والإنتاجية، كما لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي ومدة الخدمة) في العلاقة بين الولاء التنظيمي والإنتاجية.

وفي جامعة بغداد أجرت خضير وآخرون (١٩٩٦م) دراسة بعنوان "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة"، هدفت إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية، وعما إذا كانت هنالك فروق بين الكليات العلمية والإنسانية في أبعاد الالتزام التنظيمي والفاعلية في جامعة بغداد . وتم جمع البيانات عن طريق استبانة مكونة من جزأين : خصص الأول منها لقياس مؤشرات الالتزام التنظيمي، بينما خصص الثاني لقياس مؤشرات الفاعلية. وقد أظهرت النتائج انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والإنسانية بين الارتفاع في الإنتاجية والتماثل في تحقيق الأهداف والتأرجح في الرضا الوظيفي، كما تبين وجود علاقة إيجابية معنوية بين الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية مقدارها ٥٩,٥٪.

وهدف دراسة الفضلي (١٩٩٧م) المعنونة "علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية"، إلى اختبار العلاقة بين متغير علاقات العمل بين الرئيس وتابعيه وبين متغير الالتزام التنظيمي، إضافة إلى طبيعة العلاقة فيما بين الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، والمؤهل الوظيفي، وسنوات الخدمة، والمركز الوظيفي). وقد صمم الباحث استبانة متعددة المحاور لهذا الغرض، حيث طبقها على عينة مقدارها (٢٥٠) موظفاً في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت . هذا وقد أظهرت الدراسة عدد من النتائج، لعل أبرزها : (١) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري علاقات العمل بين الرئيس وتابعيه وبين الالتزام التنظيمي بشكل عام، (٢) وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وكل من المتغيرات الشخصية التالية: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمركز الوظيفي، (٣) وجود فروق ذات دلالة

إحصائية على مستوى متوسط الالتزام التنظيمي فيما يتعلق بنوع الجنس لصالح الإناث على الذكور، حيث أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام لدى الإناث أعلى منه لدى الذكور.

وتقصت دراسة أجراها John and Taylor (1999) بعنوان "النمط القيادي، والمناخ المدرسي، والالتزام التنظيمي لدى المعلمين"، العلاقة بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي وبين الالتزام التنظيمي للمدرسين في مدارس الإدفنست الثانوية في الفلبين. تكونت عينة الدراسة من ٢٢٧ معلماً منتظماً من عشرين مدرسة، واستخدم الباحث ثلاثة استبانات: واحدة للالتزام التنظيمي، والثانية للنمط القيادي للمدير، والثالثة للمناخ المدرسي. وقد أظهرت نتائج الدراسة ارتباطاً وثيقاً بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي والالتزام التنظيمي، كما وجد أن الحالة الاجتماعية للمشاركين أكثر المتغيرات تأثيراً في الالتزام التنظيمي، حيث أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين المتزوجين وغير المتزوجين لصالح المتزوجين.

وقام العمري (١٩٩٩م) بإجراء دراسة عنونها "الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود: دراسة ميدانية"، وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة لرؤساء الأقسام ومستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة واستخدم الباحث عينة عشوائية مكونة من ١٤٧ مستجيباً. وأظهرت الدراسة أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً في الوسط الجامعي هو النمط الديمقراطي، كما أظهرت وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الترسلية والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي والالتزام أعضاء هيئة التدريس.

أما دراسة سلامة (١٩٩٩م) بعنوان "الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس"، فقد سعت إلى قياس الفروق بين أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة عين شمس في درجات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وقياس العلاقة بينهما وفقاً لمتغيرات التخصص والدرجة العلمية والجنس. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من محورين رئيسيين: الأول

ويختص بأبعاد الالتزام التنظيمي ويتضمن (٢١) عبارة، ويختص الثاني بالرضا الوظيفي ويتضمن (٢١) عبارة، وتم تطبيقها على عينة الدراسة والتي بلغ عدد أفرادها (٥٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالكلية. وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها: (١) وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بشكل عام، (٢) وجود علاقة طردية قوية بين درجات الالتزام التنظيمي وبعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء، وأن هذا البعد يؤثر تأثيراً مباشراً وقويماً على الالتزام التنظيمي أكثر من أبعاد الرضا الأخرى، (٣) وجود فروق ذات دلالة معنوية في درجات الرضا الوظيفي وفقاً لمتغيري الدرجة العلمية والجنس، بينما لا توجد في فروق في درجات الالتزام التنظيمي وفقاً للمتغيرين السابقين، (٤) عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في درجات الالتزام التنظيمي والرضا المهني لأعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير التخصص العلمي.

وأجرى يوسف (١٩٩٩م) دراسة بعنوان "العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية"، استهدفت التعرف على مستوى الدافعية الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدرسية، ومدى اختلاف مستويات الدافعية باختلاف الصفات الشخصية لهؤلاء العاملين، وكذلك اختلاف طبيعة واتجاهات العلاقة بين الدافعية الداخلية من جهة وبين الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي من جهة أخرى، واختلاف طبيعة واتجاهات العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

هذا وقد طبقت أداة الدراسة -استبانة- على عينة عشوائية قوامها (٥٦٧) فرداً موزعين على خمس وعشرين مؤسسة تعمل في القطاعات الحكومية والخاصة والمشاركة في دولة الإمارات العربية المتحدة. وقد جاءت نتائج الدراسة لتظهر: (١) وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الدافعية الداخلية وبين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، (٢) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، (٣) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الالتزام التنظيمي وكل من العمر، والخبرة في الوظيفة الحالية، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية، (٤) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأداء الوظيفي، والعمر، والخبرة في الوظيفة، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية، والدخل الشهري

وقامت صادق (٢٠٠٠م) في دراسة لها بعنوان "العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل"، بقياس مستوى الولاء "الالتزام" التنظيمي والاتجاه نحو العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي قطر والإمارات، والكشف عن العلاقة بين المتغيرين، ومدى اختلاف العلاقة باختلاف متغيرات الخبرة، وسنوات الخدمة بالجامعة، واختلاف الجامعة، و الكلية، ونوع الجنس، والجنسية. وقد تم تطبيق مقياس الولاء التنظيمي الذي أعده بورتر وزملاؤه، ومقياس الاتجاه نحو العمل الذي أعدته الباحثة، وذلك على (١٣٥) أستاذاً جامعياً في جامعة قطر، و (١٠٨) آخرين في جامعة الإمارات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل متوسط في الجامعتين، كما كانت العلاقة موجبة ودالة بين متغيري الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل. ومن ناحية أخرى كانت الفروق دالة في هذين المتغيرين بين الجنسين لصالح الذكور، وبين الجامعتين لصالح جامعة قطر، وبين المواطنين وغيرهم لصالح غير المواطنين، و لذوي سنوات الخدمة الطويلة مقارنة بذوي سنوات الخدمة القصيرة.

وهدفت الدراسة التي أجراها الهنداوي (٢٠٠٢م) بعنوان "الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية"، إلى الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدي مديري المدارس الابتدائية في مصر، والاستفادة من ذلك في التوصل إلى مجموعة مقترحات إجرائية لتفعيل هذه العلاقة بما يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدي المديرين وتنشيط ضغوط العمل الإيجابية ومواجهة ضغوط العمل السلبية لديهم. وقد تكونت عينة البحث من (٦١٥) من مديري المدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية، وقد تم اختيارهم من ثماني محافظات بطريقة عشوائية. استخدم الباحث لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة مقياس الالتزام التنظيمي الذي أعده (Meyer & Alan (1997)، ومقياس ضغوط العمل الإداري الذي أعده الباحث بنفسه.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة كان من أبرزها : (١) أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدي مديري المدارس الابتدائية في جمهورية مصر العربية تختلف باختلاف كل من شكل الالتزام التنظيمي ا لمدرّوس، ونوع ضغوط العمل

المقصودة، (٢) أن الالتزام التنظيمي العام يرتبط طردياً بضغط العمل الإيجابية وعكسياً بضغط العمل السلبية لدي مديري المدارس الابتدائية، (٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية في درجات ضغوط العمل الإيجابية والسلبية طبقاً لاختلاف كل من الجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة الإدارية، (٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية في درجات الالتزام التنظيمي العام طبقاً لاختلاف كل من المستوى التعليمي والخبرة الإدارية بينما وجدت فروق دالة طبقاً للجنس وذلك لصالح الذكور. وقدم البحث مجموعة من التوصيات المصحوبة بإجراءات مقترحة لتنفيذها، ومنها: تحقيق الاستقلال الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية، توفير فرص النمو المهني لهم، وتحقيق الموائمة المهنية بين قدرات المديرين ومتطلبات الوظيفة، وإعادة تصميم وظيفة مدير المدرسة.

أما دراسة الوزان (٢٠٠٦م) بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، فقد سعت إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية بمملكة البحرين وذلك من وجهة نظر العاملين فيهما. كما سعت الدراسة إلى التعرف على تأثير بعض المتغيرات الشخصية (الرتبة العسكرية، الوظيفة، العمر، الراتب الشهري، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة) على العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في الإدارتين موضع الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط من رتبة ملازم أول وما فوق، وبلغ حجم عينة الدراسة (١٥٦) ضابطاً بواقع (٩٧) يعملون في الإدارة العامة للمناطق الأمنية و (٥٩) بالإدارة العامة للتدريب والحراسات.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج، كان من أهمها: (١) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين متغيري طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)، مما يشير إلى علاقة طردية موجبة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، (٢) أن مستوى الالتزام التنظيمي عال عند الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية.

وهدفت الدراسة التي أجراها Eker & Eker (2008) بعنوان "دراسة تأثير المتغيرات الديمغرافية على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية على العاملين بالرعاية الصحية في تركيا"، إلى استكشاف طبيعة علاقة بعض المتغيرات الديمغرافية بكل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في مجال الرعاية الصحية في تركيا. ضمت عينة الدراسة (٤٧٣) مفردة من العاملين في ثلاث مستشفيات في مدينة بورصة التركية. هذا وقد جمعت البيانات الأولية للدراسة الميدانية باستخدام مقياس قائمة الالتزام التنظيمي Organizational Commitment Inventory ومقياس جامعة مينسوتا للرضا الوظيفي Minnesota Satisfaction Scale. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، لعل من أبرزها: (١) وجود علاقة ايجابية قوية معنوية بين المتغيرات الديمغرافية (نوع الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، ونوع المنظمة) ومستوى الالتزام التنظيمي العام للعاملين في مجال الرعاية الصحية، (٢) وجود علاقة ايجابية قوية معنوية بين المتغيرات الديمغرافية (المستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، ونوع المنظمة) وبين درجة الرضا الوظيفي للعاملين في مجال الرعاية الصحية.

وفي الأردن تقصى خليفات والملاحمة (٢٠٠٩م) في دراستهما المسماة: "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"، العلاقة بين الولاء "الالتزام" التنظيمي في أبعاده الثلاثة (المعياري، العاطفي، والاستمراري) والرضا الوظيفي من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس في ست جامعات أردنية خاصة بلغ حجمها (٥٥٩) عضواً. ولتحقيق هدف الدراسة أُستخدم المقياس الذي طوره آلن وماير للولاء التنظيمي، وأداة طُورت من قبل الباحثين لقياس الرضا الوظيفي. وكان من أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة: (١) وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدري س في الجامعات الأردنية الخاصة، (٢) وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس (لصالح الإناث)، والعمر (لصالح الفئة العمرية ٥٠ سنة فأكثر)، وسنوات الخدمة بالجامعة (لصالح ذوي الخدمة الأعلى = ١١ سنة فأكثر)، واختلاف الكلية (لصالح الكليات العلمية، (٣) عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس يمكن أن تعزى لاختلاف المرتبة الأكاديمية. وقد أوصى الباحثان بضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز

لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، بحيث لا يتم اللجوء إلى البحث عن الفرص البديلة في أماكن أخرى.

وأجرت فلمبان (٢٠٠٩م) دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"، بهدف التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات والعلاقة بينهما والوقوف على علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: الجنس، المؤهل، التخصص، والحالة الاجتماعية. تكونت عينة الدراسة من (١٠٣) مشرفاً تربوياً و (١٧٥) مشرفة تربوية بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، واستخدمت الباحثة استبانة ذات ٣ أجزاء أداة لجمع البيانات.

وأظهرت نتائج الدراسة الآتي: (١) وجود مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى كل من المشرفين والمشرفات التربويات بمتوسطات حسابية (٣,٥٢) و (٣,٦٧) على الترتيب مع وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مقدارها (٠,٥٧١)، (٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور، (٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات وفقاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور، والمؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراة. هذا وقد قدمت الباحثة عدد من التوصيات المنبثقة من نتائج الدراسة كان من ضمنها: الاهتمام بوضع الضمانات الوظيفية للمشرفين والمشرفات والتي تكفل له أمناً وظيفياً أثناء الخدمة أو بعد ترك العمل، وكذلك توفير الرعاية الصحية اللازمة لهم.

وأجرى (Bhatti et.al (2011) دراسة بعنوان "تأثير المشاركة المباشرة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي"، وهدفت الدراسة إلى التعرف عما إذا كانت أنماط المشاركة المباشرة للموظفين في عملية اتخاذ القرار المؤسسي ستفسر الاختلاف في الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة (العاطفي، المعيارى، والاستمراري) لدى الموظفين في قطاع البنوك في باكستان والولايات المتحدة الأمريكية. وجمعت بيانات الدراسة باستخدام استبانة متعددة الأبعاد صممها الباحثون من مقاييس معروفة، أهمها مقياس ماير وألن للالتزام التنظيمي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٥٠٠) مسئولاً وموظفاً في إدارة الموارد البشرية بالبنوك الباكستانية والأمريكية بواقع (٢٥٠) مستجيب في كل دولة.

وقد أظهرت الدراسة النتائج ال تالية: (١) أن موضوع المشاركة المباشرة للموظفين في عملية اتخاذ القرار يحظى بأهمية متزايدة في قطاع البنوك في باكستان والولايات المتحدة الأمريكية، (٢) وجود علاقة ايجابية طردية كلية بين المشاركة المباشرة والالتزام التنظيمي مقدارها (٥٦.٢%) في باكستان و (٤٢.٣%) في الولايات المتحدة الأمريكية، (٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى المشاركة المباشرة وأنواع الالتزام التنظيمي لصالح المستجيبين الباكستانيين، حيث أظهرت نتائج التحليل متعدد الانحدار وجود علاقة طردية موجبة بين المشاركة المباشرة وكل من الالتزام العاطفي و المعياري والاستمراري للموظفين الباكستانيين، في حين أن العلاقة الايجابية الوحيدة كانت بين المشاركة المباشرة والالتزام العاطفي للموظفين الأمريكيين.

٤/١. دراسات تناولت بعض النماذج البنائية المفسرة للالتزام التنظيمي واختبار معنويتها

قامت (Klenke- Hamel (1982 بإجراء دراسة بعنوان : " نمذجة سببية للالتزام التنظيمي"، حيث هدفت إلى وضع نموذج للالتزام التنظيمي يدرس العلاقات السببية بين بعض المتغيرات الشخصية "سنوات الخدمة، والرضا الوظيفي " و المتغيرات المؤسسية (اللامركزية، والرسمية) والمتغيرات الوظيفية (ضغوط العمل) بوصفها محددات محتملة للالتزام التنظيمي . وسعت الدراسة أيضاً إلى اختبار أثر المتغيرات السابقة على متغير الصحة العقلية والذي ضمن أيضاً في النموذج السببي المقترح كمتغير تابع . وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في منطمتين حكوميتين وجامعة حكومية في جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، حيث سحبت خمسة عينات عشوائية من الذكور والإناث العاملين في وظائف مكتبية ومهنية على حد سواء.

وقد وزعت الباحثة ما مقداره (١٥٢٥) استبانة أعدتها من مقاييس معروفة على المستجيبين، عاد منها (٦٧٦) أي ما نسبته ٤٤.٣٢%، كان من بين ها (٦٢٨) استبانة صالحة للتحليل. وقد أظهرت نتائج تحليل المسار Path Analysis عدد من الاستنتاجات الهامة، كان من أبرزها التالي : (١) أن متغير الرضا الوظيفي هو أكثر متغيرات النموذج السببي المقترح تحديداً للالتزام التنظيمي والصحة العقلية لأفراد عينة الدراسة، (٢) وجود علاقة سببية إيجابية ولكنها غير معنوية بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، (٣) عدم وجود

علاقة سببية هامة بين العوامل المؤسسية (اللامركزية والرسمية) والالتزام التنظيمي، (٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس على مستوى الالتزام التنظيمي لصالح الذكور مقابل الإناث، (٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة على مستوى الالتزام التنظيمي لصالح العاملين الذين قضوا في منظماتهم الحالية مدة خمسة سنوات فأكثر، (٦) أظهرت اختبارات حسن المطابقة معنوية النموذج السببي المقترح وقابليته للتعميم والتطبيق.

وأجرى Han (1992) دراسة بعنوان: "دراسة إمبريقية لنموذج سببي مقترح للالتزام التنظيمي في كوريا الجنوبية"، حيث سعت الدراسة إلى بناء واختبار نموذج بنائي وضعه الباحث لاختبار العلاقات السببية بين أربعة عشر متغيراً شخصياً وتنظيماً وبين الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع الصحي الحكومي في كوريا الجنوبية، وذلك بغرض التعرف على المحددات المحتملة للالتزام التنظيمي . تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (عدا المستخدمين) في مستشفى حكومي في العاصمة الكورية، واستخدم الباحث ما مجموعه (٥٩٤) استبانة صممها بنفسه لجمع بيانات الدراسة الأولية . وكان من ضمن الأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحث لاختبار نموذج الدراسة تحليل المسار والتحليل المتعدد الانحدار.

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية : (١) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الالتزام التنظيمي وكل من : درجة الاستقلالية (٠,٢٩٥)، الدعم التنظيمي (٠,٤٤٢)، دعم المشرفين (٠,٣٢٠)، دعم الزملاء (٠,٢٠٠)، ظروف العمل الفيزيائية (٠,٣٢٤)، العدالة الإجرائية (٠,٤٥٩)، الاستثمارات المتراكمة (٠,٢٩٧)، (٢) وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (ر= ٠,٦٢٧)، (٣) وجود علاقة ضعيفة بين الراتب والروتين اليومي وفرص الترقية وبين مستوى الالتزام التنظيمي، (٤) إمكانية تعميم النموذج السببي المقترح على القطاع الصحي الكوري وإمكانية استخدامه في بيئات ثقافية مختلفة لأنه يتكون من متغيرات عالمية أثبتتها نتائج الدراسات المختلفة.

أما دراسة McMurray et.al. (2000)، وموضوعها: "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي"، فقد هدفت إلى الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين المكونات البنائية

لكل من الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي من خلال اختبار نموذج بنائي يشمل الارتباط والثقة كمحددات للالتزام التنظيمي، والتقدير والاستقلالية والمساندة كمحددات للمناخ التنظيمي . وتوصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي يرتبط بشكل إيجابي مع الالتزام التنظيمي (R=٠,٦٦) ، وهذا يعني صدق النموذج المقترح.

وهدفت دراسة (Laka-Mathipula (2004) بعنوان : " نمذجة العلاقة بين الالتزام التنظيمي ونمط القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية "، التعرف على العلاقة بين كل من المتغيرات الديمغرافية (العمر، نوع الجنس، نوع المؤسسة الأكاديمية) والمتغيرات التنظيمية (نمط القيادة، ممارسات إدارة الموارد البشرية، والثقة التنظيمية) من جانب، وبين الالتزام التنظيمي على الجانب الآخر . واستخدمت الباحثة استبانة معدة لهذا الغرض وطبقتها على (٢٤٦) موظفاً يعملون في (١١) مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في جنوب إفريقيا، حيث شكل المستجيبون من الكليات التقنية ما نسبته ٦٧,٨٨% من حجم عينة الدراسة مقارنة بما نسبته ٢٨,٨٦% من منسوبي الجامعات. استخدمت الباحثة أسلوب تحليل المهار وتحليل الانحدار المتعدد.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي : (١) عدم وجود أي علاقة ارتباطية دالة بين الم تغيرات الديمغرافية المحددة في الدراسة وبين الالتزام التنظيمي، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة وحيدة كانت بين نوع المؤسسة الأكاديمية والالتزام التنظيمي، لصالح منسوبي الجامعات، (٢) وجود علاقات ارتباطية معنوية بين الثقة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية، وبين نمط القيادة والثقة التنظيمية، وبين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، (٣) عدم إمكانية تعميم النموذج المقترح لوجود علاقات سببية ضعيفة بين متغيرات الدراسة والالتزام التنظيمي، بمعنى أن نمط القيادة وإدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية ليست محددات للالتزام التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في جنوب أفريقيا .

واستهدفت دراسة العمري (٢٠٠٤م) وموضوعها: "بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفاعلية التنظيمية"، اختبار نموذج سببي مقترح ل كشف عن علاقة متغيرات الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل بالأداء الوظيفي والفاعلية التنظيمية . تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية من العاملين السعوديين بالبنوك السعودية بمدينة الرياض، وقد بلغ العائد من الاستبانات (٦١١) استبانة شكلت عينة الدراسة . واستخدم الباحث أسلوب تحليل المسار لاختبار النموذج السببي المقترح . وقد كشفت نتائج الدراسة عن عدد من العلاقات السببية المعنوية في النموذج، منها : (١) يتحدد متغير الرضا

الوظيفي بكل من: العمر، وسنوات الخدمة، والراتب الشهري، وصراع الدور، غموض الدور، والأداء الوظيفي، (٢) يتحدد متغير الولاء التنظيمي بكل من: العمر، وسنوات الخدمة، والراتب الشهري، وصراع الدور، وغموض الدور، ومتغير الرضا الوظيفي، (٣) يتحدد متغير الأداء الوظيفي بكل من: الولاء التنظيمي، وضغوط العمل، والعمر، وسنوات الخدمة، (٤) يتحدد متغير الفاعلية التنظيمية كمتغير نهائي في النموذج بكل من: الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، وضغوط العمل، والأداء الوظيفي.

أما (2006) Tayyab فقامت بإجراء دراسة بعنوان "محددات ومخرجات الالتزام التنظيمي في باكستان"، وهدفت إلى اختبار نموذج سببي مقترح لبعض محددات ومخرجات الالتزام التنظيمي لدى موظفي القطاع العام في باكستان، كانت الباحثة قد بنته انطلاقاً من نظرية ماير وألن (Meyer & Alan, 1991) الثلاثية الأبعاد. وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٨) موظفاً في شركة تطوير الغاز والنفط المحدودة في إسلام آباد.

وقد أظهرت الدراسة عدد من النتائج الهامة، من ضمنها: (١) أن قيم العمل الفردية والدافعية للعمل هي أقوى محددات الالتزام التنظيمي بشكل عام والالتزام العاطفي والاستمراري على وجه الخصوص، (٢) أن الرضا الوظيفي يعتبر محمداً هاماً من محددات الالتزام التنظيمي بكافة أبعاده، (٣) أن سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة الإجرائية هما أكثر المخرجات المقترحة ارتباطاً بالالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري بعكس الارتباط الضعيف بالالتزام الاستمراري، (٤) توجد علاقة سلبية بين متغير سنوات الخدمة والالتزام التنظيمي، بمعنى كلما زادت سنوات خدمة الفرد بالمنظمة كلما قل التزامه التنظيمي، (٥) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية يمكن أن تعزى لمتغير الجنس على محددات ومخرجات الالتزام التنظيمي المقترحة بشكل عام، رغم أن متغير العزم على ترك المنظمة كان أعلى لدى المستجيبين مقارنة بالمستجيبات، واللاتي أظهرن بدورهن التزاماً معيارياً ورضاً وظيفياً ودافعيةً للعمل أكبر من نظرائهم الرجال.

وأجرى عبد الدايم (٢٠٠٩م) دراسة بعنوان: "محيط العمل والالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي كعوامل وسيطة في نموذج الدافعية للعمل لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة: اختبار لصدق نموذج إداري في مجال التربية وعلم النفس"، كان هدفها الأساس اختبار مدى صدق نموذج روبرت روه وآخرين (٢٠٠٠م) - كنموذج إداري - لاستخدامه في المجال التربوي لتحديد الدافعية للعمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي الزقازيق وبنها. وهدفت الدراسة أيضاً للتعرف على مستوى تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعتين المشار

إليهما لمكونات محيط العمل الجامعي، كمتغيرات داخلية، ومستوى (الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل) كمتغيرات دافعية في النموذج الإداري ومدى تباينها باختلاف كل من: النوع والتخصص والخبرة والدرجة العلمية. وقام الباحث بترجمة المقاييس المختلفة لمتغيرات النموذج الإداري، وتقنينها على عينة استطلاعية، ومن ثم تطبيقها على عينة نهائية تكونت من (٢٠٦) من أعضاء هيئة التدريس بكليتي التربية والآداب بجامعة الزقازيق وبناها.

وكشفت الدراسة عن جملة من النتائج، كان من أهمها: (١) تتشابه المسارات بين المتغيرات الوسيطة والمتغيرات المرتبطة بالنتائج في النموذج الإداري لدى عينة البحث مع المسارات الأصلية لنفس النموذج، مع ظهور بعض المسارات الجديدة توضح التأثير المباشر للرضا والميل لبذل الجهد، كل منهما على الآخر. والتأثير السلبي المباشر للضغط على الميل لبذل الجهد، (٢) تتشابه المسارات بين المتغيرات الوسيطة فيما بينها، في النموذج الإداري لدى عينة البحث مع المسارات الأصلية لنفس النموذج، مع ظهور مسارات توضح التأثير المباشر للاندماج الوظيفي على معنى وأهمية الوظيفة، وعلى المسؤولية، (٣) يتحدد الاندماج الوظيفي (كمتغير من متغيرات الدافعية للعمل)، بمعنى وأهمية الوظيفة لدى عضو هيئة التدريس، ومدى شعوره بالمسؤولية تجاه عمله ونتائج هذا العمل ل، (٤) يتحدد الالتزام التنظيمي (كمتغير من متغيرات الدافعية للعمل)، بالاندماج التنظيمي بطريقة مباشرة، وجميع محددات الاندماج بطريقة غير مباشرة، كما يتحدد ببعض المتغيرات المستقلة، والمتمثلة في النمو الذاتي، والحاجة للتقدير، وضمان الوظيفة، وفرص الترقية، والمناخ الأكاديمي السائد، (٥) تتطابق مسارات العلاقة بين متغيرات النموذج الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس - إلى حد كبير - مع المسارات الأصلية لنفس النموذج، مما يعني صدقه وحسن مطابقته.

٢. تعليق عام على الدراسات السابقة

تكمن أهمية استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية في الاستفادة منها قدر المستطاع، في تعميق الدراسة وتفسير نتائجها. وفي ضوء استعراض الدراسات البحثية السابقة، يمكن استخلاص مجموعة المعطيات والموجهات التالية:

- (١) جاءت الدراسات السابقة التي تم عرضها من مختلف بلدان العالم، وكانت في معظمها حديثة، وهذا بدوره يؤكد الاهتمام العالمي المتزايد بظاهرة الالتزام

التنظيمي ومفاهيمها و مضامينها، كما يؤكد أهمية موضوع الدراسة الحالية والفوائد المرجوة من إجرائها.

- (٢) تنوعت أهداف الدراسات السابقة ما بين دراسات سعت إلى تقصي واقع الالتزام التنظيمي بشكل عام، إلى أخرى بحثت محدداته ونواتجه، وأخرى هدفت إلى كشف طبيعة العلاقة بينه وبين عدد من المتغيرات التنظيمية وظيفية والشخصية، بينما البعض الآخر سعى إلى اختبار معنوية بعض النماذج البنائية المفسرة له . وعليه فقد قام الباحث بتصنيف الدراسات السابقة واستعراضها في ضوء هذه الأهداف.
- (٣) اختلفت الدراسات العربية - بعكس الأجنبية- في استخدامها لمصطلحي "الولاء التنظيمي" والالتزام التنظيمي" للإشارة لنفس المفهوم، رغم الفارق الكبير بين الولاء والالتزام، وقد يكون عدم التوفيق في ترجمة المصطلح الإنجليزي للالتزام التنظيمي "Organizational Commitment" هو السبب وراء إشكالية التسميات هذه.
- (٤) أظهرت بعض الدراسات ، مثل دراسة (Fjoroft (1993، ودراسة المخلافي (٢٠٠١م)، ودراسة (Joffres and Haughey (2001، ودراسة عطاري وآخرون (٢٠٠٦م)، أن هنالك تبايناً واضحاً بين مفاهيم الالتزام التنظيمي والمهني والوظيفي، مما يدل على استقلالية وتمايز هذه المستويات المختلفة من الالتزام، بمعنى أن الفرد الواحد قد يكون عالي الالتزام أو منخفض الالتزام تجاه منظمته ومهنته ووظيفته جميعها، كما يمكن أن يكون عالي الالتزام تجاه البعض ومنخفض الالتزام تجاه البعض الآخر.

- (٥) يتبين من الدراسات التي تم استعراضها أن الالتزام المعياري والعاطفي والاستمراري هي أكثر أبعاد الالتزام التنظيمي تناولاً وتقصيماً، الأمر الذي يعكس الاتجاه الحديث في الميل نحو دراسة الالتزام التنظيمي بوصفه مركباً متعدد الأبعاد . ومن ناحية أخرى فقد أظهرت نتائج بعض الدراسات كتلك التي أجراها كل من العتيبي والسواط (١٩٩٧م) و (Harrison & Hubbard (1998 أن هنالك علاقات هامة بين هذه الأبعاد، وفي هذا ما يعزز صدق النتيجة التي خلص إليها Meyer & Alan (1991) من أن هذه الأبعاد هي مكونات مختلفة للالتزام التنظيمي وليست أنواعاً

مختلفة منه، والدراسة الحالية تتبنى هذا النهج.

- (٦) يتضح أنه وبرغم النتائج الهامة التي توصلت إليها الدراسات السابقة فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية والوظيفية والشخصية، إلا أنه يبدو جلياً عدم وجود اتساق بين نتائج هذه الدراسات فيما يتعلق بمحددات الالتزام التنظيمي أو العوامل المنبئة به . وقد يكون السبب في ذلك هو قلة الاهتمام "بالنمذجة" البنائية السببية لهذه المحددات، والاعتماد على أسلوب الارتباط البسيط والذي لا يظهر في كثير من الأحيان نتائج عميقة، الأمر الذي جعل من بناء واختبار نموذج سببي بهذه المحددات أحد الأولويات في هذه الدراسة.
- (٧) يمكن القول إجمالاً بأن معظم الدراسات التي تم استعراضها قد ركزت أكثر ما يكون على المتغيرات الشخصية، وخاصة العمر ونوع الجنس وسنوات الخدمة والمستوى التعليمي، وبدرجة أقل على المتغيرات الوظيفية وبخاصة خصائص الوظيفة وضغوط العمل، في حين لم تنل متغيرات البناء التنظيمي القدر الوافي من الاهتمام في أغلب الدراسات السابقة.
- (٨) يتضح أيضاً أنه من بين مقاييس الالتزام التنظيمي الموجودة، وحدهما مقياسي بورتر وزملائه (١٩٨٢م)، و ماير وألن (١٩٩١م) كانا الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة، مما يدل على الدرجة العالية من الموثوقية لهما، وقد تبنت الدراسة الحالية الجمع بينهما والاستفادة من عباراتهما في بناء الجزء الخاص بقياس الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي ضمن أداة الدراسة.
- (٩) اعتمدت جل الدراسات التي تم استعراضها - أي ما نسبته ٩٢٪ تقريباً - على الاستبانة كأداة مفضلة لجمع البيانات، تلاها أسلوب ما وراء التحليل في دراسة واحدة (Mathieu & Zajac, 1990)، وأسلوب المقابلة في أخرى (Joffres & Haughey, 2001)، وجمعت دراسة عطاري وآخرون (٢٠٠٦م) بين الاستبانة والمقابلة، بينما استخدمت دراسة عبدالدايم (٢٠٠٩م) أسلوب ما وراء التحليل والاستبانة لجمع البيانات الخاصة بموضوع البحث.
- (١٠) بلغ إجمالي الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي في البيئة الجامعية (٢٠) دراسة من بين (٤٦) تم عرضها وتحليلها، وقد تفاوت مستوى الالتزام التنظيمي

- لأعضاء هيئة التدريس فيها، حيث تراوح بين الارتفاع (حنونة، ٢٠٠٥م)، والاعتدال (ردايدة، ١٩٨٨م؛ العتيبي والسواط، ١٩٩٧م؛ العواد والهران، ٢٠٠٦م)، والانخفاض (Fjoroft, 1993؛ خضير وآخرون، ١٩٩٦م). ومع ذلك فيمكن القول بأن هذا المستوى متوسطاً بوجه عام وإن ارتفع في بعض الجوانب وانخفض في بعضها الآخر.
- (١١) اقتصرَت الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس في الجامعات العربية على (١٢) دراسة، كان من بينها (٤) دراسات سعودية فقط، هي: دراسات الدخيل الله (١٩٩٥م)، والعمري (١٩٩٩م)، والعواد والهران (٢٠٠٦م) في جامعة الملك سعود، ودراسة العتيبي والسواط (١٩٩٧م) في جامعة الملك عبدالعزيز، ويتضح محدودية المجال المكاني لهذه الدراسات.
- وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وبالأخص تلك التي تناولت الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس في الجامعات، في النقاط التالية:
- (١) تُعتبر الدراسة الحالية الدراسة الأولى التي تتخذ من كافة الجامعات السعودية الحكومية مجالاً تطبيقياً لها، كما أنها- في حدود علم الباحث- الدراسة الأولى على المستويين العربي والعالمي التي تتناول بالبحث هذا العدد من الجامعات.
- (٢) تُعتبر الدراسة الحالية من الدراسات القلائل التي تبحث هذا الكم من المتغيرات بأنواعها المختلفة، كما أنه لا توجد دراسة واحدة في البيئة العربية تناولت متغيرات البحث الحالي مجتمعة.
- (٣) لم تقف الدراسة الحالية عند استقصاء واقع الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية، ولا عند محدداته المختلفة، بل أخذت خطوة للأمام وتمثل ذلك بإشراك أعضاء هيئة التدريس في تحديد أهم آليات تنمية الالتزام التنظيمي في البيئة الجامعية السعودية من وجهة نظرهم.
- (٤) تتفق أدبيات الالتزام التنظيمي على أهمية متغيرات البناء التنظيمي عند دراسة وتفسير ظاهرة الالتزام، ومع ذلك فقد أغفلت معظم الدراسات التي تم تناولها سالفاً تقصي هذه المتغيرات، غير أن الدراسة الحالية ستبحث بالإضافة إلى متغير المركزية، العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي، وهما متغيران لم يتم بحثهما من قبل على

مستوى الجامعات في الوطن العربي على الأقل.

(٥) تخ تبر هذه الدراسة تأثير بعض المتغيرات الوسيطة على مستوى الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس ال سعودي، وبالأخص تاريخ نشأة الجامعة، فعلى الرغم من أهمية هذا المتغير النظرية والتأكيد عليه في الأدبيات السابقة إلا أن الباحث لم يجد دراسة واحدة تناولته بالبحث في البيئات الأكاديمية، لذا فإنه يتوقع أن يكون لدراسة هذا المتغير العديد من المضامين والتطبيقات الهامة.

(٦) تعتبر الدراسة الح الية، بالإضافة إلى دراسة عبدالدايم (٢٠٠٩م)، الدرستان الوحيدتان على المستوى العربي اللتان عنيتا باختبار معنوية بعض النماذج البنائية لدراسة الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس الجامعي، مع فارق أن دراسة عبدالدايم اختبرت معنوية نموذج جاهز في الدافعية والالتزام، هو نموذج روه وآخرون (٢٠٠٠م) على عينة صغيرة من أعضاء هيئة التدريس، في حين أن الدراسة الحالية تختبر نموذجاً خاصاً بدراسة الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس الجامعي تم بناؤه من قبل الباحث.

وفي الإجمال استفادت الدراسة الحالية من الدراسات التي تم اسر تعرضها التالي:

- (١) إثراء الإطار النظري وإغناؤه وتدعيم بنائه، حيث ساعدت الدراسات السابقة في تكوين تصور شامل لدى الباحث عن الالتزام التنظيمي ومحدداته في مختلف البيئات والثقافات.
- (٢) الإفادة من نتائج تلك الدراسات في تأكيد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها وصياغة أسئلتها وتوجيه أهدافها.
- (٣) الإفادة من تلك الدراسات وما ورد في بعضها من توصيات واستراتيجيات في تصميم أداة الدراسة وإعداد محاورها وصياغة بنودها.
- (٤) توجيه الباحث إلى العديد من المراجع والمصادر المتعلقة بموضوع الدراسة، مما وفر عليه الكثير من الوقت والجهد.
- (٥) مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء ما انتهت إليه تلك الدراسات من نتائج، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- ❖ منهج الدراسة
- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ عينة الدراسة وخصائصها
- ❖ أداة الدراسة
- ❖ تقنين أداة الدراسة
- ❖ تطبيق أداة الدراسة وإجراءاته
- ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

تهييد

يمثل هذا الفصل بداية الجانب الميداني من الدراسة، وفيه يستعرض الباحث الإجراءات المنهجية التي اتبعها لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها؛ وذلك من خلال تحديد منهجها، ومجتمعها، وعينتها، وخصائص العينة، بالإضافة إلى أداة الدراسة والمراحل الأساسية لبنائها ومقياس تصحيحها، ثم التحقق التجريبي من الأداة من حيث الصدق والثبات. كما يشتمل هذا الفصل على إجراءات تطبيق أداة الدراسة، وكذا الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات ومعالجتها.

١. منهج الدراسة

لاشك أن استخدام المنهج البحثي المناسب هو من المتطلبات الأساسية لإنجاز الباحث لدراسته العلمية بشكل جيد و مؤطر. و يُعرف منهج الدراسة أو منهج البحث على أنه : "الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد ملياته حتى يصل إلى نتيجة معينة " (العساف، ٢٠٠٠م: ص١٩٦).

وعلى ذلك وبعد أن قام الباحث بتحديد مشكلة الدراسة، وصياغة تساؤلاتها، والإطلاع على الدراسات السابقة المشابهة لموضوعها، وبعد مراجعة الأسس والمنهج البحثية، تم التوصل إلى أن المنهج الملائم لتحقيق أهداف الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي. ويتيح المنهج الوصفي التحليلي تقديم أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها عن طريق "جمع البيانات ووصف الطرق المستخدمة، كما يعين في تنظيم هذه البيانات، ووصف النتائج وتفسيرها في عبارات واضحة ومحدودة، من أجل الوصول إلى حقائق دقيقة عن الوضع القائم تمهيداً لتحسينه (أبو حطب وصادق، ٢٠١٠م: ص١٠٢) .

٢. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس السعوديين الذكور من حملة الدكتوراة (أستاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد) والمنتظمين انتظاماً كلياً في

الجامعات الحكومية الثلاث والعشرين والبالغ عددهم (٦١٣٥) أستاذاً جامعياً، علماً أنه تم استثناء جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن لعدم وجود السعوديين الذكور فيها (مركز إحصاءات التعليم العالي، ٢٠١٢م).

٣. عينة الدراسة وخصائصها

١/٣. عينة الدراسة

نظراً لصعوبة دراسة جميع أعضاء هيئة التدريس السعوديين الذكور في كل الجامعات الحكومية المنتشرة في أنحاء المملكة المختلفة، بسبب كبر مجتمع الدراسة، وباعتبار الحدود الزمنية والإمكانات المادية المتاحة للباحث، فإن أسلوب المعاينة Sampling كان هو الأسلوب الأمثل في مثل هذه الحالة. لذا فقد اتبع الباحث عدد من الخطوات للوصول إلى العينة النهائية الممثلة من أعضاء هيئة التدريس، وتمثلت هذه الخطوات في التالي:

أ. تم تقسيم الجامعات الحكومية الثلاث والعشرين حسب تاريخ نشأتها إلى ثلاث فئات؛ قديمة، ومتوسطة، وحديثة، وذلك على النحو التالي:

- (١) الجامعات قديمة النشأة: ويقصد بها الجامعات الحكومية التي مرع لى إنشائها أكثر من ١٦ عاماً، ويقع ضمن نطاق هذه الفئة سبع جامعات، هي: جامعة أم القرى، الجامعة الإسلامية، جامعة الإمام محمد بن سعود، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الملك سعود، جامعة الملك فيصل، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- (٢) الجامعات متوسطة النشأة: ويقصد به الجامعات الحكومية التي يتراوح تاريخ إنشائها بين ٨ أعوام وأقل من ١٦ عاماً، ويمثلها ثمان جامعات، هي: جامعة الملك خالد، جامعة القصيم، جامعة طيبة، جامعة جازان، جامعة الملك سعود للعلوم الطبية، جامعة الطائف، جامعة حائل، جامعة الجوف.
- (٣) الجامعات حديثة النشأة ويقصد بها الجامعات الحكومية التي مرع على إنشائها فترة زمنية تتراوح بين أقل من عام وحتى أقل من ٨ أعوام، ويمثلها ثمان جامعات، هي: جامعة الباحة، جامعة تبوك، جامعة الدمام، جامعة نجران، جامعة الحدود الشمالية، جامعة الأمير سلمان، جامعة شقراء، جامعة المجمعة.

وللعلومية فإن التقسيم الزمني بعاليه هو اجتهاد ذاتي من الباحث لأغراض الدراسة الحالية، وقد تم التوصل إليه انطلاقاً من أن جامعة الملك خالد - وهي أول جامعة تأسست بعد الجامعات السبع القديمة- قد مضى على إنشائها حتى الآن حوالي (١٥) عاماً،

وبذلك فنصف هذه المدة (٨ أعوام بجبر الكسر) يمثل الحد الفاصل بين فئة الجامعات متوسطة النشأة وحديثتها، في حين أن (١٦) عاماً يمثل الحد الزمني الفاصل بين فئة الجامعات قديمة النشأة ومتوسطتها.

ب. بالطريقة العشوائية تم اختيار أربع جامعات من كل فئة من الفئات السابقة، بما مجموعه اثنتي عشرة جامعة. والجامعات التي وقع عليها الاختيار، هي : جامعة أم القرى، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك فيصل، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة الملك خالد، وجامعة القصيم، وجامعة طيبة، وجامعة جازان، وجامعة الأمير سلمان، وجامعة الباحة، وجامعة تبوك، وجامعة نجران.

ج. تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس السعوديين بجامعات الفئة الأولى والثانية بواقع ٥٠% من إجماليهم في كل جامعة، نظراً لضخامة أعدادهم في تلك الجامعات.

د. تم أخذ جميع أعضاء هيئة التدريس السعوديين في جامعات الفئة الثالثة، نظراً لقلّة أعدادهم فيها.

وعلى هذا فقد تم توزيع حوالي (١٥٠٠) استبانة، عاد منها (١١٠٥) استبانات، واستبعد منها (٢٣) أخرى غير مكتملة، أي أنه قد تمت معالجة (١٠٨٢) استبانة إحصائياً، بنسبة (٧٢%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

وبناءً عليه فيمكن القول أن حجم العينة النهائية قد بلغ (١٠٨٢) عضو هيئة تدريس يشكلون حوالي (١٨%) من مجتمع الدراسة الكلي، وهي نسبة مقبولة وكافية لأغراض الدراسة الحالية، خصوصاً في ظل تجانس مجتمع الدراسة و مقارنةً بحدود الخطأ $\pm ٥\%$ والتي ارتضاها الباحث سلفاً.

وفيما يلي وصف تفصيلي لخصائص عينة الدراسة وفقاً لبعض المتغيرات الديمغرافية، وتحديدًا: تاريخ نشأة الجامعة، والرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس، والعمر، وسنوات الخدمة في الجامعة الحالية.

٢/٣. خصائص عينة الدراسة

أ. تاريخ نشأة الجامعة

تبين الجداول أرقام (٤) و (٥) و (٦) التالية توزيع أفراد عينة الدراسة ونسبتهم المئوية حسب تاريخ النشأة لكل جامعة من الجامعات المشاركة في الدراسة:

جدول رقم (٤):

توزيع أفراد عينة الدراسة في الجامعات قديمة النشأة

اسم الجامعة	المجتمع الفعلي	الاستجابات الواردة		الاستجابات		الجامعات قديمة النشأة (أكثر من ١٦ عاماً)
		العدد	%	غير الصالحة	العدد	
ج-امعة أم القرى	٦٠٤	٢١٦	٣٥,٧٦%	٥	٢١١	٣٤,٩٣%
جامعة الملك سعود	١٣٢٤	٣٣٧	٢٥,٤٤%	١١	٣٢٦	٢٤,٦٢%
جامعة الملك فيصل	١٨٧	٧٠	٣٧,٩٦%	—	٧٠	٣٧,٩٦%
ج.امعة الملك فهد	٢٢٦	٨٤	٣٧,١٦%	٢	٨٢	٣٦,٢٨%
المجموع	٢٣٤١	٧٠٧	٣٠,٢٤%	١٨	٦٨٩	٢٩,٤٤%

جدول رقم (٥):

توزيع أفراد عينة الدراسة في الجامعات متوسطة النشأة

اسم الجامعة	المجتمع الفعلي	الاستجابات الواردة		الاستجابات		الجامعات متوسطة النشأة (أكثر من ٨ أعوام - أقل من ١٦ عاماً)
		العدد	%	غير الصالحة	العدد	
ج.امعة الملك خالد	٢٢٨	٩٣	٤٠,٧٨%	—	٩٣	٤٠,٧٨%
ج.امعة القصيم	٢٧٧	٩٦	٣٤,٦٦%	٢	٩٤	٣٣,٩٣%
ج.امعة طيبة	٢٠٥	١٠١	٤٩,٦٢%	١	١٠٠	٤٨,٧٨%
ج.امعة جازان	٦٢	٢٩	٤٦,٧٧%	—	٢٩	٤٦,٧٧%
المجموع	٧٧٢	٣١٩	٤١,٣٢%	٣	٣١٦	٤٠,٩٣%

جدول رقم (٦):

توزيع أفراد عينة الدراسة في الجامعات حديثة النشأة

اسم الجامعة	المجتمع الفعلي	الاستجابات الواردة		الاستجابات		الجامعات حديثة النشأة (من عام واحد - أقل من ٨ أعوام)
		العدد	%	غير الصالحة	العدد	
ج.امعة الأمير سلمان	٢٢	١٢	٥٤,٥٤%	—	١٢	٥٤,٥٤%
ج.امعة الباحة	٣٢	١٩	٥٩,٣٧%	—	١٩	٥٩,٣٧%
ج.امعة تبوك	٣٦	٢٥	٦٩,٤٤%	٢	٢٣	٦٣,٨٨%
ج.امعة نجران	٤٤	٢٣	٥٢,٢٧%	—	٢٣	٥٢,٢٧%
المجموع	١٣٤	٧٩	٥٨,٩٥%	٢	٧٧	٥٧,٤٦%

يتضح من الجداول أرقام (٤)، (٥)، (٦) أن أعلى ردود للمستجيبين على الاستبانة جاءت من الجامعات حديثة النشأة بنسبة مشاركة وصلت (٥٧,٤٦%) من المجتمع الكلي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجامعات المشاركة من هذه الفئة، تلتها الجامعات المتوسطة

النشأة بنسبة مشاركة وصلت (٩٣.٤٠%) من المجتمع الكلي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجامعات المشاركة من هذه الفئة ، وأخيراً الجامعات قديمة النشأة بنسبة مشاركة بلغت (٢٩.٣٣%) من المجتمع الكلي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجامعات المشاركة من هذه الفئة.

ب. الرتبة العلمية:

جدول رقم (٧):

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

الرتبة الأكاديمية	العدد	النسبة المئوية (%)
أستاذ	٢٠٧	١٩.١
أستاذ مشارك	٢٩٣	٢٧.١
أستاذ مساعد	٥٨٢	٥٣.٨
المجموع	١٠٨٢	%١٠٠

يتبين من الجدول رقم (٧) أعلاه أن أعلى ردود للمستجيبين على الاستبانة جاءت من قبل الأساتذة المساعدين ، حيث بلغ عددهم (٥٨٢) بنسبة مشاركة وصلت (٥٧.٤٦%)، تلاهم الأساتذة المشاركين، وبلغ عددهم (٢٩٣) بنسبة مشاركة وصلت (٢٧.١%)، وأخيراً الأساتذة وبلغ عددهم (٢٠٧) بنسبة مشاركة وصلت (١٩.١%) من إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة . و هذه النسب معقولة وموازية لنسب توزيع أعضاء هيئة التدريس السعوديين من هذه الرتب في المجتمع الكلي للجامعات المشاركة.

ج. العمر

جدول رقم (٨):

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

فئات العمر	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من ٤٠ سنة	٣٣٩	٣١.٣
٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	٥٧٩	٥٣.٥
٥٠ سنة فأكثر	١٦٤	١٥.٢
المجموع	١٠٨٢	%١٠٠

يتبين من الجدول رقم (٨) أعلاه أن أكثر ردود المستجيبين على الاستبانة جاءت من قبل أعضاء هيئة التدريس السعوديين ممن تراوحت أعمارهم بين ٤٠ و ٥٠ سنة، حيث بلغ عددهم (٥٧٩) يمثلون ما نسبته (٥٣,٥%)، تلاهم من قلت أعمارهم عن ٤٠ سنة، حيث بلغ عددهم (٣٣٩) ويمثلون ما نسبته (٣١,٣%)، وأخيراً جاء من تجاوزت أعمارهم ٥٠ سنة، حيث بلغ عددهم (١٦٤) بنسبة (١٥,٢%) من إجمالي عدد المستجيبين الكلي.

د. سنوات الخدمة في الجامعة الحالية

جدول رقم (٩):

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في الجامعة الحالية

النسبة المئوية (%)	العدد	فئات سنوات الخدمة
٩,٢	١٠٠	أقل من ٥ سنوات
٢١,١	٢٢٨	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
٣٥,٥	٣٨٤	من ١٠ - أقل من ١٥ سنة
٣٤,٢	٣٧٠	من ١٥ سنة فأكثر
%١٠٠	١٠٨٢	المجموع

يتبين من الجدول رقم (٩) أعلاه أن أكثر ردود المستجيبين على الاستبانة جاءت من قبل أعضاء هيئة التدريس السعوديين ممن انحصرت سنوات خدمتهم في جامعاتهم الحالية بين ١٠ و ١٥ سنة، حيث بلغ عددهم (٣٨٤) يمثلون ما نسبته (٣٥,٥%)؛ تلاهم من تجاوزت سنوات خدمتهم ١٥ سنة، حيث بلغ عددهم (٣٧٠) ويمثلون ما نسبته (٣٤,٢%)؛ يليهم من تراوحت سنوات خدمتهم بين ٥ و ١٠ سنوات، حيث بلغ عددهم (٢٢٨) بنسبة (٢١,١%)؛ وأخيراً جاء من سنوات خدمتهم تقل عن ٥ سنوات، حيث بلغ عددهم (١٠٠) يشكلون ما نسبته (٩,٢%) من إجمالي عدد المستجيبين الكلي.

٤. أداة الدراسة

للتعرف على واقع الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي ومحدداته المختلفة وآليات تنميته، صمم الباحث استبانة خاصة لتحقيق هذا الغرض، وتكونت هذه الاستبانة من جزأين رئيسيين، هما:

أ. **الجزء الأول:** ويضم بعض المتغيرات الديمغرافية الخاصة بأفراد الدراسة والتي تشمل (اسم الجامعة، الرتبة العلمية، العمر، سنوات الخدمة في الجامعة الحالية).

ب. **الجزء الثاني:** وتضمن العبارات الخاصة بقياس الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، ومحدداته، والآليات المقترحة لتنميته، وعددها (٩٨) عبارة توزعت على النحو التالي:

- (١٨) عبارة خاصة بقياس الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في أبعاده الثلاثة (المعياري، والعاطفي، والاستمراري)، بمقدار (٦) عبارات لكل بعد . وقد استفاد الباحث في صياغة عبارات هذا المحور من بعض العبارات الواردة في مقياسي بورتير وزملائه (١٩٧٤م) ومايروألن (١٩٩١م) بعد ترجمتها من قبل الباحث وتعديلها بما يتواءم وطبيعة البيئة الأكاديمية السعودية.

- (٥٠) عبارة خاصة بقياس محددات الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي الشخصية والوظيفية والتنظيمية، وقد شملت هذه المحددات : الدافعية للعمل (٧ عبارات)، والرضا الوظيفي (٨ عبارات)، وخصائص الوظيفة (٨ عبارات)، وضغوط العمل (٨ عبارات)، والمركزية (٥ عبارات)، والعدالة التنظيمية (٧ عبارات)، والدعم التنظيمي (٦ عبارات). وقد استفاد الباحث في صياغة عبارات هذا المحور من المقاييس والاستبانة التي تم استخدامها في بعض الدراسات التي تم استعراضها في هذه الدراسة. ومن تلك الدراسات: (Oldham & Hackman, 1981؛ Eisenberger et al., 1990؛ Han,1992؛ Dockel, 2003؛ Tayyab, 2006؛ الدخيل الله، ١٩٩٥م؛ العمري، ٢٠٠٤م؛ العواد والهران، ٢٠٠٦م).

- (٣٠) عبارة خاصة بالآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في أبعاده الثلاثة (المعياري، والعاطفي، والاستمراري)، بواقع (١٠) عبارات/آليات لكل بعد . واعتمد الباحث في تطوير عبارات هذا المحور على ما تم استعراضه في الإطار النظري والدراسات السابقة من معلومات ومقترحات تتعلق بتنمية الالتزام التنظيمي.

والجدول رقم (١٠) التالي يوضح أجزاء الاستبانة وأبعادها وعدد عباراتها في صورتها

النهائية:

جدول رقم (١٠):

أجزاء استبانة الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي وأبعادها وعدد عباراتها وأرقامها في صورتها النهائية

الأرقام	عدد العبارات	أجزاء الإستبانة
(١٨ - ١)	١٨	١ الالتزام التنظيمي:
٦ - ١		الالتزام المعياري
١٢ - ٧		الالتزام العاطفي
١٨ - ١٣		الالتزام الاستمراري
(٦٨ - ١٩)	٥٠	٢ محددات الالتزام التنظيمي:
٢٦ - ١٩		الدافعية للعمل
٣٤ - ٢٧		الرضا الوظيفي
٤١ - ٣٥		خصائص الوظيفة
٤٩ - ٤٢		ضغوط العمل
٥٤ - ٥٠		المركزية
٦٢ - ٥٥		العدالة التنظيمية
٦٨ - ٦٣		الدعم التنظيمي
(٩٨ - ٦٩)	٣٠	٣ آليات تنمية الالتزام التنظيمي:
٧٨ - ٦٩		آليات تنمية الالتزام المعياري
٨٨ - ٧٩		آليات تنمية الالتزام العاطفي
٩٨ - ٨٩		آليات تنمية الالتزام الاستمراري

وغني عن الذكر أن عبارات الاستبانة هي من النوع المغلق، وقد تم استخدام مقياس

ليكرت Likert Scale المتدرج ذو الخمس نقاط، وهو أحد مقاييس الاتجاهات شائعة الاستخدام، بحيث تمثل الدرجة (١) أدنى مستويات الإجابة، في حين تمثل الدرجة (٥) أعلى مستويات الإجابة، وذلك على النحو التالي:

(١) تقدير درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات الخاصة بقياس الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، وفق الأوزان التالية : موافق بدرجة عالية جداً (٥)، موافق بدرجة عالية (٤)، موافق بدرجة متوسطة (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق بدرجة عالية (١).

٢) تقدير درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات الخاصة بالمحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، وفق الأوزان التالية: موافق بدرجة عالية جداً (٥)، موافق بدرجة عالية (٤)، موافق بدرجة متوسطة (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق بدرجة عالية (١).

٣) تقدير درجة أهمية كل عبارة من العبارات الخاصة بآليات تنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، وفق الأوزان التالية : هام بدرجة عالية جداً (٥)، هام بدرجة عالية (٤)، هام بدرجة متوسطة (٣)، غير هام (٢)، غير هام بدرجة عالية (١).

وتجدر الإشارة إلى أن الاستبانة قد تضمنت في ثناياها بعض العبارات ذات الوجة السلبية، الأمر الذي تطلب إعادة تهيئتها أثناء تصحيح إجابات المستجيبين، وذلك بتغيير أوزان تلك العبارات بطريقة عكسية، حيث أعطيت "موافق بدرجة عالية جداً" الدرجة الأدنى ومقدارها (١)، بينما حظيت الإجابة "غير موافق بدرجة عالية" بالدرجة الأعلى ومقدارها (٥)، وهكذا مع بقية الإجابات. وهذه العبارات تحمل أرقام (١٦، ١٧، ٣٧)، وقد وضع أمام كل واحدة منها الحرف [R] في النسخة النهائية للاستبانة اختصاراً لكلمة Reverse وتعني عبارة عكسية، وذلك حتى يس هل فرزها وتمييزها عن غيرها من الاستجابات ذات الوجة الموجبة.

٥. تقنين أداة الدراسة

قام الباحث بتقنين الاستبانة، وذلك بحساب الصدق والثبات، على النحو التالي:

١/٥. صدق الاستبانة:

اتبع الباحث الطريقتين التاليتين للتحقق من صدق الاستبانة:

أ. الصدق الظاهري:

ويسمى أيضاً الصدق المنطقي Logical Validity أو صدق المحكمين Trustee Validity. ويُعبر الصدق الظاهري عن "مدى انتساب مضمون فقرات الأداة للبعد أو المحور المراد قياسه، حيث يُؤخذ برأي المحكمين الخبراء في المجال للحصول على مؤشر الصدق" (عودة و ملكاوي، ١٩٩٢م: ص ١٩٣). وبغرض التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، قام الباحث بعد الانتهاء من إعدادها في صورتها الأولية بعرضها على مجموعة من المحكمين

من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات الإدارة التربوية، وعلم النفس، والإحصاء التربوي. وقد طلب منهم إبداء الرأي حول ملائمة عبارات الاستبانة بشكل عام؛ من حيث شموليتها وارتباطها بالأبعاد والمحاور التي تندرج تحتها، ووضوحها، ودقة صياغتها اللغوية، وأية مقترحات للحذف أو الإضافة أو التعديل. وقد تجاوب مع الباحث (٢١) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية والعربية (انظر الملحق رقم ٢). ومن خلال الجهود المقدرة التي بذلها السادة المحكمون وفي ضوء مقترحاتهم وتوجيهاتهم، قام الباحث بحصر التعديلات التي أنفق عليها معظمهم، وكان منها:

(١) تقليل عبارات الاستبانة بشكل عام لكثرتها، وقد تم حذف (٩) عبارات رأى المحكمون إمكانية الاستغناء عنها.

(٢) اختصار بعض العبارات الطويلة أو المركبة في عبارات قصيرة تحمل فكرة واحدة فقط.

(٣) إعادة صياغة بعض العبارات التي تتضمن مصطلحات فنية أو تخصصية دقيقة، قد يستعصي على بعض المستجيبين فهمها.

وبعد إجراء التعديلات اللازمة، وإطلاع سعادة المشرف على فحواها وأخذ موافقته عليها، أصبحت عبارات الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (٩٨) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، هي: الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، ومحددات الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، وآليات تنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي. (انظر الملحق رقم (١) والملحق رقم (٣) للتعرف على الاستبانة في صورتها الأولية والنهائية).

ب. صدق الاتساق الداخلي:

بالإضافة إلى الصدق الظاهري فقد قام الباحث بالتحقق من صدق الاتساق أو البناء الداخلي لمحاور الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وذلك بغرض التأكد من مدى انتماء وارتباط أبعاد كل محور والعبارات المثلة له بعضها مع بعض. والجداول أرقام (١١) و (١٢) و (١٣) تبين معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية لأبعاد الالتزام التنظيمي، ومحددات الالتزام التنظيمي، وآليات تنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية:

جدول رقم (١١):

قيم معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية لأبعاد الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي

الالتزام المعياري		الالتزام العاطفي		الالتزام الاستمراري	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**٠,٥١٢	٧	**٠,٥٥٨	١٣	**٠,٧٤٣
٢	**٠,٧٣٣	٨	**٠,٧١٧	١٤	**٠,٦٨٣
٣	**٠,٥٥٨	٩	**٠,٦٢٧	١٥	**٠,٥٧٢
٤	**٠,٦٦٥	١٠	**٠,٥٨٨	١٦	**٠,٥٠٨
٥	**٠,٦٤٤	١١	**٠,٦٩٢	١٧	**٠,٦٦٣
٦	**٠,٦٣٦	١٢	**٠,٧٣٥	١٨	**٠,٦٢٣

** دالة عند مستوى (٠,٠١).

جدول رقم (١٢):

قيم معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية لمحددات الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي

الدافعية للعمل		الرضا الوظيفي		خصائص الوظيفة		ضغوط العمل		المركزية		العدالة التنظيمية		الدعم التنظيمي	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١٩	**٠,٧٢٣	٢٧	**٠,٧٤٢	٣٥	**٠,٧٤٣	٤٢	**٠,٧٩٥	٥٠	**٠,٧٨٤	٥٥	**٠,٧٣٧	٦٣	**٠,٨١٠
٢٠	**٠,٧٠٤	٢٨	**٠,٧٦٩	٣٦	**٠,٦٧٦	٤٣	**٠,٧٨٦	٥١	**٠,٧٤٦	٥٦	**٠,٧٤٨	٦٤	**٠,٧٩٥
٢١	**٠,٧٠٥	٢٩	**٠,٧٧٩	٣٧	**٠,٧٦١	٤٤	**٠,٨٤٥	٥٢	**٠,٧٠٦	٥٧	**٠,٨١٥	٦٥	**٠,٧٧٤
٢٢	**٠,٦٩٩	٣٠	**٠,٦٦٤	٣٨	**٠,٧٨٤	٤٥	**٠,٧٠٣	٥٣	**٠,٦٨٦	٥٨	**٠,٧٤٧	٦٦	**٠,٨١٧
٢٣	**٠,٧٢٧	٣١	**٠,٧١٢	٣٩	**٠,٨١٢	٤٦	**٠,٨٣٣	٥٤	**٠,٧١٤	٥٩	**٠,٧٧٦	٦٧	**٠,٨٠٣
٢٤	**٠,٦٧٨	٣٢	**٠,٧٥٣	٤٠	**٠,٧٣٦	٤٧	**٠,٨٤٥			٦٠	**٠,٨٥٧	٦٨	**٠,٨٢٢
٢٥	**٠,٧١٦	٣٣	**٠,٧٠٨	٤١	**٠,٧١٠	٤٨	**٠,٧٩٠			٦١	**٠,٨٨٩		
٢٦	**٠,٦٦٢	٣٤	**٠,٦٦٧			٤٩	**٠,٧٧٧			٦٢	**٠,٧٩٧		

** دالة عند مستوى (٠,٠١).

جدول رقم (١٣):

قيم معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية لآليات تنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي

آليات تنمية الالتزام الاستمراري		آليات تنمية الالتزام العاطفي		آليات تنمية الالتزام المعياري	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٧٢١	٨٩	**٠,٨٥٨	٧٩	**٠,٧٩٣	٦٩
**٠,٦٨٧	٩٠	**٠,٧٦٨	٨٠	**٠,٧١٣	٧٠
**٠,٥٧٢	٩١	**٠,٧٥٨	٨١	**٠,٧٧٧	٧١
**٠,٧٠٨	٩٢	**٠,٧٨٨	٨٢	**٠,٧٩٥	٧٢
**٠,٨٦٣	٩٣	**٠,٨٠٥	٨٣	**٠,٨٥١	٧٣
**٠,٦٨٩	٩٤	**٠,٨٣٥	٨٤	**٠,٧٥٦	٧٤
**٠,٦٦٣	٩٥	**٠,٨٧٠	٨٥	**٠,٨٧٦	٧٥
**٠,٧٢٩	٩٦	**٠,٧٤٦	٨٦	**٠,٦٨٩	٧٦
**٠,٨٥٤	٩٧	**٠,٧٦٤	٨٧	**٠,٧٨٠	٧٧
**٠,٧٩٠	٩٨	**٠,٦٨١	٨٨	**٠,٧٥٩	٧٨

** دالة عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من نتائج معاملات الارتباط بالجدول السابقة أن كل عبارة من عبارات الاستبانة ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بصدق اتساق عالٍ ومقبول لأغراض الدراسة الحالية.

٢/٥. ثبات الاستبانة:

يقصد بالثبات في هذه الدراسة أن تعطي الاستبانة نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقها على نفس عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في نفس الظروف، والهدف من قياس الثبات هو التأكد من مدى خلو الاستبانة من الأخطاء التي تغير درجة استجابة أعضاء هيئة التدريس على مفردات الاستبانة من وقت إلى آخر.

وتم التحقق من ثبات أداة الدراسة عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لجميع محاور وأبعاد الاستبانة. وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (١٤) أدناه، حيث يتبين أن قيم معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة قد تراوحت بين

(٠,٩٥) و (٠,٨٤)، بينما بلغ معامل الثبات الكلي (٠,٩٤)، وهذا بدوره يشير إلى أن استبانة الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والثبات، مما يجعلها صالحة للتطبيق في الدراسة الحالية:

جدول رقم (١٤):

قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات (البند)	المحاور والأبعاد
الالتزام التنظيمي		
٠,٨٧٣	٦	الالتزام المعياري
٠,٩٣١	٦	الالتزام العاطفي
٠,٨٤٥	٦	الالتزام الاستمراري
محددات الالتزام التنظيمي		
٠,٩٥٠	٨	الدافعية للعمل
٠,٩١٤	٨	الرضا الوظيفي
٠,٨٦٠	٧	خصائص الوظيفة
٠,٩٤١	٨	ضغوط العمل
٠,٨٧٦	٥	المركزية
٠,٩٠١	٨	العدالة التنظيمية
٠,٨٥٢	٦	الدعم التنظيمي
آليات تنمية الالتزام التنظيمي		
٠,٩٢٨	١٠	آليات تنمية الالتزام المعياري
٠,٩٣٩	١٠	آليات تنمية الالتزام العاطفي
٠,٩١٢	١٠	آليات تنمية الالتزام الاستمراري
٠,٩٤١	٩٨	الثبات الكلي للاستبانة

٦. تطبيق أداة الدراسة وإجراءاته

بعد التحقق من صلاحية الاستبانة للتطبيق الميداني، تم توزيعها في صورتها النهائية وفقاً

للخطوات والإجراءات التالية:

أ. الحصول على خطاب موجه من سعادة المشرف على الباحث إلى سعادة رئيس قسم الإدارة

التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى لمخاطبة من يعنيه الأمر بتسهيل مهمة الباحث

في تطبيق الاستبانة.

- ب. الحصول على خطاب موجه من سعادة رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط إلى سعادة عميد كلية التربية بجامعة أم القرى لمخاطبة من يعنيه الأمر بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق الاستبانة.
- ج. الحصول على خطاب موجه من سعادة عميد كلية التربية بجامعة أم القرى إلى سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي برقم ١/٢٤٢٩ و تاريخ ١٤٣٣/٦/٢٢ هـ لمخاطبة من يعنيه الأمر بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق الاستبانة.
- د. الحصول على خطابات موجهة من سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا وللبحث العلمي إلى سعادة وكلاء الجامعات السعودية للدراسات العليا والبحث العلمي برقم ١٩٣٧ و تاريخ ١٤٣٣ /٦/٢٣ هـ وذلك لتسهيل مهمة الباحث وتوزيع الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس السعوديين في مختلف الكليات والأقسام التابعة للجامعات المشاركة في الدراسة.
- هـ. تم توزيع الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجامعات المشاركة، باستخدام ثلاث طرق، هي:
- ١) التوزيع المباشر: وذلك من خلال الاتصال المباشر بالكليات والأقسام العلمية، وقد قام الباحث بذلك في كل من جامعة أم القرى، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك فيصل، وجامعة الملك خالد، وجامعة جازان.
 - ٢) التوزيع غير المباشر : وذلك عن طريق مساعدي الباحث أو إدارات الدراسات والمعلومات التابعة لوكلاء الجامعات للدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الملك فهد، وجامعة الأمير سلمان بالخرج، وجامعة القصيم، وجامعة طيبة، وجامعة الباحة، وجامعة تبوك، وجامعة نجران.
 - ٣) التوزيع الإلكتروني: وذلك عن طريق إرسال طلب المشاركة في تعبئة الاستبانة لمن أمكن الوصول لبريده الإلكتروني من أعضاء هيئة التدريس السعوديين عبر مواقعهم الشخصية أو قائمة المعلومات في الجامعات المذكورة ، حيث تضمن الطلب رابط الاستبانة على الشبكة العنكبوتية، وخطاب تسهيل المهمة من سعادة عميد كلية التربية بجامعة أم القرى.
- و. تم جمع بعض الاستبانات يدوياً، وبعضها إلكترونياً، والبعض الآخر بواسطة البريد على عنوان الباحث.

٧. الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في تقنين أداة الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها على الأساليب الإحصائية التالية:

أ. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages):

استخدمت لوصف عينة ال دراسة، و لتحديد استجابات أفراد الدراسة على البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.

ب. المتوسطات والانحرافات المعيارية (Means & Std Deviations):

استخدمت في هذه الدراسة لحساب القيمة التي أعطاها أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبانة على حدة، كما استخدمت في ترتيب عبارات كل بعد حسب أهميتها.

ج. معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation):

وقد تم استخدامه لحساب صدق المحتوى، ولحساب مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (عدا متغيري العمر وسنوات الخدمة).

د. معامل الارتباط لسبيرمان (Pearson Correlation):

واستخدم لحساب قيمة وقوة الارتباط بين المتغيرات الفئوية (العمر وسنوات الخدمة) وبين الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي.

هـ. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

وقد استخدم في هذه الدراسة من أجل حساب قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة.

و. أسلوب تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression):

واستخدم في الإجابة عن السؤال السادس من أسئلة الدراسة، وذلك لتحديد مقدار وأهمية التأثير المباشر للمحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية المدروسة على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، وكذا لك مقدرتها على التنبؤ به في المستقبل في ظل معايير محددة، تتضمن:

(١) معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة ما تفسره المحددات من الالتزام الكلي.

(٢) قيمة "ف" لتحديد مقدار التباين وجودة معادلة الانحدار.

(٣) قيمة "ت" لتحديد دلالة انحدار كل متغير مستقل على الالتزام التنظيمي.

ز. أسلوب تحليل المسار (Path Analysis):

واستخدم في الإجابة عن السؤال السادس من أسئلة الدراسة المتعلق باختبار معنوية نموذج الدراسة المقترح . ويمكن تطبيق أسلوب تحليل المسار من خلال مجموعة من الخطوات يلخصها العمري (٢٠٠٤م) في التالي:

(١) بناء نموذج سببي.

(٢) إنشاء نمط للعلاقة بين المتغيرات بالترتيب.

(٣) رسم نموذج تخطيطي لمسار العلاقات بين المتغيرات.

(٤) حساب معاملات المسار (Path Coefficients).

(٥) اختبار حسن التطابق (Goodness of Fit) مع النموذج الأساسي.

(٦) تحليل وتفسير النتائج (ص ١٤٥).

ح. معامل كاي تربيع (Chi Square):

واستخدم في هذه الدراسة للتأكد من تحقيق نموذج الدراسة المقترح لشروط حسن

المطابقة، وكذلك للتحقق من دلالة قيم اختبار اعتدالية توزيع بيانات الدراسة.

ط. أسلوب تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova):

واستخدم في هذه الدراسة لتحديد الفروق في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى

الالتزام التنظيمي والآليات المقترحة لتنميته وفقاً لمتغيري تاريخ نشأة الجامعة، والرتبة

العلمية لعضو هيئة التدريس.

ي. اختبار شيفيه (Scheffe):

واستخدم في هذه الدراسة في المقارنات البعدية لمعرفة الدلالة الإحصائية عندما تكون قيمة

"ف" دالة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تهيد

يقدم الباحث في هذا الفصل عرضاً مفصلاً بنتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية، و مناقشتها وتفسيرها . وينقسم هذا الفصل إلى قسمين؛ يتمثل الأول في عرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وقد تم الاعتماد في تحليل هذه البيانات بالدرجة الأولى على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة اختصاراً (SPSS). بالإضافة إلى هذه الحزمة فقد تم استخدام برنامج المعادلة البنائية الخطية أو ما يسمى (LISREL) (8.54) وذلك للتأكد من حسن مطابقة النموذج النظري للدراسة مع البيانات التي جمعها من مجتمع البحث . أما القسم الثاني فيتضمن مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها، وربطها بالدراسات السابقة والأدب النظري.

١. عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا الجزء من الفصل الحالي تم عرض وتحليل نتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة، حيث تم طرح نص السؤال ثم الإجابة عليه مباشرة من الجداول والأشكال المعدة لهذا الغرض. وقبل عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، تجدر الإشارة إلى أن الباحث قد اعتمد في تفسير المتوسطات الحسابية على الحدود الحقيقية للمتوسط في كل فقرة وبعد من أبعاد الاستبانة وذلك تبعاً لقياس الإجابة التالي:

- أ. يُعبر المتوسط من (٤,٥١) فأكثر عن موافق بدرجة عالية جداً، أو هام بدرجة عالية جداً.
- ب. يُعبر المتوسط من (٣,٥١) إلى أقل من (٤,٥١) عن موافق بدرجة عالية، أو هام بدرجة عالية.
- ج. يُعبر المتوسط من (٢,٥١) إلى أقل من (٣,٥١) عن موافق بدرجة متوسطة، أو هام بدرجة متوسطة.
- د. يُعبر المتوسط من (١,٥١) إلى أقل من (٢,٥١) عن غير موافق، أو غير هام.
- هـ. يُعبر المتوسط أقل من (١,٥١) عن غير موافق بدرجة عالية، أو غير هام بدرجة عالية.

١/١. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الأول

ونص السؤال: "ما مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (المعياري، والعاطفي، والاستمراري) لدى عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة ومن ثم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية والجداول أرقام (١٥)، و (١٦)، و (١٧)، و (١٨) توضح نتائج تحليل هذه الاستجابات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي:

أ. الالتزام المعياري

جدول رقم (١٥):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الالتزام المعياري (ن=١٠٨٢)

الترتيب التنازلي	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المراقبة
١	أشعر بالالتزام أدبي قوي نحو جامعتي يحول دون تفكيري في تركها	٤.٨٥	٠.٥٥	عالية جداً
٢	أؤمن بضرورة الالتزام والانتماء للجامعة التي أعمل بها	٤.٧٥	٠.٦٦	عالية جداً
٣	أعتزم البقاء في جامعتي حتى مع وجود مغريات أفضل في مكان آخر	٤.٢٤	١.٢٢	عالية
٤	أدين بالكثير من الفضل لجامعتي فيما تحقق لي من نجاحات مهنية.	٤.١٩	١.١٣	عالية
٥	أشعر بتوافق كبير بين قيم الجامعة التي أعمل بها وقيمي الخاصة	٣.٥٥	١.٣٣	عالية
٦	أرى أن يقضي الأستاذ الجامعي حياته المهنية في جامعة واحدة.	٢.٨٤	١.٤٤	متوسطة
	المتوسط العام	٤.٠٧	١.٠٤	عالية

تُشير نتائج الجدول السابق إلى وجود التزام معياري بدرجة عالية لدى عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (٤١٤) بانحرافٍ معياري مقدارهُ (١٠٠).

ومن فحص الجدول إجمالاً يتبين أن متوسطات استجابات أفراد الدراسة على العبارات المُمثلة للبعد تراوحت بين (٤,٨٥) و (٢,٨١)، أي أن درجة الموافقة قد توزعت بين (موافق بدرجة عالية جداً) و (موافق بدرجة متوسطة). وللتحديد بشكل أكبر فإن الاستجابات جاءت على النحو التالي:

١) حصلت عبارتان اثنتان على درجة موافقة عالية جداً، حيث أن قيم تي متوسطيهما الحسابيان تجاوزتا (٤١٤)، وهاتان العبارتان هما:

❖ "أشعر بالالتزام أدبي قوي نحو جامعتي يحول دون تفكيري في تركها"، بمتوسط (٤,٨٥).

❖ "أؤمن بضرورة الالتزام والانتماء للجامعة التي أعمل بها"، بمتوسط (٤,٧٥).

٢) حصلت ثلاث عبارات على درجة موافقة عالية، حيث وقعت قيم متوسطاتها بين (٣١٥) و أقل من (٤١٤)، وهذه العبارات هي:

❖ "أعتزم البقاء في جامعتي حتى مع وجود مغريات أفضل في مكان آخر"، بمتوسط (٤,٢٤).

❖ "أدين بالكثير من الفضل لجامعتي فيما تحقق لي من نجاحات مهنية"، بمتوسط (٤,١٩).

❖ "أشعر بتوافق كبير بين قيم الجامعة التي أعمل بها وقيمي الخاصة"، بمتوسط (٣,٥٧).

٣) حصلت عبارة واحدة فقط على درجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغت قيمته (٢,٨١)، ونصها: "أرى أن يقضي الأستاذ الجامعي حياته المهنية في جامعة واحدة".

ب. الالتزام العاطفي:

جدول رقم (١٦):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الالتزام العاطفي (ن=١٠٨٢)

الترتيب التنازلي	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	سأكون سعيداً لو تسنى لي قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في جامعتي الحالية.	٤.٤٨	٠.٩٨	عالية
٢	لدي الاستعداد لبذل مجهود أكبر من المتوقع للمساهمة في نجاح جامعتي.	٤.٤٢	٠.٩٦	عالية
٣	أنظر إلى المشكلات التي تواجهها جامعتي وكأنها جزء من مشكلاتي الشخصية.	٤.٣٨	٠.٩٧	عالية
٤	تتملكني عاطفة قوية نحو جامعتي التي أعمل بها.	٤.١١	١.٠٦	عالية
٥	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث للآخرين عن جامعتي التي أعمل بها.	٤.١١	١.٠٧	عالية
٦	أشعر بوجود الجو الأسري في جامعتي التي أعمل بها.	٢.٧٧	١.٤٢	متوسطة
المتوسط العام		٤.٠٤	١.٠٧	عالية

تُشير نتائج الجدول السابق إلى وجود التزام عاطفي بدرجة عالية لدى عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (٤.٠٤) بانحرافٍ معياري مقداره (١.٠٧).

ومن فحص الجدول إجمالاً يتبين أن متوسطات استجابات أفراد الدراسة على العبارات المُمثلة للبعد تراوحت بين (٤.٤٨) و (٢.٧٧)، أي أن درجة الموافقة توزعت بين (موافق بدرجة عالية) و (موافق بدرجة متوسطة). وللتحديد بشكل أكبر فإن الاستجابات كانت على النحو التالي:

(١) حصلت خمس عبارات على درجة موافقة عالية، حيث أن قيم متوسطاتها الحسابية وقعت بين (٣.٥١) وأقل من (٤) وفق مقياس الاستجابة، وهي مرتبة تنازلياً كما يلي:

❖ "سأكون سعيداً لو تسنى لي قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في جامعتي الحالية"، بمتوسط (٤.٤٨).

- ❖ "لدي الاستعداد لبذل مجهود أكبر مما هو متوقع للمساهمة في نجاح جامعتي"،
بمتوسط (٤,٤٢).
 - ❖ "أنظر إلى المشكلات التي تواجهها جامعتي وكأنها جزء من مشكلاتي الشخصية"،
بمتوسط (٤,٣٨).
 - ❖ "تتملكني عاطفة قوية نحو جامعتي التي أعمل بها"، بمتوسط (٤,١١).
 - ❖ "أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث للآخرين عن جامعتي التي أعمل بها"، بمتوسط
(٤,١١).
- ٢) حصلت عبارة واحدة فقط على درجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغت قيمته (٢,٧٧)، ونصها: "أشعر بوجود الجو الأسري في جامعتي التي أعمل بها".

ج. الالتزام الاستمراري:

جدول رقم (١٧):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الالتزام الاستمراري (ن=١٠٨٢)

الترتيب الترتيبي	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	لا يمكنني حالياً ترك العمل في هذه الجامعة	٤,٦٥	٠,٨٦	عالية جداً
٢	لن أنتقل للعمل في جامعة أخرى طالما أن طبيعة العمل واحدة	٤,١٤	١,٢٧	عالية
٣	سوف تتأثر جوانب كثيرة في حياتي سلباً إذا ما قررت ترك العمل في الجامعة.	٣,٨٣	١,٢٩	عالية
٤	أعتزم البقاء في جامعتي لكنها لا تقدم لي المزايا والفرص الأفضل [R]	٣,٤٥	١,٤٣	متوسطة
٥	سوف أفقد الكثير من العلاقات الشخصية التي كونتها عبر السنين حال تركي العمل بهذه الجامعة	٢,٨٦	١,٣٨	متوسطة
٦	أعتقد أنه من السهولة بمكان أن أحصل على فرصة عمل مناسبة لي في جامعة أخرى. [R]	٢,٤٤	١,٣٨	غير موافق
	المتوسط العام	٣,٥٦	١,٢٦	عالية

تُشير نتائج الجدول السابق إلى وجود التزام استمراري بدرجة عالية لدى عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (٣,٥٦) بانحرافٍ معياري مقداره (١,٢٦).

ومن فحص الجدول إجمالاً يتبين أن متوسطات استجابات أفراد الدراسة على العبارات المُمثلة للبعد تراوح ت بين (٤,٦٥) و (٢,٤٤)، أي أن درجة الموافقة قد توزعت بين (موافق بدرجة عالية جداً) و (غير موافق). وللتوضيح بشكل أكبر فإن الاستجابات كانت على النحو التالي:

- ١) حصلت عبارة واحدة فقط على درجة موافقة عالية جداً بمتوسط حسابي قدره (٤,٦٥)، ونصها: " لا يمكنني حالياً ترك العمل في هذه الجامعة".
- ٢) حصلت عبارتان اثنتان على درجة موافقة عالية، حيث وقعت قيم متوسطاتها بين (٣,٥١) وأقل من (٤,٥١) وفق مقياس الاستجابة، وهاتان العبارتان هما:
 - ❖ " لن أنتقل للعمل في جامعة أخرى طالما أن طبيعة العمل واحدة"، بمتوسط (٤,١٤).
 - ❖ "سوف تتأثر جوانب كثيرة في حياتي سلباً إذا ما قررت ترك العمل بالجامعة"، بمتوسط (٣,٨٣).
- ٣) حصلت عبارتان اثنتان على درجة موافقة متوسطة، حيث وقعت قيمتا متوسطيهما بين (٢,٥١) وأقل من (٣,٥١)، وهاتان العبارتان هما:
 - ❖ "أعتزم البقاء في جامعتي لكنها لا تقدم لي المزايا والفرص الأفضل"، بمتوسط (٣,٤٥).
 - ❖ " سوف أفقد الكثير من العلاقات الشخصية التي كونتها عبر السنين حال تركي العمل بهذه الجامعة"، بمتوسط (٢,٨٦).
- ٤) حصلت عبارة واحدة على درجة غير موافق، حيث بلغت قيمة متوسطها (٢,٤٤)، وهي العبارة التي نصها: "أعتقد أنه من السهولة بمكان أن أحصل على فرصة عمل مناسبة لي في جامعة أخرى".

د. الالتزام التنظيمي الكلي

جدول رقم (١٨):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على محور الالتزام التنظيمي (ن=١٠٨٢)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الالتزام
١	الالتزام المعياري	٤,٠٧	١,٠٤	عالي
٢	الالتزام العاطفي	٤,٠٤	١,٠٧	عالي
٣	الالتزام الاستمراري	٣,٥٦	١,٢٦	عالي
	الالتزام التنظيمي الكلي	٣,٨٩	١,١٢	عالي

يتضح من الجدول السابق وجود مستويات عالية من الالتزام المعياري والعاطفي والاستمراري لدى عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية، وأن أكثر هذه الأبعاد ظهوراً هو الالتزام المعياري، يليه العاطفي، وأقلها الاستمراري بمتوسطات حسابية مقدارها (٤,٠٧) و (٤,٠٤) و (٣,٥٦) على الترتيب. كما يتضح أن متوسط الالتزام التنظيمي الكلي قد بلغ (٣,٨٩) بانحرافٍ معياري قدره (١,١٢)، أي أنه التزام كلي عالٍ، ويقع ضمن حدود الفرة (موافق بدرجة عالية) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في هذه الدراسة.

٢/١. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الثاني

ونص السؤال : ما مستوى الدافعية للعمل والرضا الوظيفي بوصفهما من المحددات الشخصية للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

ولإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات متغيري الدافعية للعمل والرضا الوظيفي، والجدولان ذوا الرقم (١٩) و (٢٠) يوضحان نتائج تحليل هذه الاستجابات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي:

أ. الدافعية للعمل

جدول رقم (١٩):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات متغير الدافعية للعمل (ن=١٠٨٢)

الترتيب التنازلي	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	أحرص أن تكون نتائج أدائي لوظيفتي الحالية مبهمة.	٤,٩٢	٠,٥٢	عالية جداً
٢	تحقق لي وظيفتي الحالية مكانة اجتماعية مميزة	٤,٧٣	٠,٧٠	عالية جداً
٣	تمنحني وظيفتي الحالية مقداراً كبيراً من المتعة والسعادة	٤,٤٧	٠,٩٤	عالية
٤	يحفزني للعمل ما ألقاه من ثناء وتقدير من الآخرين	٤,٤٤	١,٠٧	عالية
٥	تساعدني وظيفتي الحالية في تحقيق النجاحات التي أصبو إليها	٤,٣٩	٠,٩٤	عالية
٦	تمنحني وظيفتي الحالية الثقة بالنفس	٤,٣٣	١,٠٣	عالية
٧	توفر لي وظيفتي الحالية فرص تطوير معارف ومهاراتي التخصصية	٤,٣٢	٠,٩٢	عالية
٨	يحفزني للعمل ما أجنيه من مال من وظيفتي الحالية	٣,٨٥	١,٢٩	عالية
المتوسط العام		٤,٤٣	٠,٩٢	عالية

تُشير نتائج الجدول السابق إلى وج ود درجة عالية من الدافعية للعمل لدى عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (٤,٤٣) بانحرافٍ معياري مقداره (٠,٩٢).

ومن فحص الجدول إجمالاً يتبين أن متوسطات استجابات أفراد الدراسة على العبارات الممثلة للمتغير قد تراوحت بين (٤,٩٢) و (٣,٨٥) درجة، وللتحديد بشكل أكبر فإن الاستجابات جاءت على النحو التالي:

- ١) حصلت عبارتان على درجة موافقة عالية جداً، حيث أن قيم تي متوسطيهما الحسابيان تجاوزتا (٤) على مقياس الاستجابة، وهما مرتبتان تنازلياً كما يلي:
 - ❖ "أحرص أن تكون نتائج أدائي لوظيفتي الحالية مميزة"، بمتوسط (٤,٩٢).
 - ❖ "تحقق لي وظيفتي الحالية مكانة اجتماعية مميزة"، بمتوسط (٤,٧٣).
- ٢) حصلت ست عبارات على درجة موافقة عالية، حيث أن قيم متوسطاتها الحسابية تراوحت بين (٣,٥١) وأقل من (٤,٥١)، ويمكن ترتيبها تنازلياً كما يلي:

- ❖ "تمنحني وظيفتي الحالية مقداراً كبيراً من المتعة والسعادة"، بمتوسط (٤,٤٧).
- ❖ "يحفزني للعمل ما ألقاه من ثناء وتقدير من الآخرين"، بمتوسط (٤,٤٤).
- ❖ "تساعدني وظيفتي الحالية في تحقيق النجاحات التي أصبو إليها"، بمتوسط (٤,٣٩).
- ❖ "تمنحني وظيفتي الحالية الثقة بالنفس"، بمتوسط (٤,٣٣).
- ❖ "توفر لي وظيفتي الحالية فرص تطوير معارفي ومهاراتي التخصصية"، بمتوسط (٤,٣٢).
- ❖ "يحفزني للعمل ما أجنه من مال من وظيفتي الحالية"، بمتوسط (٣,٨٥).

ب. الرضا الوظيفي

جدول رقم (٢٠):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات متغير الرضا الوظيفي (ن=١٠٨٢)

الترتيب الترتيبي	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	أشعر بللرضا عن علاقتي بزملائي في العمل	٤,٧٥	٠,٦٨	عالية جداً
٢	أشعر بللرضا عن علاقتي برؤسائي في العمل	٤,٦٧	٠,٨٣	عالية جداً
٣	أشعر بللرضا عن مستوى إنتاجيتي في العمل (التدريس، البحث، التأليف، خدمة المجتمع).	٤,٤٧	٠,٩٧	عالية
٤	أشعر بللرضا عن جودة المصادر والمراجع والوسائل المعينة لي على أداء وظيفتي.	٣,٧٨	١,٤٥	عالية
٥	أشعر بللرضا عن ظروف العمل المادية (مكتب، إضاءة، تهوية، سكرتارية، تكنولوجيا،..).	٣,٧٦	١,٢٩	عالية
٦	أشعر بللرضا عن الحوافز المادية التي أتلهاها	٣,٣٦	١,٢٦	متوسطة
٧	أشعر بللرضا عن بيئة العمل المعنوية (الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، الأنماط الإدارية،..).	٣,٣٥	١,٢٦	متوسطة
٨	أشعر بللرضا عن الحوافز المعنوية التي أتلهاها (الدعم، الثناء، و إشهار الإنجاز،..).	٣,١٦	١,٢٦	متوسطة
	المتوسط العام	٣,٩١	١,١٢	عالية

تُشير نتائج الجدول السابق إلى وجود رضاً وظيفيً بدرجة عالية لدى عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (٣,٩١) بانحرافٍ معياري مقدارَه (١,١٢).

ومن فح ص الجدول إجمالاً يتبين أن متوسطات استجابات أفراد الدراسة على العبارات المُمثلة للمتغير تراوحت بين (٤,٧٥) و (٣,١٦)، أي أن درجة الموافقة قد توزعت بين (موافق بدرجة عالية جداً)، و(موافق بدرجة متوسطة). وللتحديد بشكل أدق فإن الاستجابات جاءت على النحو التالي:

- ١) حصلت عبارتن على درجة موافقة عالية جداً، حيث أن قيمتي متوسطي هـ ما الحسابيين تجاوزته (٤,٤٤)، وهما مرتبتان تنازلياً كما يلي:
 - ❖ "أشعر بالرضا عن علاقاتي بزملائي في العمل"، بمتوسط (٤,٧٥).
 - ❖ "أشعر بالرضا عن علاقاتي برؤسائي في العمل"، بمتوسط (٤,٦٧).
- ٢) حصلت ثلاث عبارات على درجة موافقة عالية، حيث وقعت قيم متوسطاتها بين (٣,٤٤) وأقل من (٤,٤٤)، وهذه العبارات مرتبة تنازلياً على النحو التالي:
 - ❖ "أشعر بالرضا عن مستوى إنتاجيتي في العمل (التدريس، البحث، التأليف، خدمة المجتمع)"، بمتوسط (٤,٤٧).
 - ❖ "أشعر بالرضا عن جودة المصادر والمراجع والوسائل المعينة لي على أداء وظيفتي"، بمتوسط (٣,٧٨).
 - ❖ "أشعر بالرضا عن ظروف العمل المادية (مكتب، إضاءة، تهوية، سكرتارية، تكنولوجيا، ..)"، بمتوسط (٣,٧٦).
- ٣) حصلت ثلاث عبارات على درجة موافقة متوسطة، حيث وقعت قيم متوسطاتها بين (٢,٤٤) وأقل من (٣,٤٤)، وهذه العبارات مرتبة تنازلياً على النحو التالي:
 - ❖ "أشعر بالرضا عن الحوافز المادية التي أتلقاها"، بمتوسط (٣,٣٦).
 - ❖ "أشعر بالرضا عن بيئة العمل المعنوية (الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، الأنماط الإدارية، ..)"، بمتوسط (٣,٣٥).

❖ "أشعر بالرضا عن الحوافز المعنوية التي ألقاها (الدعم، الثناء، إشهار الإنجاز ..)"،
بمتوسط (٣,١٦).

٣/١. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الثالث

ونص السؤال: " ما مستوى خصائص الوظيفة وضغوط العمل بوصفهما من المحددات الوظيفية للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟"
وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات متغيري خصائص الوظيفة وضغوط العمل، والجدولان ذوا الرقم (٢١) و (٢٢) يوضحان نتائج تحليل هذه الاستجابات م رتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي:

أ. خصائص الوظيفة:

جدول رقم (٢١):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات متغير
خصائص الوظيفة (ن=١٠٨٢)

الترتيب التنازلي	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	أؤمن أن وظيفتي الحالية هامة وضرورية لنجاح عمل الجامعة	٤,٨٩	٠,٤٧	عالية جداً
٢	تتطلب وظيفتي الحالية استخدام مهارات وقدرات متنوعة	٤,٨٠	٠,٦١	عالية جداً
٣	تمنحني وظيفتي الحالية الفرصة لتطبيق أفكارتي وما حصلت عليه من تدريب.	٤,٢٥	١,١٠	عالية
٤	أملك الحرية والاستقلالية اللازمة لأداء وظيفتي بالطريقة التي أراها مناسبة.	٣,٩٨	١,١٥	عالية
٥	تتطلب وظيفتي الحالية استخدام مهارات وقدرات معقدة	٣,٨٧	١,٢١	عالية
٦	أعتقد أن وظيفتي الحالية مملّة ورتيبة. [R]	٣,٧٤	١,١٨	عالية
٧	ألقى باستمرار تغذية مرتدة عن نتائج أدائي لعملي	٣,٣٦	١,٢٨	متوسطة
	المتوسط العام	٤,١٢	١,٠٠	عالية

تُشير نتائج الجدول السابق إلى أن عضو هيئة التدريس السعودي يدرك خصائص وظيفته بدرجة عالية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام والتي بلغت (٤,١٢) بانحرافٍ معياري مقداره (١,٠٠).

ومن فحص الجدول إجمالاً يتبين أن متوسطات استجابات الدراسة على العبارات الممثلة للمتغير تراوحت بين (٤,٨٩) و (٣,٣٦)، أي أن درجة الموافقة قد توزعت بين (موافق بدرجة عالية جداً) و(موافق بدرجة متوسطة). وللتحديد بشكل أدق فإن الاستجابات كانت على النحو التالي:

١) حصلت عبارتان اثنتان على درجة موافقة عالية جداً، حيث أن قيم تي متوسطيهما الحسابيين قد تجاوزتا (١٥٤) على مقياس الاستجابة، وهاتان العبارتان هما:

❖ " أو من أن وظيفتي الحالية هامة وضرورية لنجاح عمل الجامعة " ، بمتوسط (٤,٨٩).

❖ " تتطلب وظيفتي الحالية استخدام مهارات وقدرات متنوعة "، بمتوسط (٤,٨٠).

٢) حصلت أربع عبارات على درجة موافقة عالية، حيث وقعت قيم متوسطاتها بين (٣١٥) وأقل من (٤١٥)، ويمكن ترتيب هذه العبارات على النحو التالي:

❖ " تمنحني وظيفتي الحالية الفرصة لتطبيق أفكارى وما حصلت عليه من تدريب " ، بمتوسط (٤,٢٥).

❖ " أملك الحرية والاستقلالية اللازمة لأداء وظيفتي بالطريقة التي أراها مناسبة " ، بمتوسط (٣,٩٨).

❖ " تتطلب وظيفتي الحالية استخدام مهارات وقدرات معقدة "، بمتوسط (٣,٨٧).

❖ " أعتقد أن وظيفتي الحالية مملة ورتيبة "، بمتوسط (٣,٧٤).

٣) حصلت عبارة واحدة على درجة م وافقة متوسطة، بمتوسط قدره (٣,٣٦). ونص هذه العبارة: " ألقى باستمرار تغذية مرتدة عن نتائج أدائي لعملي ".

ب. ضغوط العمل:

جدول رقم (٢٢):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات متغير ضغوط العمل (ن=١٠٨٢)

الترتيب التنازلي	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	لا تستغل إمكانياتي وقدراتي بالشكل المطلوب	٣,٨٢	١,٢٨	عالية
٢	أعمل تحت سياسات وإرشادات غير متوافقة	٣,١٩	١,٢٠	متوسطة
٣	أعتقد أن فرص النمو والترقي المتاحة لي في جامعتي معدودة.	٣,١١	١,٣٩	متوسطة
٤	أنا غير متأكد من حدود سلطتي في وظيفتي الحالية	٢,٨٦	١,٢٨	متوسطة
٥	أشعر بأن وقت العمل الرسمي غير كاف لأداء أعباء عملي اليومي	٢,٥٨	١,٢٠	متوسطة
٦	لا أعرف مسؤولياتي والمتوقع مني بالتحديد	٢,٥٤	١,٢٢	متوسطة
٧	لا أشعر بالأمان إزاء مستقبلي الوظيفي في هذه الجامعة	٢,٤٦	١,٢١	غير موافق
٨	أشعر أن حجم العمل المناط بي يتجاوز قدرتي واستعدادي	٢,١٢	١,٠٠	غير موافق
المتوسط العام		٢,٨٣	١,٢٣	متوسطة

تُشير نتائج الجدول السابق إلى وجود مستوى متوسط من ضغوط العمل لدى عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (٢,٨٣) بانحرافٍ معياري مقداره (١,٢٣).

ومن فحص الجدول إجمالاً يتبين أن متوسطات استجابات أفراد الدراسة على العبارات المُمثلة للمتغير تراوحت بين (٣,٨٢) و (٢,١٢)، أي أن درجة الموافقة قد توزعت بين (موافق بدرجة عالية) و (غير موافق). وللحديث بشكل أدق فإن الاستجابات كانت على النحو التالي:

(١) حصلت عبارة واحدة على درجة موافقة عالية، حيث بلغت قيمة متوسطها (٣,٨٢)، ونص هذه العبارة هو: "لا تستغل إمكانياتي وقدراتي بالشكل المطلوب".

٢) حصلت خمس عبارات على درجة موافقة متوسطة، حيث وقعت قيم متوسطاتها بين (٢٥٨) وأقل من (٣٥٨)، ويمكن ترتيب هذه العبارات تنازلياً على النحو التالي:

- ❖ " أعمل تحت سياسات وإرشادات غير متوافقة "، بمتوسط (٣١٩).
- ❖ " أعتقد أن فرص النمو والترقي المتاحة لي في جامعتي محدودة "، بمتوسط (٣١١).
- ❖ " أنا غير متأكد من حدود سلطتي في وظيفتي الحالية "، بمتوسط (٢٨٦).
- ❖ " أشعر بأن وقت العمل الرسمي غير كاف لأداء أعباء عملي اليومي "، بمتوسط (٢٥٨).
- ❖ " لا أعرف مسؤولياتي والمتوقع مني بالتحديد "، بمتوسط (٢٥٤).

٣) حصلت عبارتان اثنتان على درجة غير م وافق، حيث وقعت قيم تا متوسطيهم ا بين (١٥٨) وأقل من (٢٥٨). وهذه العبارات حسب ترتيبها التنازلي، هي:

- ❖ " لا أشعر بالأمان إزاء مستقبلي الوظيفي في هذه الجامعة "، بمتوسط (٢٤٦).
- ❖ " أشعر أن حجم العمل المناط بي يتجاوز قدرتي واستعدادي "، بمتوسط (٢١٢).

٤/١. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الرابع

ونص السؤال: " ما مستوى المركزية والعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بوصفها من المحددات التنظيمية للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟"

ولإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على العبارات الخاصة بمتغيرات المركزية والعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي، والجداول أرقام (٢٣)، (٢٤) و (٢٥) توضح نتائج تحليل هذه الاستجابات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي:

أ. المركزية:

جدول رقم (٢٣):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات متغير

المركزية (ن=١٠٨٢)

الترتيب التنازلي	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	ينبغي أن يحظى أي قرار اتخذه بموافقة رئيسي	٣.٨٤	١.٢٢	عالية
٢	لا تعمل جامعتي على إشراكي في اتخاذ القرارات الإدارية	٣.٧٩	١.٢٧	عالية
٣	لا تحرص جامعتي على إطلاعي على البرامج والخطط التطويرية للجامعة.	٢.٩٠	١.٢٦	متوسطة
٤	نادراً ما يفوض رؤسائي في العمل بعض سلطاتهم للعاملين معهم.	٢.٧٨	١.٢٥	متوسطة
٥	لا يمكنني اتخاذ بعض الإجراءات حيال ما يعترضني من مشكلات حتى يصادق رئيسي على القرار الخاص بها	٢.٢٧	١.١٣	غير موافق
	المتوسط العام	٣.١١	١.٢٢	متوسطة

تُشير نتائج الجدول السابق إلى وجود مستوى متوسط من المركزي ة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (٣.١١) بانحرافٍ معياري مقداره (١.٢٢).

وبفحص الجدول إجمالاً يتبين أن متوسطات استجابات أفراد الدراسة على العبارات المُمثلة للمتغير تراوحت بين (٣.٨٤) و (٢.٢٧)، وبمعنى آخر فإن درجة الموافقة قد توزعت بين (موافق بدرجة عالية) و (غير موافق). وللحديث بشكل أدق فإن الاستجابات كانت على النحو التالي:

١) حصلت عبارتان اثنتان على درجة موافقة عالية، وهاتان العبارتان حسب الترتيب

التنازلي لمتوسطيهما، هما:

❖ " ينبغي أن يحظى أي قرار اتخذه بموافقة رئيسي"، بمتوسط (٣.٨٤).

❖ " لا تعمل جامعتي على إشراكي في اتخاذ القرارات الإدارية"، بمتوسط (٣.٧٩).

٢) حصلت عبارتان اثنتان على درجة موافقة متوسطة، وهاتان العبارتان حسب الترتيب

التنازلي لمتوسطيهما هما:

- ❖ "لا تحرص جامعتي على إطلاعي على البرامج والخطط التطويرية للجامعة"،
بمتوسط (٢,٩٠).
- ❖ "نادراً ما يفوض رؤسائي في العمل بعض سلطاتهم للعاملين معهم"،
بمتوسط (٢,٧٨).
- ٣) حصلت عبارة واحدة على درجة غير موافق، حيث بلغت قيمة متوسطها (٢,٢٧)،
ونصرها: "لا يمكنني اتخاذ بعض الإجراءات حيال ما يعترضني من مشكلات حتى
يصادق رئيسي على القرار الخاص بها".

ب. العدالة التنظيمية

جدول رقم (٢٤):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات متغير

العدالة التنظيمية (ن=١٠٨٢)

الترتيب الترتيبي	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	أعتقد أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جداً مقارنة بزملائي	٤,٠٩	١,٢٢	عالية
٢	أشعر بعدالة نظام الترقيات في الجامعة وموضوعيته	٣,٥٦	١,٣١	عالية
٣	يتاح للجميع الوصول إلى ما يحتاجونه من مصادر ومعلومات	٣,٥٥	١,١٤	عالية
٤	تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس تقديم أي اعتراض إزاء القرارات التي تخصهم.	٣,٥١	١,٣٦	عالية
٥	أشعر بعدالة الراتب الشهري الذي أتقاضاه في جامعتي	٣,٤٢	١,٢١	متوسطة
٦	يتم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وفق أسس واضحة وغير متحيزة	٣,٤٠	١,١٨	متوسطة
٧	تتناسب ساعات العمل مع ظروف الخاصة	٣,٢٦	١,١٥	متوسطة
٨	يعامل جميع أعضاء هيئة التدريس بالعدل دونما استثناء أو محاباة	٢,٩٧	١,١٢	متوسطة
	المتوسط العام	٣,٤٧	١,٢١	متوسطة

تُشير نتائج الجدول السابق إلى وجود مستوى متوسط من العدالة التنظيمية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (٣,٤٧) بانحرافٍ معياري مقداره (١,٢١).

وبفحص الجدول إجمالاً يتبين أن متوسطات استجابات أفراد الدراسة على العبارات الممثلة للمتغير تراوحت بين (٤,٠٩) و (٢,٩٧)، وبمعنى آخر فإن درجة الموافقة توزعت بين (موافق بدرجة عالية) و (موافق بدرجة متوسطة). وللحديث بشكل أدق فإن الاستجابات كانت على النحو التالي:

١) حصلت أربع عبارات على درجة موافقة عالية، حيث وقعت قيم متوسطاتها بين (٣,٥١) وأقل من (٤,٥١) على مقياس الاستجابة، وهذه العبارات حسب الترتيب التنازلي لمتوسطاتها، هي:

❖ " أعتقد أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جداً مقارنة بزملائي "، بمتوسط (٤,٠٩).

❖ " أشعر بعدالة نظام الترقيات في الجامعة وموضوعيته "، بمتوسط (٣,٥٦).

❖ " يتاح للجميع الوصول إلى ما يحتاجونه من مصادر ومعلومات "، بمتوسط (٣,٥٥).

❖ " تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس تقديم أي اعتراض إزاء القرارات التي تخصهم "، بمتوسط (٣,٥١).

٢) حصلت أربع عبارات على درجة موافقة متوسطة، حيث وقعت قيم متوسطاتها بين (٢,٥١) وأقل من (٣,٥١) على مقياس الاستجابة، وهذه العبارات حسب الترتيب التنازلي لمتوسطاتها، هي:

❖ " أشعر بعدالة الراتب الشهري الذي أتقاضاه في جامعتي "، بمتوسط (٣,٤٢).

❖ " يتم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وفق أسس واضحة وغير متحيزة "، بمتوسط (٣,٤٠).

❖ " تتناسب ساعات العمل مع ظروف الخاصة "، بمتوسط (٣,٢٦).

❖ " يعامل جميع أعضاء هيئة التدريس بالعدل دونما استثناء أو محاباة "، بمتوسط (٢,٩٧).

ج. الدعم التنظيمي:

جدول رقم (٢٥):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات متغير

الدعم التنظيمي (ن=١٠٨٢)

الترتيب التنازلي	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	يثني زملائي على ما أقدمه من مجهودات وإسهامات لنجاح عمل الجامعة.	٣.٩٥	١.٢٣	عالية
٢	يدعمني الجميع في الظروف الصعبة والطارئة	٣.٩٣	١.٢٧	عالية
٣	تهتم جامعتي بما أرفعه من شكاوى وتظلمات تخصني.	٣.١٣	١.٢٥	متوسطة
٤	يفاخرو المسئولون في جامعتي بإنجازاتي الوظيفية ويشهرونها	٢.٩٥	١.٢٧	متوسطة
٥	تولي جامعتي الحالية اعتباراً أساسياً بأهدائي وقيمي الخاصة	٢.٩١	١.٢٩	متوسطة
٦	تولي جامعتي الحالية عناية خاصة برفاهمية وراحة أعضاء التدريس فيها	٢.٧٤	١.١٤	متوسطة
	المتوسط العام	٣.٢٦	١.٢٤	متوسطة

تُشير نتائج الجدول السابق إلى أن أعضاء هيئة التدريس السعوديين يقدرون الدعم التنظيمي التي تقدمه الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (٣,٢٦) بانحرافٍ معياري مقداره (١,٢٤).

وبفحص الجدول إجمالاً يتبين أن متوسطات استجابات أفراد الدراسة على العبارات المُمثلة للمتغير تراوحت بين (٣,٩٥) درجة و (٢,٧٤)، أي أن درجة الموافقة قد توزعت بين (موافق بدرجة عالية) و (موافق بدرجة متوسطة). وللحديث بشكل أدق فإن الاستجابات جاءت على النحو التالي:

(١) حصلت عبارتان على درجة موافقة عالية على مقياس الاستجابة، وهاتان العبارتان حسب الترتيب التنازلي لمتوسطيهما، هما:

- ❖ " يثني زملائي على ما أقدمه من مجه ودات وإسهامات لنجاح عمل الجامعة " ،
بمتوسط (٣,٩٥) .
- ❖ " يدعمني الجميع في الظروف الصعبة والطارئة " ، بمتوسط (٣,٩٣) .
- ٢) حصلت أربع عبارات على درجة موافقة متوسطة وفق مقياس الاستجابة، وهذه العبارات حسب الترتيب التنازلي لمتوسطاتها ، هي:
- ❖ " تهتم جامعتي بما أرفعه من شكاوى وتظلمات تخصني " ، بمتوسط (٣,١٣) .
- ❖ " يفاخر المسئولون في جامعاتي بانجازاتي الوظيفية ويشهرونها " ، بمتوسط (٢,٩٥) .
- ❖ " تولي جامعتي الحالية اعتباراً أساسياً بأهدايف وقيمي الخاصة " ، بمتوسط (٢,٩١) .
- ❖ " تولي جامعتي الحالية عناية خاصة برفاهية وراحة أعضاء التدريس فيها " ،
بمتوسط (٢,٧٤) .

٥/١. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الخامس

ونص السؤال : " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0,05)$ بين متغيرات المحددات ال شخصية (العمر، عدد سنوات الخدمة، الدافعية للعمل، والرضا الوظيفي)، والمحددات الوظيفية (خصائص الوظيفة، ضغوط العمل)، والمحددات التنظيمية(المركزية، والعدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي) وبين مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الح كومية بالمملكة العربية السعودية؟"

وللإجابة عن هذا ال سؤال قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجات المتوسط الحسابي للم تغيرات السابقة وبين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٢٦):

قيم معاملات ارتباط متغيرات المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية بالدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي

القرار	معامل الارتباط ^(٢)	المتغيرات	
-	١	الالتزام التنظيمي الكلي	
علاقة معنوية موجبة	**٠.٥٨	العمر	المحددات الشخصية
علاقة معنوية موجبة	**٠.٧٧	سنوات الخدمة	
علاقة معنوية موجبة	**٠.٣٨	الدافعية للعمل	
علاقة معنوية موجبة	**٠.٤٤	الرضا الوظيفي	
علاقة معنوية موجبة	**٠.٢٧	خصائص الوظيفة	المحددات الوظيفية
علاقة معنوية سالبة	**٠.٢٣	ضغوط العمل	
علاقة معنوية سالبة	**٠.٣٣	المركزية	المحددات التنظيمية
علاقة معنوية موجبة	**٠.٢٩	العدالة التنظيمية	
علاقة معنوية موجبة	**٠.٣٧	الدعم التنظيمي	

** دالة عند مستوى (٠.٠٥)

من النتائج بالجدول السابق والخاص بمعاملات الارتباط بين المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية (المتغيرات المستقلة) من جهة وبين درجة الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي (المتغير التابع) من جهة أخرى، يتضح أن هنالك علاقات

^(٢) تم حساب العلاقة الارتباطية بين متغيري العمر وسنوات الخدمة وبين الالتزام التنظيمي الكلي باستخدام معامل الارتباط لسبيرمان نظراً لطبيعتهما الفئوية، بينما تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون مع بقية المتغيرات الأخرى.

ارتباطية دالة إحصائياً بين الالتزام التنظيمي وجميع المتغيرات المستقلة موضوع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- ١) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة عند مستوى (٠,٠١) بين العمر والالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، حيث بلغ معامل الارتباط (ر=٠,٥٨).
- ٢) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة عند مستوى (٠,٠١) بين سنوات الخدمة و الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، حيث بلغ معامل الارتباط (ر=٠,٧٢).
- ٣) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة عند مستوى (٠,٠١) بين الدافعية للعمل والالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، حيث بلغ معامل الارتباط (ر=٠,٣٨).
- ٤) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة عند مستوى (٠,٠١) بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، حيث بلغ معامل الارتباط (ر=٠,٤٥).
- ٥) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة عند مستوى (٠,٠١) بين خصائص الوظيفة والالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، حيث بلغ معامل الارتباط (ر=٠,٢٧).
- ٦) وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة عند مستوى (٠,٠١) بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، حيث بلغ معامل الارتباط (ر= -٠,٢٣).
- ٧) وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة عند مستوى (٠,٠١) بين المركزية والالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط (ر= -٠,٣٣).
- ٨) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة عند مستوى (٠,٠١) بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، حيث بلغ معامل الارتباط (ر= ٠,٣٩).

٩) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة عند مستوى (٠,٠١) بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، حيث بلغ معامل الارتباط (ر=٠,٣٣).

وخلاصة القول، فإنه يتضح مما سبق من نتائج ال علاقات المعنوية بين كافة متغيرات المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية وبين الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

٦/١. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال السادس

والذي نصه : " هل يمكن التنبؤ بالالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بدرجة عالية من خلال المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية المتضمنة في الدراسة؟".

وللإجابة عن هذا السؤال، استخدم الباحث الانحدار الخطي Linear Regression من خلال برنامج (SPSS). ومن أبرز مزايا الانحدار الخطي قدرته على حساب مقدار التأثير المباشر لكل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع والسماح بتقدير الأهمية النسبية لتأثير كل متغير مقارنة بتأثير بقية المتغيرات (المطري، ١٩٩٩). ولقد تم استخدام هذا الأسلوب الإحصائي على مرحلتين، هما:

أ. المرحلة الأولى:

وفيها تم اختبار تأثير متغيرات الدراسة في مجموعات على الالتزام التنظيمي، وذلك لتقدير حجم تأثير كل مجموعة وأهميته النسبية في تفسير الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي . وقد تم تقسيم هذه المجموعات وفقاً للتصنيف التالي : المحددات الشخصية، والمحددات الوظيفية، والمحددات التنظيمية، وهو التصنيف الذي توصل إليه الباحث من خلال المراجعة المستفيضة لأدبيات الالتزام التنظيمي (انظر ص ٧٧). واشتملت مجموعة المحددات الشخصية على متغيرات العمر، وسنوات الخدمة في الجامعة الحالية، والدافعية للعمل، والرضا الوظيفي؛ بينما تضمنت المحددات الوظيفية متغيري خصائص

الوظيفة، وضغوط العمل؛ في حين تضمنت مجموعة المحددات التنظيمية متغيرات المركزية، والعدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي.

وقد قام الباحث في كل مرة بإدخال متغيرات كل مجموع في معادلة الانحدار كمتغيرات مستقلة والالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً مع عزل بقية المتغيرات في المجموعتين الآخرين . وفيما يلي عرض نتائج تحليل الانحدار للمحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية على التوالي:

جدول رقم (٢٧):

نتائج تحليل الانحدار للتنبؤ بالالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية من خلال المحددات الشخصية

درجات الحرية	مربعات الانحراف	م.مجموع المربعات	قيمة "ف"	الارتباط المتعدد	معامل التحديد
DF	SS	MS	F	R	R ²
٤	٤٩١٩٣٧	١٢٢٩٨٤	٦٠٥	٠.٨٣	٠.٦٩
١٠٧٧	٢١٨٦٤٦	٢٠٣٠٥	**٦٠٥	٠.٨٣	٠.٦٩
١٠٨١	٧١٠٥٨٤	-			

** دالة عند مستوى (٠.٠٥).

يتبين من نتائج الجدول السابق أن معامل الارتباط المتعدد لمتغيرات المحددات الشخصية ككل = (٠.٨٣)، حيث بلغت النسبة الفائية (٦٠.٥) وهي دالة عند مستوى (٠.٠٥). ويتضح كذلك أن (٦٩٪) من التباين في الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي يمكن تفسيره بمعرفة هذه المتغيرات، أما التباين غير المفسر والذي يرجع لعوامل أخرى فبلغ مقداره (٣١٪)، مما يدل على قوة المحددات الشخصية المتضمنة في الدراسة على التنبؤ بالالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية.

والجدول رقم (٢٨) التالي يعرض قيم معاملات انحدار كل متغير من متغيرات المحددات الشخصية وحجم إسهامه في التأثير على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية:

جدول رقم (٢٨):

قيم معاملات الانحدار لمتغيرات المحددات الشخصية على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية

المتغيرات	المعامل البائي "B"	الخطأ المعياري للمعامل البائي	بيتا "β"	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	٣٣٣٣٨	١,٤٣	-	٢٣٣٤	٠,٠١
العمر	٢٠٩	٠,٣٥	٠,١٥	٥٨٨	٠,٠١
سنوات الخدمة	٥٠١	٠,٢٦	٠,٥٢	١٨٩٨	٠,٠١
الدافعية للعمل	٠,٣١	٠,٠٤	٠,١٥	٦٣٩	٠,٠١
الرضا الوظيفي	٠,١١	٠,٠٣	٠,١١	٤٤٢	٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن المحددات الشخصية متمثلة بمتغيرات العمر وسنوات الخدمة والدافعية للعمل والرضا الوظيفي قد أسهمت بتأثير معنوي مباشر في الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، بمعاملات انحدار بائية "B" بلغ قيمتها (٢٠٩)، (٥٠١)، (٠,٣١)، و (٠,١١)، وجميعها دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

أما بخصوص ترتيب إسهام كل متغير من متغيرات المحددات الشخصية فقد جاء متغير سنوات الخدمة أولاً بمعامل انحدار معياري "بيتا" عال بلغت قيمته (٠,٥٢)، في حين تساوى متغيرا العمر والدافعية للعمل بمعامل انحدار معياري بلغت قيمته (٠,١٥)، بينما حل الرضا الوظيفي أخيراً في مقدار إسهامه على الالتزام التنظيمي بمعامل انحدار معياري بلغت قيمته (٠,١١).

وعلى ذلك تصبح معادلة التنبؤ كالتالي:

$$\text{الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي} = ٣٣٣٣٨ + ٢٠٩(\text{العمر}) + ٥٠١(\text{سنوات الخدمة}) + ٠,٣١(\text{الدافعية للعمل}) + ٠,١١(\text{الرضا الوظيفي}) + ٣٣٣٣٨$$

جدول رقم (٢٩)

نتائج تحليل الانحدار للتنبؤ بالالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية من خلال المحددات الوظيفية

درجات الحرية	مربعات الانحراف	م. مجموع المربعات	"ف"	الارتباط المتعدد	معامل التحديد
DF	SS	MS	F	R	R ²
٢	٨٢٤٨١٥٩	٤١٢٤٠٧٩			
١٠٧٩	٧٨٢٧٨١٢٩	٧٢١٥٤	٥٦١٥٨*	٠,٣٠	٠,٠٩
١٠٨١	٨٦٥٢٦١٨٨	-			

** دالة عند مستوى (٠,٠٥)

يتبين من نتائج الجدول السابق أن معامل الارتباط المتعدد لمتغيرات المحددات الوظيفية ككل = (٠,٣٠)، حيث بلغت النسبة ال فائية (٥٦١٥٨) وهي دالة عند مستوى (٠,٠٥). ويتضح كذلك أن ما نسبته (٩٪) من التباين في الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية يمكن تفسيره بمعرفة هذه المتغيرات.

والجدول رقم (٣٠) التالي يعرض قيم معاملات انحدار كل متغير من متغيرات المحددات الوظيفية وحجم إسهامه في التأثير على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية:

جدول رقم (٣٠):

قيم معاملات الانحدار لمتغيرات المحددات الوظيفية على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية

المتغيرات	المعامل البائي "B"	الخطأ المعياري للمعامل البائي	بيتا "β"	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	٦٠١٥٨	٢,٦٧	-	٢٢٦٧٧	٠,٠١
خصائص الوظيفة	٠,١٥	٠,٠٧	٠,٢١	٧٠١	٠,٠١
ضغوط العمل	- ٠,٢٢	٠,٠٤	- ٠,١٥	- ٤٨١	٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن المحددات الوظيفية متمثلة بمتغيري خصائص الوظيفة وضغوط العمل قد أسهمت بتأثير معنوي مباشر في الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، بمعاملي انحدار بائي "B" بلغ قيمتهما (0.15)، و (- 0.22)، وكليهما دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

أما بخصوص ترتيب إسهام كل متغير من متغيرات المحددات الوظيفية فقد جاءت الأولوية لمتغير خصائص الوظيفة بمعامل "بيتا" بلغت قيمته (0.21)، تلاه متغير ضغوط العمل بمعامل "بيتا" مقداره (- 0.14)، ويلاحظ اتجاه الإسهام السلبي لضغوط العمل وإن كان هذا الأمر لا يدعو للاستغراب في ظل العلاقة الارتباطية السالبة التي افترضتها الدراسة الحالية وأكدت نتائج الإجابة عن السؤال الخامس.

وعموماً وعلى الرغم من صغر نسبة إسهام المحددات الوظيفية في شرح التباين في مستوى الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي - مقارنة بالمحددات الشخصية مثلاً - إلا أن جميع متغيرات هذه المجموعة الداخلة في معادلة الانحدار المتعدد كانت ذات دلالة معنوية هامة.

وعلى ذلك تكون معادلة التنبؤ كالتالي

$$\text{الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي} = 0.15 (\text{خصائص الوظيفة}) - 0.22 (\text{ضغوط العمل}) + 0.60$$

جدول رقم (31):

نتائج تحليل الانحدار للتنبؤ بالالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية من خلال المحددات التنظيمية

م عامل التحديد R ²	الارتباط المتعدد R	"ف" F	ت. مجموع المربعات MS	مربعات الانحراف SS	درجات الحرية DF	
			3793.14	1138.04	3	الانحدار
0.11	0.33	54.42**	69.74	7514.59	1078	البواقي
			-	86526.88	1081	المجموع

** دالة عند مستوى (0.05)

يتبين من نتائج الجدول السابق أن معامل الارتباط المتعدد لمتغيرات المحددات التنظيمية ككل = (٠,١٣٦)، حيث بلغت النسبة الفئوية (٥٤,٤٢%) وهي دالة عند مستوى (٠,١٠). ويتضح كذلك أن ما نسبته (١٣%) من التباين في الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية يمكن تفسيره بمعرفة هذه المتغيرات.

والجدول رقم (٣٢) التالي يعرض قيم معاملات انحدار كل متغير من متغيرات المحددات التنظيمية وحجم إسهامه في التأثير على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية:

جدول رقم (٣٢):

قيم معاملات الانحدار لمتغيرات المحددات التنظيمية على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية

المتغيرات	المعامل البائي "B"	الخطأ المعياري للمعامل البائي	بيتا "β"	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	٧٠,٤٥	٢,٥٥	-	٢٧,٥٢	٠,١٠
المركزية	- ٠,٤٢	٠,٠٨	- ٠,١٩	- ٤,٩٤	٠,١٠
العدالة التنظيمية	٠,١٢	٠,٠٥	٠,١٠	٠,٧٥	٠,١٠
الدعم التنظيمي	٠,٢٨	٠,٠٧	٠,١١	٣,٨٨	٠,١٠

يتضح من الجدول السابق أن المحددات التنظيمية ممثلةً بمتغيرات المركزية والعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي قد أسهمت بتأثير معنوي مباشر في الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، بمعاملات انحدار بائية "B" بلغ قيمتها (- ٠,٤٣)، (٠,٠٣) و(٠,٢٨) على التوالي، وجميعها دال إحصائياً عند مستوى (٠,١٠).

أما بخصوص ترتيب إسهام كل متغير من متغيرات المحددات التنظيمية فقد جاءت الأولوية لمتغير المركزية بمعامل "بيتا" بلغت قيمته (- ٠,١٩)، تلاه متغير الدعم التنظيمي بمعامل "بيتا" مقداره (٠,١٧)، وأخيراً متغير العدالة التنظيمية بمعامل "بيتا" مقداره (٠,٠٢)، ويلاحظ اتجاه الإسهام السلبى للمركزية وإن كان هذا الأمر متوقعاً في ظل علاقتها الارتباطية السالبة والتي كانت قد عززتها نتائج الإجابة عن السؤال الخامس.

وعموماً فإن جميع متغيرات هذه المجموعة قد أظهرت تأثيراً معنوياً هاماً على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي عندما تم إدخالها في معادلة الانحدار.

وعلى ذلك فإن معادلة التنبؤ هي كالتالي

$$\text{الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي} = 0.43 \text{ (المركزية)} + 0.25 \text{ (الدعم التنظيمي)} + 0.13 \text{ (العدالة التنظيمية)} + 0.70$$

وخلاصة القول فإن نتائج تحليل الانحدار في هذه المرحلة قد انتهت إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة في مجموعات على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مع تفاوت واضح للأهمية النسبية لتأثير كل مجموعة من المحددات عند إدخالها منفردة في معادلة الانحدار، حيث أظهرت المحددات الشخصية أهمية أكبر في التأثير على الالتزام التنظيمي، تلتها المحددات التنظيمية ثم الوظيفية.

ب. المرحلة الثانية:

وفيها تم فحص مدى قوة تأثير متغيرات الدراسة مجتمعة في تفسير الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، حيث تم إدخال المتغيرات المستقلة دفعة واحدة في معادلة الانحدار، من أجل معرفة ما إذا كان مقدار قوة تأثير المتغيرات وأهميته النسبية داخل المجموعات يختلف عنه إذا تم إدخالها مجتمعة. وقد انتهت المعالجة الإحصائية إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (٣٣):

نتائج تحليل الانحدار للتنبؤ بالالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية من خلال المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية

درجات الحرية	مربعات الانحراف	م. مجموع المربعات	"ف"	الارتباط المتعدد	معامل التحديد
DF	SS	MS	F	R	R ²
٩	٥١٨٧١	٥٧٦٣	١٧٨**	٠.٧٧	٠.٦٤
١٠٧٢	٣٤٦٥٥	٣٢			
١٠٨١	٨٦٥٢٦	-			

** دالة عند مستوى (٠.٠٥)

يمكن التوصل من الجدول السابق إلى أن مقدار التأثير لمتغيرات الدراسة مجتمعة كان عالياً، حيث شكل تأثيرها بصفة عامة ما مقداره (0.127) من حجم التباين في الالتزام التنظيمي، بنسبة فائية مقدارها (178.127) وهي دالة عند مستوى (0.001)، ومع ذلك وبفحص معاملات انحدار هذه المتغيرات على الالتزام التنظيمي فقد بدت الأهمية النسبية لتأثير كل متغير متباينة ومتفاوتة كما هو واضح في الجدول التالي:

جدول رقم (34):

قيم معاملات الانحدار لمتغيرات المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية

المتغيرات	المعامل البائي "B"	الخطأ المعياري للمعامل البائي	بيتا "β"	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	33.127	2.79	-	11.88	0.001
العمر	2.17	0.37	0.11	6.13	0.001
سنوات الخدمة	4.93	0.26	0.53	18.32	0.001
الدافعية للعمل	0.31	0.04	0.13	6.59	0.001
الرضا الوظيفي	0.11	0.05	0.08	2.20	0.03
خصائص الوظيفة	0.11	0.06	0.08	1.94	0.06
ضغوط العمل	0.03	0.03	0.03	1.25	0.22
المركزية	0.03	0.06	0.03	0.51	0.61
العدالة التنظيمية	0.03	0.04	0.03	0.71	0.48
الدعم التنظيمي	0.03	0.05	0.03	0.51	0.61

وكما هو ظاهر في الجدول بعاليه، فإنه ورغم كثرة المتغيرات المستقلة موضع الدراسة فإنه لم يظهر منها في نموذج الانحدار سوى ستة متغيرات هي العمر وسنوات الخدمة والرضا الوظيفي والدافعية للعمل وخصائص الوظيفة، و ضغوط العمل، بمعاملات انحدار "B" مقدارها (2.17)، (4.93)، (0.11)، (0.31)، (0.11)، و (-0.04) على التوالي، وهي دالة عند مستوى (0.001) للمتغيرات الثلاثة الأوائل، ومستوى (0.03) للرضا الوظيفي وضغوط العمل، ومستوى (0.06) لخصائص الوظيفة.

أما بالنسبة لترتيب هذه المتغيرات حسب قوة تأثيرها ومدى إسهامها في تفسير الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، فقد أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أهمية عالية

جداً لمتغير سنوات الخدمة، حيث ظل محتفظاً بترتيبه المتقدم على سائر المتغيرات سواءً
مجتمعة أو داخل مجموعات إذ كان معامل الانحدار المعياري له كبيراً ومطابقاً في كلتا
الحالتين بقيمة بلغت (0.93)، وفي هذا ما يشير إلى علاقته الارتباطية الحقيقية بالالتزام
التنظيمي وقوته التنبؤية به.

وقد تلا متغير سنوات الخدمة من حيث حجم المساهمة في التأثير ولكن بدرجة أقل متغير
العمر (بيتا=0.11)، فالدافعية للعمل (بيتا=0.17)، ثم الرضا الوظيفي (بيتا=0.10). ومن
النتائج الهامة أيضاً التي أظهرها تحليل الانحدار في هذه المرحلة الأهمية النسبية لخصائص
الوظيفة، وضغوط العمل في تفسير التباين في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة
التدريس السعودي، حيث حلا في المرتبتين الخامسة والسادسة على التوالي من بين جملة
المتغيرات المستقلة المدخلة بمعامل انحدار معياري "بيتا" بلغت قيمتهما (0.10) و (0.14).

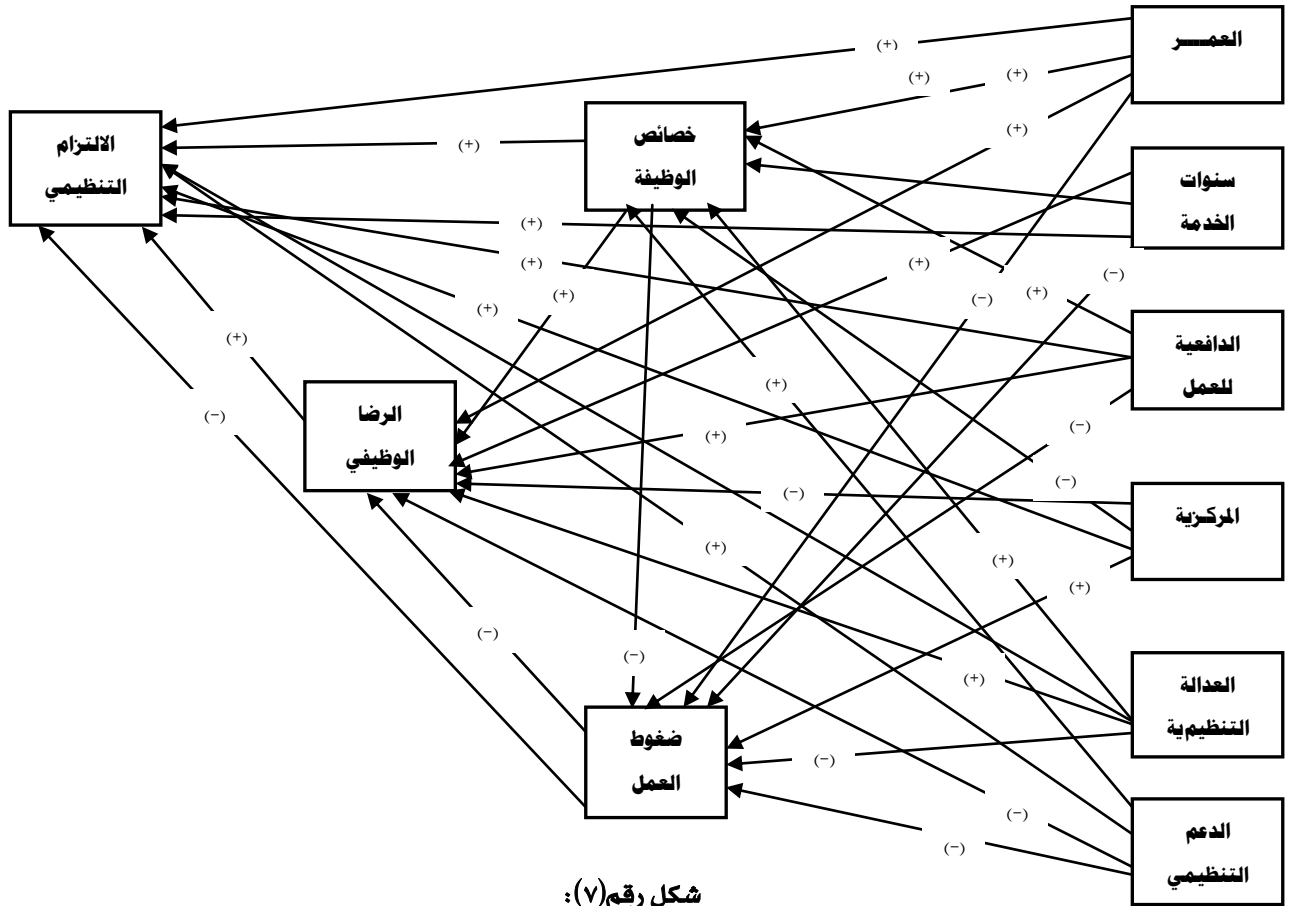
ومع ذلك فإن ما أثار الدهشة والاستغراب في آنٍ واحد هو تلاشي الأهمية النسبية لكل
متغيرات مجموعة المحددات التنظيمية - أي المركزية والعدالة التنظيمية والدعم
التنظيمي- في تفسير التباين في الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي عند
فحص قوة تأثيرها مع بقية المتغيرات الأخرى مجتمعة، رغم تأثيرها في الأصل عند إدخالها في
معادلة الانحدار كمجموعة مستقلة، وهي نتيجة جاءت متناقضة مع افتراضات الدراسة ومع
نتائج دراسات مماثلة.

وإجمالاً يمكن القول أنه ثبت وعن طريق أسلوب تحليل الانحدار الذي تم استخدامه على
مرحلتين أن لمتغيرات الدراسة عند فحصها في مجموعات مستقلة كل على حده تأثيرها
المباشر كمحددات للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس الجامعي السعودي، بينما تلاشى
تأثير بعض المحددات المباشرة على الالتزام التنظيمي -وحصراً التنظيمية- عند فحص
متغيرات الدراسة دفعة واحدة. وعلى ذلك وأمام هذه النتيجة غير الحاسمة فقد يكون من
المناسب اختبار متغيرات الدراسة باستخدام أسلوب إحصائي آخر متقدم- كتحليل المسار
مثلاً- يظهر تأثيرها المباشر وغير المباشر على الالتزام التنظيمي.

٧/١. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال السابع

والذي نصه: " هل يحقق النموذج السببي النظري الذي اقترحه الباحث لدراسة تأثير المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية في الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية شروط حسن المطابقة؟".

وللإجابة عن هذا السؤال، استخدم الباحث برنامج المعادلة البنائية الخطية Linear Structural Relationship والمعروف اختصاراً (LISREL 8.54)، والقائم على أسلوب تحليل المسار Path Analysis، وذلك للتأكد من علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة المتضمنة في النموذج السببي التالي:



متغيرات ومسارات نموذج الدراسة السببي المقترح

وفي البدء تم ترميز متغيرات النموذج، حيث ت
 تضمنت المتغيرات الداخلية (Endogenous Variables) المتغير التابع للدراسة وهو الالتزام التنظيمي، وقد تم

ترميزه اختصاراً بالرمز (Y1)، بينما تضمنت المتغيرات الخارجية (Exogenous Variables) المتغيرات المستقلة ورموزها التالية:

العمر = (X1)، سنوات الخدمة = (X2)، الدافعية للعمل = (X3)، المركزية = (X4)،
العدالة التنظيمية = (X5)، الدعم التنظيمي = (X6)، خصائص الوظيفة = (X7)،
ضغوط العمل = (X8)، الرضا الوظيفي = (X9).

وتعد مصفوفة الارتباطات Correlation Matrix بين المتغيرات السابقة هي الأساس الذي قامت عليه عملية تحليل المسار من خلال برنامج LISREL، والجدول التالي يوضح المصفوفة التي تم الاعتماد عليها:

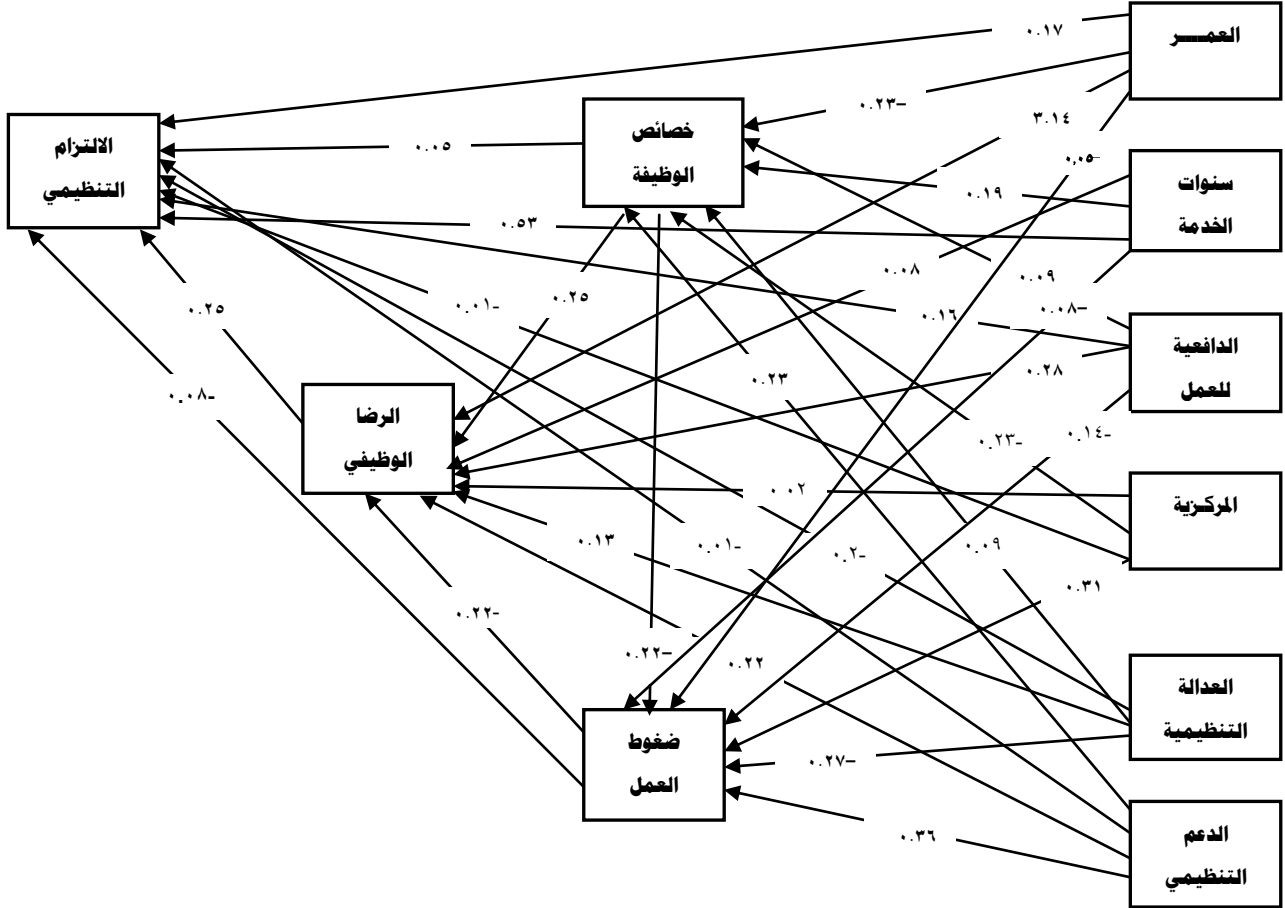
جدول رقم (٣٥):

مصفوفة ارتباط المتغيرات المستقلة بالدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي

المتغيرات	Y1	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
Y1	١									
X1	٠.٥٨	١								
X2	٠.٧٦	٠.٦٩	١							
X3	٠.٣٨	٠.٦٩	٠.٣٣	١						
X4	٠.٣٣	٠.٢٣	٠.٣٤	٠.٢٨	١					
X5	٠.٢٩	٠.٤١	٠.٢٧	٠.٤١	٠.٦٥	١				
X6	٠.٣٦	٠.٦٦	٠.٢٩	٠.٤٨	٠.٦٥	٠.٧٦	١			
X7	٠.٢٧	٠.٤١	٠.٢٦	٠.٣٦	٠.٤٩	٠.٤٩	٠.٥٦	١		
X8	٠.٢٢	٠.٢	٠.٢٢	٠.٢٤	٠.٤١	٠.٣٧	٠.٢٤	٠.٣٧	١	
X9	٠.٤٥	٠.٢٢	٠.٣٩	٠.٦١	٠.٥٥	٠.٦٢	٠.٦٦	٠.٦٦	٠.٥٨	١

وكان من نتائج عملية تحليل المسار لاختبار صحة النموذج النظري الحصول على قيم

معاملات المسار Path Coefficients التالية:



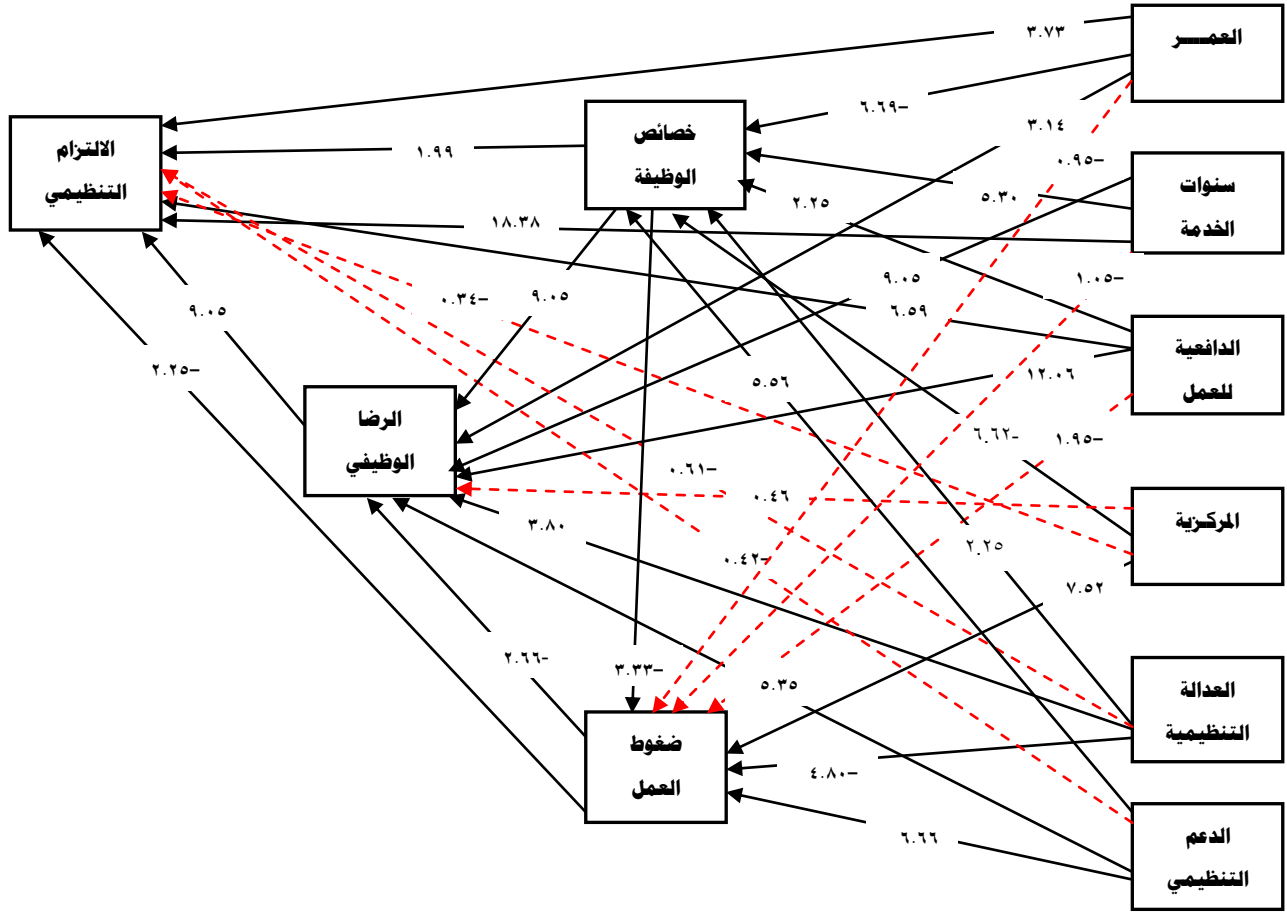
شكل رقم (٨):

قيم معاملات المسار للمتغيرات المستقلة المتضمنة في نموذج الدراسة السببي المقترح

إلا إنه وبمقارنة قيم معاملات المسار المحسوبة بقيم "ت" المقابلة لها، ظهرت دلالة معظم

المسارات (المتصلة)، في حين أن القليل منها لم يكن دالاً (المتقطعة)، الأمر الذي استدعى

حذفها من نموذج الدراسة النهائي. والشكل التالي يوضح قيم "ت" المقابلة لمعاملات المسار:



شكل رقم (٩):

قيم "ت" المقابلة لمعاملات المسار في نموذج الدراسة السببي المقترح

ويُفحص شروط حسن المطابقة للنموذج المقترح، كانت قيمة χ^2 المحسوبة (٦٢,٧٠) وهي دالة عند مستوى (٠,٠١)، وكان ينبغي ألا تكون كذلك. ومن الناحية الإحصائية فقد ترجع دلالة χ^2 إلى أحد أمرين: إما لرداءة بناء النموذج المبحوث في الأساس وعدم توافق مساراته مع البيانات المجموعة من مجتمع الدراسة، وإما لحساسية مؤشر χ^2 للبعد عن الاعتدالية للمتغيرات المقاسة الداخلة في بناء النموذج، وهذه الحساسية - كما يقول عبد الحميد (٢٠٠٨م:ص ٣٦٢)- تقود إلى رفض غير صحيح للنماذج المحددة تحديداً حقيقياً في ضوء أطر نظرية صحيحة.

لذا فقد قام الباحث بإدخال بعض التعديلات على نموذج الدراسة كما أقرها برنامج LISREL، وعند إجراء تحليل المسار للنموذج المعدل، أكد البرنامج نفسه أن النموذج الأصلي الذي بناه الباحث هو النموذج الأمثل لدراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة. وعلى

إثر ذلك قام الباحث باختبار إعتدالية توزيع درجات المتغيرات المشاهدة (المقاسة) باستخدام برنامج LISREL ، وقد جاءت نتائج هذا الاختبار على النحو التالي:

جدول رقم (٣٦) :

نتائج اختبار إعتدالية توزيع الدرجات لبعض المتغيرات المشاهدة

المتغيرات	الالتواء	التفلطح	الالتواء والتفلطح
	قيمة Z	قيمة Z	قيمة كا
الالتزام التنظيمي	**٧,٥٥-	**٣,٢٩	**٨٩,٦٧
الدافعية للعمل	**١٢,٧١-	**٣,٧٨	**١٧٦,٣
الرضا الوظيفي	**٨,٤٨-	٠,٠٨-	**٧١,٩٢
خصائص الوظيفة	**٩,٤٩-	**٣,٠٧	**٩٩,٦٩
ضغوط العمل	**٧,٤٤	١,٧٢	**٥٨,٣٦
الموكنية	**٣,٥٦-	*٢,٩٥-	**٢١,٤٥
العدالة التنظيمية	٠,٧٢-	*٢,٨٨-	٨,٨٧
الدعم التنظيمي	٠,٠٧	**٤,١٤-	**١٧,٦٨

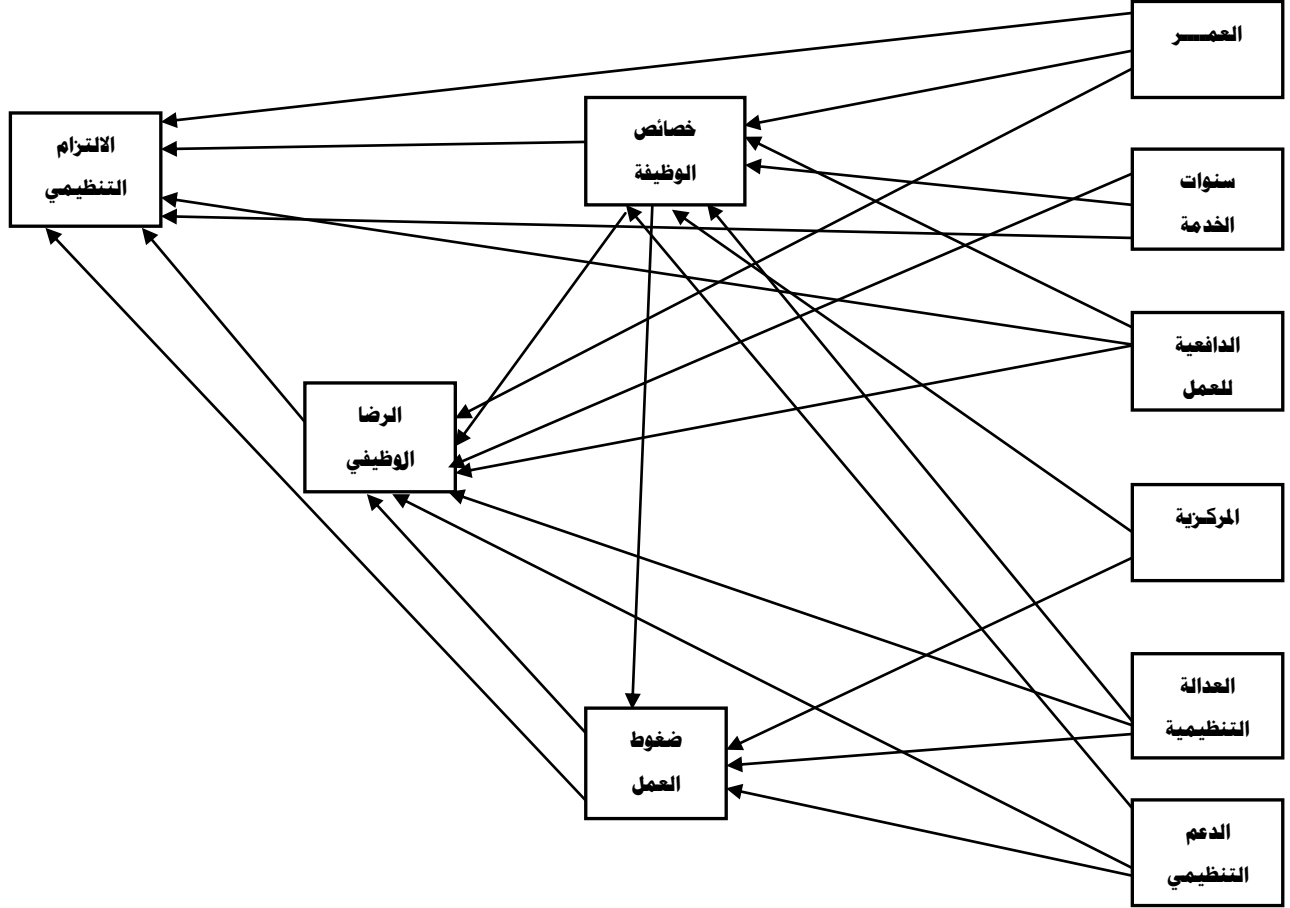
*دالة عند ٠,٠٥ **دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٣٦) السابق أن توزيع بيانات بعض المتغيرات المدروسة، لم يكن اعتدالياً، الأمر الذي تسبب في الرفع من قيمة كا^٢ كشرط من شروط حسن المطابقة . لذلك اعتمد الباحث على شروط حسن المطابقة البديلة عن كا^٢، وقد جاءت نتائجها على النحو التالي:

- ١) جذر متوسط مربع البواقي (RMR) = ٠,٠٢، وهو قريب من الصفر.
- ٢) جذر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR) = ٠,٠٢، وهو قريب من الصفر.
- ٣) دليل حسن المطابقة (GFI) = ٠,٩٩، وهو قريب من الواحد الصحيح.
- ٤) دليل حسن المطابقة المصحح (AGFI) = ٠,٨٠، وهو قريب من الواحد الصحيح.
- ٥) دليل المطابقة الطبيعي (NFI) = ٠,٩٩، وهو قريب من الواحد الصحيح.
- ٦) دليل المطابقة غير الطبيعي (NNFI) = ٠,٩٠، وهو قريب من الواحد الصحيح.
- ٧) دليل المطابقة المقارن (CFI) = ٠,٩٩، وهو قريب من الواحد الصحيح.
- ٨) دليل المطابقة التزايدية (IFI) = ٠,٩٩، وهو قريب من الواحد الصحيح.

٩) دليل المطابقة النسبي (RFI) = ٠,٩٥، وهو قريب من الواحد الصحيح.

وفي ظل تحقق شروط المطابقة اطمأن الباحث إلى تطابق النموذج بدرجة كبيرة مع البيانات التي تم جمعها من مجتمع العينة. والشكل رقم (١٤) يُظهر نموذج الدراسة في شكله النهائي:



شكل رقم (١٠):

نموذج الدراسة السببي المقترح في شكله النهائي

وبعد ذلك تم حساب معاملات التحديد المعياري لنموذج الدراسة النهائي، وكانت

النتائج كالتالي:

- ١) بلغ معامل التحديد المعياري للمتغيرات الداخلة في النموذج مجتمعة $R^2 = 0,٦٠$ ، أي أن المتغيرات المستقلة مسئولة عن تفسير ٦٠٪ من التباين في الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي كمتغير تابع، وهي نسبة جيدة جداً لم تصلها الكثير من النماذج البنائية الأخرى، مما يدل على صدق النموذج ومعنويته.

- (٢) يتحدد الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بكل من المتغيرات التالية بالترتيب : سنوات الخدمة (معامل مسار = ٠,٥٣)، والعمر (معامل مسار = ٠,١٤)، والدافعية للعمل (٠,١٦)، والرضا الوظيفي (معامل مسار = ٠,١٤)، وخصائص الوظيفة (معامل مسار = ٠,١٥)، وضغوط العمل (معامل مسار = ٠,١٤). وبمقارنة قيم هذه المتغيرات الناتجة عن تحليل المسار نجد أن لها نفس القيم التي تم الحصول عليها من تحليل الانحدار المتعدد د (انظر الجدول رقم ٣٤)، مما يدل على أن هنالك علاقة بين تحليل المسار وتحليل الانحدار المتعدد.
- (٣) يتضح أن أكبر تأثير مباشر للمتغيرات المستقلة والتي لها علاقة ارتباطية دالة مع الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي هو لسنوات الخدمة في الجامعة الحالية (معامل مسار = ٠,٥٣) وهي نتيجة تم التوصل إليها أيضاً باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد في السؤال السابق.
- (٤) يتبين من نتائج تحليل المسار أن أكبر تأثير مباشر للمتغيرات المستقلة في مجموعات على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي كان للمحددات الشخصية وبدرجة أقل للمحددات الوظيفية بينما انعدم تأثير المحددات التنظيمية المباشر، وهذه النتيجة - أي انعدام التأثير المباشر للمحددات التنظيمية - غير متوقعة ومخالفة لافتراضات النموذج النظري للدراسة، كما أنها جاءت متطابقة مع نتائج الإجابة عن السؤال السابق.
- (٥) يتبين من نتائج اختبار النموذج أنه وعلى الرغم من أن متغير المركزية ليس له أي تأثير معنوي مباشر في تفسير التباين في الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، إلا أنه يؤثر فيه بطريقة غير مباشرة عن طريق متغيرات وسيطة أخرى هي خصائص الوظيفة وضغوط العمل.
- (٦) يتبين أيضاً أن متغيري العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي ليس لهما أي تأثير معنوي مباشر في تفسير التباين في الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، ولكنهما يسهمان بطريقة غير مباشرة في التأثير فيه عن طريق متغيرات خصائص الوظيفة وضغوط العمل والرضا الوظيفي.
- (٧) يتحدد الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس السعودي بكل من الدافعية للعمل (٠,٢٧)، وخصائص الوظيفة (٠,٢٥)، وضغوط العمل (معامل مسار = ٠,٢٣)، والدعم التنظيمي (٠,٢٧)، والعدالة التنظيمية (معامل مسار = ٠,١٣)، والعمر (معامل مسار = ٠,١٤)، وسنوات الخدمة (معامل مسار = ٠,١٤)، وقد بلغ معامل التحديد المعياري ٠,٧٧، وفي هذا ما يثبت أهمية الرضا الوظيفي النسبية في تفسير التأثيرات

غير المباشرة للمتغيرات المستقلة (عدا المركزية) على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، كما يثبت صحة موضعه في العلاقات المفترضة في نموذج الدراسة النظري.

وفي المجمل، ونظراً لحسن مطابقة النموذج المقترح، والقوة التفسيرية العالية له، فإنه يمكن التوصل إلى الخلاصة التنظيرية التالية:

يتأثر الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بثلاثة أنواع من المحددات هي : المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية، إذ تؤثر فيه المحددات الشخصية والوظيفية بطريقة مباشرة بذاتها وبطريقة غير مباشرة من خلال متغير الرضا الوظيفي، بينما تؤثر فيه المحددات التنظيمية بطريقة غير مباشرة فقط من خلال الرضا الوظيفي، وأنه من بين كل المتغيرات التي تضمنتها المحددات السابقة وحده متغير سنوات الخدمة في الجامعة الحالية يملك القوة الإسهامية العظمى في تفسير هذا الالتزام.

٨/١. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال الثامن

وقد نص على التالي: " ما درجة أهمية بعض الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي في أبعاده الثلاثة (المعياري، العاطفي، والاستمراري) ومن ثم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للدرجة الكلية لأهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية، والجداول أرقام (٣٧)، و (٣٨)، و (٣٩)، و (٤٠) توضح نتائج تحليل هذه الاستجابات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي:

أ. آليات تنمية الالتزام المعياري

جدول رقم (٣٧):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على آليات تنمية

الالتزام المعياري (ن=١٠٨٢)

الترتيب التنازلي	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١	إعداد ميثاق بأخلاقيات المهنة يحدد لأعضاء هيئة التدريس واجباتهم ومسئولياتهم وحقوقهم.	٤,٩٣	٠,٣٩	عالية جداً
٢	بناء بيئة تنظيمية تتسم بعلاقات الاحترام والتقدير والثقة القادرة وتوفر لأعضاء هيئة التدريس الشعور بالراحة والأمن والاستقرار.	٤,٩٣	٠,٤٣	عالية جداً
٣	تبني الالتزام التنظيمي كقيمة عليا ضمن رسالة وسياسات وممارسات كل جامعة.	٤,٩٠	٠,٤٤	عالية جداً
٣	تضمين مسألة تنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس صميم مسؤوليات القيادات الأكاديمية المختلفة.	٤,٩٠	٠,٤٤	عالية جداً
٥	استحداث برامج خاصة لتنوير أعضاء هيئة التدريس الجدد وتسهيل اندماجهم في البيئة الأكاديمية (برامج تهيئة إرشادية مثلاً).	٤,٩٠	٠,٤٥	عالية جداً
٦	تبني مبادئ العدالة والموضوعية في السياسات الحاكمة لتوزيع العمل و الحوافز وفرص التدريب والترقيات والعلاوات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس.	٤,٩٠	٠,٤٨	عالية جداً
٧	تصريح الأنظمة التي تشجع التعاون و تبادل الخبرات البحثية والتدريسية بين أعضاء هيئة التدريس من مختلف الأقسام والكليات الأكاديمية.	٤,٨٨	٠,٥٤	عالية جداً
٨	سن قوانين فاعلة لحماية سلامة أعضاء هيئة التدريس المهنية والحفاظ على صحتهم البدنية والنفسية.	٤,٨٧	٠,٥٧	عالية جداً
٩	الاهتمام بإعداد وتوزيع دليل إرشادي لعضو هيئة التدريس الجديد يحوي معلومات عن قيم وثقافة الجامعة وضوابط العمل الجماعي وغيرها.	٤,٧٢	٠,٧٤	عالية جداً
١٠	إقامة الأنشطة والمناسبات الثقافية والاجتماعية المتنوعة بما يعزز قيم التلاحم والانتماء لدى عضو هيئة التدريس.	٤,٥٥	٠,٩٧	عالية جداً
	المتوسط العام	٤,٨٤	٠,٥٤	عالية جداً

تُشير نتائج الجدول السابق إلى أن أعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجامعات الحكومية يقدرون الآليات المقترحة لتنمية الالتزام المعياري لعضو هيئة التدريس بدرجة أهمية عالية جداً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (٤,٨٤) بانحرافٍ معياري مقداره (٠,٥٤).

وبالتمعن في الجدول إجمالاً يتبين أن متوسطات الاستجابات على الآليات المَهْتَلَة للبعد تراوحت بين (٤,٩٣) و (٤,٥٥) درجة، أي أن جميعها تقع في خانة الفئة (هام بدرجة عالية جداً)

- على مقياس الاستجابة ، وبمعنى آخر فإن هنالك اتجاه واضح نحو الأهمية التامة لجميع الآليات المقترحة. وعموماً فقد جاء الترتيب التنازلي لهذه الآليات على النحو التالي:
- ❖ "إعداد ميثاق بأخلاقيات المهنة يحدد لأعضاء هيئة التدريس واجباتهم ومسئولياتهم وحقوقهم" ، بمتوسط (٤.٩٣) وانحراف معياري قدره (٠.٣٩).
 - ❖ "بناء بيئة تنظيمية تتسم بعلاقات الاحترام والتقدير والثقة المتبادلة وتوفير لأعضاء هيئة التدريس الشعور بالراحة والأمن والاستقرار" ، بمتوسط (٤.٩٣) وانحراف معياري قدره (٠.٤٣).
 - ❖ "تبني الالتزام التنظيمي كقيمة عليا ضمن رسالة وسياسات وممارسات كل جامعة" ، بمتوسط (٤.٩٠) وانحراف معياري قدره (٠.٤٤).
 - ❖ "تضمين مسألة تنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس صميم مسؤوليات القيادات الأكاديمية المختلفة" ، بمتوسط (٤.٩٠) وانحراف معياري قدره (٠.٤٤).
 - ❖ "استحداث برامج خاصة لتنوير أعضاء هيئة التدريس الجدد وتسهيل اندماجهم في البيئة الأكاديمية" ، بمتوسط (٤.٩٠) وانحراف معياري قدره (٠.٤٥).
 - ❖ "تبني مبادئ العدالة والموضوعية في السياسات الحاكمة لتوزيع العمل والحوافز وفوص التدريب والترقيات والعلاوات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس" ، بمتوسط (٤.٩٠) وانحراف معياري قدره (٠.٤٨).
 - ❖ "تشريع الأنظمة التي تشجع التعاون و تبادل الخبرات البحثية والتدريسية بين أعضاء هيئة التدريس من مختلف الأقسام والكليات الأكاديمية" ، بمتوسط (٤.٨٨) وانحراف معياري قدره (٠.٥٤).
 - ❖ "سن قوانين فاعلة لحماية سلامة أعضاء هيئة التدريس المهنية والمحافظة على صحتهم البدنية والنفسية" ، بمتوسط (٤.٨٧) وانحراف معياري قدره (٠.٥٧).
 - ❖ "الاهتمام بإعداد وتوزيع دليل إرشادي لعضو هيئة التدريس الجديد يحوي معلومات عن قيم وثقافة الجامعة وضوا بط العمل الجماعي وغيرها" ، بمتوسط (٤.٧٢) وانحراف معياري قدره (٠.٧٤).
 - ❖ "إقامة الأنشطة والمناسبات الثقافية والاجتماعية المتنوعة بما يعزز قيم التلاحم والانتماء لدى عضو هيئة التدريس" ، بمتوسط (٤.٥٥) وانحراف معياري قدره (٠.٩٧).

ب. آليات تنمية الالتزام العاطفي

جدول رقم (٣٨):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على آليات تنمية

الالتزام العاطفي (ن=١٠٨٢)

الترتيب التتابعي	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١	اعتماد الالتزام التنظيمي العال أساساً هاماً للقرارات المرتبطة بعضو هيئة التدريس (تعيين ، تقييم أداء، ترقية، أولوية فرص التدريب)	٤,٩٥	٠,٣٣	عالية جداً
٢	تكوين أعضاء هيئة التدريس من الوصول إلى مصادر المعلومات واستخدامها وتبادلها بحرية في كل الاتجاهات	٤,٩٤	٠,٣٦	عالية جداً
٣	تعريف الأستاذ الجامعي بنتائج تقييم أدائه وإشراكه في رسم الخطط التصحيحية المناسبة.	٤,٩٤	٠,٣٧	عالية جداً
٤	تطويع تكنولوجيا المعلومات المتقدمة في إرساء نظام فعال للاتصالات بين الجامعة وعضو هيئة التدريس	٤,٩٠	٠,٤٥	عالية جداً
٥	استحداث إدارة مستقلة تعنى بتقديم الخدمات الإدارية والاجتماعية التي يحتاجها عضو هيئة التدريس بالجامعة	٤,٨٩	٠,٥٥	عالية جداً
٦	تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في المساهمة والتأثير في صناعة القرار الأكاديمي بنوعيه الروتيني والاستراتيجي	٤,٨٨	٠,٥٣	عالية جداً
٧	إتاحة صيغ جديدة ومرنة أمام أعضاء هيئة التدريس لأداء العمل (كالمعمل من المنزل والإشراف الإلكتروني وفرق العمل عبر الإنترنت)	٤,٨٨	٠,٥٧	عالية جداً
٨	إسقاط الحواجز المعنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين القيادات الجامعية من خلال تبني مفاهيم الإدارة التشاركية	٤,٨٤	٠,٥٧	عالية جداً
٩	إجراء دراسات مسحية بصورة دورية للتعرف على احتياجات أعضاء هيئة التدريس التدريسية والتطويرية والعمل على تلبيتها	٤,٨٣	٠,٥٩	عالية جداً
١٠	استثمار طاقات أعضاء هيئة التدريس ذوي مستويات الانجاز العليا في الوظائف القيادية أو كوكلاء للتغيير والتطوير.	٤,٧٩	٠,٧٨	عالية جداً
	المتوسط العام	٤,٨٩	٠,٥١	عالية جداً

تُشير نتائج الجدول السابق إلى أن أعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجامعات الحكومية يقدرّون الآليات المقترحة لتنمية الالتزام المعياري لعضو هيئة التدريس بدرجة أهمية عالية جداً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (٤,٨٩) بانحرافٍ معياري مقداره (٠,٥١).

وبالتمعن في الجدول إجمالاً يتبين أن متوسطات الاستجابات على العبارات المُمثلة للبعد تراوحت بين (٤,٩٥) و (٤,٧٩)، أي أن جميعها تقع في خانة الفئة (هام بدرجة عالية ج داً) وفق مقياس الاستجابة، وبمعنى آخر فإن هنالك اتجاه واضح نحو الأهمية التامة لجميع

الآليات المقترحة . ومن أجل التحديد بشكل أدق فقد جاء الترتيب التنازلي لهذه الآليات حسب أهميتها على النحو التالي:

- ❖ " اعتماد الالتزام التنظيمي العال أساساً هاماً للمقرارات المر تبطة بعضو هيئة التدريس (تعيين ، تقييم أداء، ترقية، أولوية فرص التدريب)"، بمتوسط (٤.٩٥) وانحراف معياري (٠.٣٣).
- ❖ "تمكين أعضاء هيئة التدريس من الوصول إلى مصادر المعلومات واستخدامها وتبادلها بحرية في كل الاتجاهات"، بمتوسط (٤.٩٤) وانحراف معياري قدره (٠.٣٦).
- ❖ "تعريف الأستاذ الجامعي بنتائج تقييم أدائه وإشراكه في رسم الخطط التصحيحية المناسبة"، بمتوسط (٤.٩٤) وانحراف معياري قدره (٠.٣٧).
- ❖ "تطويع تكنولوجيا المعلومات المتقدمة في إرساء نظام فعال للاتصالات بين الجامعة وعضو هيئة التدريس"، بمتوسط (٤.٩٠) وانحراف معياري قدره (٠.٤٥).
- ❖ "استحداث إدارة مستقلة تعنى بتقديم الخدمات الإدارية والاجتماعية التي يحتاجها عضو هيئة التدريس بالجامعة"، بمتوسط (٤.٨٩) وانحراف معياري قدره (٠.٥٥).
- ❖ "تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في المساهمة والتأثير في صناعة القرار الأكاديمي بنوعيه الروتيني والاستراتيجي"، بمتوسط (٤.٨٨) وانحراف معياري قدره (٠.٥٣).
- ❖ "إتاحة صيغ جديدة ومرنة أمام أعضاء هيئة التدريس لأداء العمل (كالعمل من المنزل والإشراف الإلكتروني وفرق العمل عبر الإنترنت)"، بمتوسط (٤.٨٨) وانحراف معياري قدره (٠.٥٧).
- ❖ "إسقاط الحواجز المعنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين القيادات الجامعية من خلال تبني مفاهيم الإدارة التشاركية"، بمتوسط (٤.٨٤) وانحراف معياري قدره (٠.٥٧).
- ❖ إجراء دراسات مسحية بصورة دورية للتعرف على احتياجات أعضاء هيئة التدريس التدريبية والتطويرية والعمل على تلبيتها ، بمتوسط (٤.٨٣) وانحراف معياري قدره (٠.٥٩).
- ❖ " استثمار طاقات أعضاء هيئة التدريس ذوي مستويات الانجاز العليا في الوظائف القيادية أو كوكلاء للتغيير والتطوير"، بمتوسط (٤.٧٩) وانحراف معياري قدره (٠.٧٨).

ج. آليات تنمية الالتزام الاستمراري:

جدول رقم (٣٩):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على آليات تنمية الالتزام الاستمراري (ن=١٠٨٢)

الترتيب التنازلي	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١	توفير برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث الخاصة بعضو هيئة التدريس الجامعي.	٤.٩٨	٠.٢٨	عالية جداً
٢	التنسيق مع الجامعات العالمية المتقدمة لإيفاد الأساتذة المتميزين إليها بفرض تطوير قدراتهم التدريسية والبحثية والإدارية والمنهجية واللغوية.	٤.٩٥	٠.٣٢	عالية جداً
٣	إتاحة السكن المجاني المناسب لعضو هيئة التدريس وأسرته بالقرب من جامعتهم.	٤.٩٥	٠.٣٦	عالية جداً
٤	استحداث جوائز الأستاذ الجامعي المتميز في مجالات التدريس والبحث وخدمة المجتمع على مستوى كليات الجامعة.	٤.٩٣	٠.٣٩	عالية جداً
٥	إيجاد وسائل للترفيه والترويح في بيئة العمل خاصة ب استخدام أعضاء هيئة التدريس.	٤.٩٣	٠.٤٣	عالية جداً
٦	تسهيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس المتميزين في المؤتمرات المحلية والعالمية.	٤.٩٢	٠.٤٦	عالية جداً
٧	رفع رواتب أعضاء هيئة التدريس لتحقيق استقرارهم الاقتصادي والنفسي وبما يقلل من الفروقات بينهم وبين الفئات المهنية الأخرى.	٤.٨٩	٠.٥٣	عالية جداً
٨	تخفيف العبء التدريسي والإداري عن كاهل عضو هيئة التدريس أثناء الالتحاق ببرامج التطوير والنمو المهني	٤.٧٤	٠.٧٥	عالية جداً
٩	إنشاء اتحادات وأندية خاصة يمارس من خلالها أعضاء هيئة التدريس مناشطهم المتنوعة.	٤.٧٢	٠.٧٦	عالية جداً
١٠	إشهار عطاء عضو هيئة التدريس المتميز داخل وخارج الجامعة	٤.٣٦	١.٠٦	عالية جداً
المتوسط العام		٤.٨١	٠.٥٠	عالية جداً

تُشير نتائج الجدول السابق إلى أن أعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجامعات الحكومية يقدرّون الآليات المقترحة لتنمية الالتزام المعياري لعضو هيئة التدريس بدرجة أهمية عالية جداً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعام (٤.٨١) بانحرافٍ معياري مقداره (٠.٥٠). وبالتمعن في الجدول إجمالاً يتبين أن متوسطات الاستجابات على العبارات المُمثلة للبعد تراوحت بين (٤.٣٦) و (٤.٨١)، أي أن جميعها تقع في خانة الفئة (هام بدرجة عالية جداً)، وبصيغةٍ أخرى فإن هنالك اتجاه واضح نحو الأهمية التامة لجميع الآليات المقترحة. وعموماً فقد جاء الترتيب التنازلي لهذه الآليات حسب أهميتها على النحو التالي:

- ❖ " توفير برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث الخاصة بعضو هيئة التدريس الجامعي "، بمتوسط قدره (٤٩٨)، وانحراف معياري قدره (٠٧٨).
- ❖ "التنسيق مع الجامعات العالمية المتقدمة لإيفاد الأساتذة المتميزين إليها بغرض تطوير قدراتهم التدريسية والبحثية والإدارية والمناهجية واللغوية"، بمتوسط (٤٩٥)، وانحراف معياري قدره (٠٣٢).
- ❖ "إتاحة السكن المجاني المناسب لعضو هيئة التدريس وأسرته بالقرب من جامعته"، بمتوسط (٤٩٥)، وانحراف معياري قدره (٠٣٦).
- ❖ "استحداث جائزة الأستاذ الجامعي المتميز في مجالات التدريس والبحث وخدمة المجتمع على مستوى كليات الجامعة"، بمتوسط (٤٩٣)، وانحراف معياري قدره (٠٣٩).
- ❖ "إيجاد وسائل للترفيه والترويح في بيئة العمل خاصة باستخدام أعضاء هيئة التدريس"، بمتوسط (٤٩٣)، وانحراف معياري قدره (٠٤٣).
- ❖ "تسهيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس المتميزين في المؤتمرات المحلية والعالمية"، بمتوسط (٤٩٢)، وانحراف معياري قدره (٠٤٦).
- ❖ "رفع رواتب أعضاء هيئة التدريس لتحقيق استقرارهم الاقتصادي والنفسي وبما يقلل من الفروقات بينهم وبين الفئات المهنية الأخرى"، بمتوسط (٤٨٩)، وانحراف معياري قدره (٠٥٣).
- ❖ "تخفيف العبء التدريسي والإداري عن كاهل عضو هيئة التدريس أثناء الالتحاق ببرامج التطوير والنمو المهني"، بمتوسط (٤٧٤)، وانحراف معياري قدره (٠٧٥).
- ❖ "إنشاء اتحادات وأندية خاصة يمارس من خلالها أعضاء هيئة التدريس مناشطهم المتنوعة"، بمتوسط (٤٧٢)، وانحراف معياري قدره (٠٧٦).
- ❖ "إشهار عطاء عضو هيئة التدريس المتميز داخل وخارج الجامعة"، بمتوسط (٤٣٦)، وانحراف معياري قدره (١٠٦).

د. الدرجة الكلية لأهمية آليات تنمية الالتزام التنظيمي

جدول رقم (٤٠):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على محور آليات تنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١	آليات تنمية الالتزام العاطفي	٤,٨٩	٠,٥١	عالية جداً
٢	آليات تنمية الالتزام المعياري	٤,٨٤	٠,٥٤	عالية جداً
٣	آليات تنمية الالتزام الاستمراري	٤,٨١	٠,٥٠	عالية جداً
	الدرجة الكلية لأهمية آليات تنمية الالتزام التنظيمي	٤,٨٥	٠,٥٢	عالية جداً

يتضح من الجدول السابق وجود درجة أهمية عالية جداً للآليات المقترحة لتنمية الالتزام المعياري والعاطفي والاستمراري لدى عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية من وجهة نظر مجتمع الدراسة، وأن أكثر هذه الآليات أهمية هي تلك الخاصة بتنمية بعد الالتزام العاطفي، يليه الآليات الخاصة بتنمية بعد الالتزام الهيكلي، وأقلها الآليات الخاصة بتنمية بعد الالتزام الاستمراري بمتوسطات حسابية مقدارها (٤,٨٥) و (٤,٨١) و (٤,٨٤) على الترتيب. كما يتضح أن متوسط الدرجة الكلية لأهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي قد بلغ (٤,٨٥) بانحراف معياري قدره (٠,٥٢)، أي أنه ادرجة كلية عالية جداً، وتقع ضمن حدود الفئة (هام بدرجة عالية جداً) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في هذه الدراسة.

٩/١. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال التاسع

وقد نص على التالي: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى لاختلاف متغيرات العمر، وسنوات الخدمة في الجامعة الحالية، و تاريخ نشأة الجامعة، والرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس؟".

وللكشف عن هذه الفروق ، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي One-Way

ANOVA وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

أ. الفروق وفقاً لمتغير العمر:

جدول رقم (٤١):

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو

هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير العمر

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"
بين المجموعات	٢	٣١٠٩٠,٢٤	١٠٣٦٣,٤١	٢٠١,٥٢**
داخل المجموعات	١٠٧٩	٥٥٤٣٦,٦٤	٥١,٤١	

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ف (F) = ٢٠١,٥٢ وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يشير إلى وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية تعزى لمتغير العمر . وللكشف عن مصدر هذه الفروق ولصالح أي الفئات العمرية، استخدم الباحث اختبار شيفية (Scheffe)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (٤٢) التالي:

جدول رقم (٤٢):

نتائج اختبار شيفية لتحديد اتجاه الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس

السعودي وفقاً لمتغير العمر (ن=١٠٨٢)

فئات العمر	أقل من ٤٠ سنة (ن=٣٣٩=٢)	٤٠- أقل من ٥٠ سنة (ن=٥٧٩=٣)	٥٠ سنة فأكثر (ن=١٦٤=٤)	المتوسط
أقل من ٤٠ سنة (ن=٣٣٩=٢)	-	♦	♦	٣,٥٣
٤٠- أقل من ٥٠ سنة (ن=٥٧٩=٣)	♦	-	♦	٣,٩٨
٥٠ سنة فأكثر (ن=١٦٤=٤)	♦	♦	-	٤,٣٣

يتضح من الجدول السابق أن الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي كانت موجودة بين الفئات العمرية الـ ثلاث، ولصالح أعضاء هيئة التدريس السعوديين ممن كانت أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر بمتوسط قدره (٤,٣٣)،

تلاهم من تراوحت أعمارهم بين ٤٠ و أقل من ٥٠ سنة بمتوسط قدره (٣,٩٨)، ثم من تراوحت أعمارهم بين ٣٠ و أقل من ٤٠ سنة بمتوسط قدره (٣,٥٣).

ب. الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة الحالية

جدول رقم (٤٣):

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة الحالية

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"
بين المجموعات	٣	٤٧٦١١,٧٧	١٥٨٧٠,٥٩	٤٣٩,٦٣**
داخل المجموعات	١٠٧٨	٣٨٩١٥,١١	٣٦,٠٩	

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ف (F) = ٤٣٩,٦٣ وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يشير إلى وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة الحالية.

وللكشف عن مصدر هذه الفروق ولصالح أي فئات سنوات الخدمة ، استخدم الباحث اختبار شيفية (Scheffe) للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (٤٤) التالي:

جدول رقم (٤٤):

نتائج اختبار شيفية لتحديد اتجاه الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة الحالية (ن=١٠٨٢)

فئات سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات (ن=١٠٠)	٥- أقل من ١٠ سنوات (ن=٢٢٨)	١٠- أقل من ١٥ سنة (ن=٣٨٤)	١٥ سنة فأكثر (ن=٣٧٠)	المتوسط
أقل من ٥ سنوات (ن=١٠٠)	-	♦	♦	♦	٣,٠٠
٥- أقل من ١٠ سنوات (ن=٢٢٨)	♦	-	♦	♦	٣,٦١
١٠- أقل من ١٥ سنة (ن=٣٨٤)	♦	♦	-	♦	٣,٨٩
١٥ سنة فأكثر (ن=٣٧٠)	♦	♦	♦	-	٤,٢٨

يتضح من الجدول السابق أن الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي كانت موجودة بين فئات سنوات الخدمة الأربع، ولصالح أعضاء هيئة التدريس السعوديين ممن كانت سنوات خدمتهم في جامعاتهم الحالية ١٥ سنة فأكثر بمتوسط قدره (٤,٢٨)، تلاهم من تراوحت سنوات خدمتهم بين ١٠ و أقل من ١٥ سنة بمتوسط قدره (٣,٨٩)، ثم من تراوحت سنوات خدمتهم بين ٥ و أقل من ١٠ سنوات بمتوسط قدره (٣,٦٦)، وأخيراً أتى من قلت سنوات خدمتهم في جامعاتهم الحالية عن ٥ سنوات بمتوسط قدره (٣,٠٠).

ج. الفروق وفقاً لمتغير تاريخ نشأة الجامعة:

جدول رقم (٤٥):

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير تاريخ نشأة الجامعة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"
بين المجموعات	٢	٣١٨٥٢,٤٤	١٥٩٢٦,٢٢	٣١٤,٣٠**
داخل المجموعات	١٠٧٩	٥٤٦٧٤,٤٤	٥٠,٧٦	

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة $F = 314.30$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يشير إلى وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية تعزى لمتغير تاريخ نشأة الجامعة.

وللكشف عن مصدر هذه الفروق ولصالح أي فئات الجامعات حسب نشأتها، استخدم الباحث اختبار شيفية (Scheffe)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (٤٦) التالي:

جدول رقم (٤٦):

نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير تاريخ نشأة الجامعة (ن=١٠٨٢)

المتوسط	الجامعات حديثة النشأة (ن=٧٧)	الجامعات متوسطة النشأة (ن=٣١٦)	الجامعات قديمة النشأة (ن=٦٨٩)	فئات الجامعات
٤,٠٧	♦	♦	-	الجامعات قديمة النشأة (ن=٦٨٩)
٣,٦٩	♦	-	♦	الجامعات متوسطة النشأة (ن=٣١٦)
٢,٩٩	-	♦	♦	الجامعات حديثة النشأة (ن=٧٧)

يتضح من الجدول السابق أن الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي كانت موجودة بين فئات الجامعات الثلاث، ولصالح أعضاء هيئة التدريس السع وديين في الجامعات قديمة النشأة حيث كانوا الأكثر التزاماً تنظيمياً بمتوسط قدره (٤,٠٧) وهو التزام عال، تلاهم أعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجامعات متوسطة النشأة بمتوسط قدره (٣,٦٩) وهو أيضاً التزام عال، وأخيراً أعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجامعات حديثة النشأة بمتوسط قدره (٢,٩٩) وهو التزام متوسط.

د. الفروق وفقاً لمتغير الرتبة العلمية

جدول رقم (٤٧):

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير الرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس (ن=١٠٨٢)

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"
بين المجموعات	٢	٣٠٥٤٥,٧٩	١٥٢٧٢,٨٩	**٢٩٤,٣٧
داخل المجموعات	١٠٧٩	٥٥٩٨١,٠٩	٥١,٨٨	

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ف (F) = ٢٩٤,٣٧ وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يشير إلى وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية تعزى لمتغير الرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس.

وللكشف عن مصدر هذه الفروق ولصالح أية رتبة، استخدم الباحث اختبار شيفيه (Scheffe)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٤٨):

نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير الرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس (ن=١٠٨٢)

الرتبة العلمية	أستاذ (ن=٢٠٧)	أستاذ مشارك (ن=٢٩٣)	أستاذ مساعد (ن=٥٨٢)	المتوسط
أستاذ (ن=٢٠٧)	-	♦	♦	٤,٣٦
أستاذ مشارك (ن=٢٩٣)	♦	-	♦	٣,٦٣
أستاذ مساعد (ن=٥٨٢)	♦	♦	-	٤,٠٦

يتضح من الجدول السابق أن الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي كانت موجودة بين الرتب العلمية الثلاث، ولصالح أعضاء هيئة التدريس من ذوي رتبة أستاذ حيث كانوا الأكثر التزاماً تنظيمياً بمتوسط قدره (٤,٣٦) وهو التزام عالٍ، تلاهم أعضاء هيئة التدريس من ذوي رتبة أستاذ مساعد بمتوسط قدره (٤,٠٦) وهو التزام عالٍ أيضاً، وأخيراً أعضاء هيئة التدريس من ذوي رتبة أستاذ مشارك بمتوسط قدره (٣,٦٣) وهو التزام عالٍ نسبياً.

١٠/١. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالسؤال العاشر

وقد نص على التالي: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0,05)$ في الدرجة

الكلية لتقدير أهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس

السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى لاختلاف متغيرات العمر، وسنوات الخدمة في الجامعة الحالية، و تاريخ نشأة الجامعة، والرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس".

وللكشف عن هذه الفروق، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

أ. الفروق وفقاً لمتغير العمر:

جدول رقم (٤٩):

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في الدرجة الكلية لتقدير أهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير العمر

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢	٤٢٢,٧٤	١٤٠,٧٤	٢,٠١	٠,١١
داخل المجموعات	١٠٧٩	٧٥١٤٤,٥٦	٦٩,٧٠		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ف (F) = ٢,٠١ وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ ، مما يشير إلى عدم وجود فروق في الدرجة الكلية لتقدير أهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير العمر.

ب. الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة الحالية

جدول رقم (٥٠):

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في الدرجة الكلية لأهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة الحالية

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣	١٨٨٠,٩٣	٦٢٦,٩٧	٩,١٧	٠,٠١
داخل المجموعات	١٠٧٨	٧٣٦٨٥,٨٦	٦٨,٣٥		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ف (F) = 9,17 وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0,05)، مما يشير إلى وجود فروق في الدرجة الكلية لأهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة الحالية . وللكشف عن مصدر هذه الفروق ولصالح أي فئات سنوات الخدمة، استخدم الباحث اختبار شيفية (Scheffe)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٥١):

نتائج اختبار شيفية لتحديد اتجاه الفروق في الدرجة الكلية لأهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة الحالية (ن=1082)

فئات سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات (ن=١٠٠)	٥ - أقل من ١٠ سنوات (ن=٢٢٨)	١٠ - أقل من ١٥ سنة (ن=٣٨٤)	١٥ سنة فأكثر (ن=٣٧٠)	المتوسط
أقل من ٥ سنوات (ن=١٠٠)	-	♦	♦	♦	٤,٨٩
٥ - أقل من ١٠ سنوات (ن=٢٢٨)	♦	-	-	-	٤,٧٠
١٠ - أقل من ١٥ سنة (ن=٣٨٤)	♦	-	-	-	٤,٧٠
١٥ سنة فأكثر (ن=٣٧٠)	♦	-	-	-	٤,٧٠

يتضح من الجدول السابق أن الفروق في الدرجة الكلية ل تقدير أهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية كانت موجودة بين فئة أعضاء هيئة التدريس السعوديين ممن سنوات خدمتهم في جامعاتهم الحالية أقل من خمس سنوات وبين فئات سنوات الخدمة الثلاث الأخرى، ولصالح هذه الفئة بمتوسط قدره (٤,٨٩).

كما يتضح أيضاً عدم وجود فروق معنوية بين أعضاء هيئة التدريس السعوديين ممن كانت سنوات خدمتهم في جامعاتهم الحالية ١٥ سنة فأكثر ومن تراوحت سنوات خدمتهم بين ١٠ وأقل من ١٥ سنة ومن تراوحت سنوات خدمتهم بين ١٠ وأقل من ٥ سنوات في الدرجة

الكلية لتقدير أهمية الآليات المقترحة ، وذلك لتساوي درجة المتوسط الحسابي لهذه الفئات الثلاث.

ج. الفروق وفقاً لمتغير تاريخ نشأة الجامعة

جدول رقم (٥٢):

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في الدرجة الكلية لتقدير أهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لتاريخ نشأة الجامعة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢	٣٥٩,٢٢	١٧٩,٦١	٢,٥٣	٠,١٣
داخل المجموعات	١٠٧٩	٧٦٣٤٩,٤٠	٧٠,٧٥		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ف (F) = ٢,٥٣ وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ ، مما يشير إلى عدم وجود فروق في الدرجة الكلية لتقدير أهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير تاريخ نشأة الجامعة.

د. الفروق وفقاً لمتغير الرتبة العلمية

جدول رقم (٥٣):

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في الدرجة الكلية لتقدير أهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لمتغير الرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢	٥١٧,٦٨	٢٥٨,٨٤	٣,٧٢	٠,٠٢
داخل المجموعات	١٠٧٩	٧٥٠٤٩,١٠	٦٩,٥٥		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ف (F) = ٣,٧٢ وهي دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0,02)$ ، مما يشير إلى وجود فروق في الدرجة الكلية لتقدير أهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام

التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لتغير الرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس .

وللحيف عن مصدر هذه الفروق ولصالح أية رتبة، استخدم الباحث اختبار شيفية (Scheffe)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٥٤):

نتائج اختبار شيفية لتحديد اتجاه الفروق في الدرجة الكلية لتقدير أهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي وفقاً لتغير الرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس (ن=١٠٨٢)

المتوسط	أستاذ مساعد (ن=٥٨٢=٣)	أستاذ مشارك (ن=٢٩٣=٢)	أستاذ (ن=٢٠٧=١)	الرتبة العلمية
٤,٦٦	◆	-	-	أستاذ (ن=٢٠٧=١)
٤,٦٧	◆	-	-	أستاذ مشارك (ن=٢٩٣=٢)
٤,٧٣	-	◆	◆	أستاذ مساعد (ن=٥٨٢=٣)

يقضح من الجدول السابق أن أعضاء هيئة التدريس السعوديين من ذوي رتبة أستاذ مساعد هم الأكثر تقديراً لأهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بمتوسط قدره (٤,٧٣)، تلاهم في ذلك وبدرجة متماثلة تقريباً كلاً من الأساتذة المشاركين والأساتذة بمتوسطين قدرهما (٤,٦٧) و (٤,٦٦) على التوالي.

٢. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

١/٢ . مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالسؤال الأول

أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في أبعاده المختلفة كان عالياً بمتوسط كلي بلغ مقداره

(٣٠٦). وفي الواقع فإن هذه النتيجة تختلف عما خلصت إليه الدراسات التي أجريت في البيئة الأكاديمية المحلية، وتحديدًا دراسة الدخيل الله (١٩٩٥م)، ودراسة العتيبي والسواط (١٩٩٧م)، ودراسة العمري (١٩٩٩م)، ودراسة العواد والهران (٢٠٠٦م)، حيث توصلت هذه الدراسات جميعها إلى نتيجة واحدة مفادها بأن الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية كان متوسطاً.

وقد يرجع هذا الاختلاف من وجهة نظر الباحث إلى صغر حجم عينات البحث في الدراسات المشار إليها، وإلى محدودية المجال المكاني لتطبيقها حيث اقتصرت تلك الدراسات على جامعتين حكوميتين هما جامعة الملك سعود وجامعة الملك عبدالعزيز . كما يمكن إرجاع هذا الاختلاف في النتائج أيضاً إلى تمايز عينة البحث في الدراسة الحالية عن الدراسات المحلية السابقة من حيث متغيري الجنسية والرتبة العلمية، فالدراسة الحالية اقتصرت على حملة الدكتوراة من أعضاء هيئة التدريس السعوديين فقط، بينما استقصت الدراسات المذكورة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم من السعوديين وغيرهم . ويوجد العديد من الشواهد البحثية على أن مستوى الالتزام التنظيمي تقل بانخفاض الرتبة العلمية (سلامة، ١٩٩٩م؛ Fjoroft, 1993؛ Marchiori & Henkin, 2004)، كما تقل لدى غير الوطنيين نتيجة أن ولاءاتهم وانتماءاتهم تكون في الغالب لمنظماتهم الأصلية، أو لصعوبة تكيفهم واندماجهم في بيئات أعمالهم الجديدة (قطان، ١٩٨٧م؛ Harrison & Hubbard, 1998)، وربما أن هذه العوامل مجتمعة قد أثرت في درجة الالتزام التنظيمي الكلي في تلك الدراسات .

وعلى صعيد الدراسات العربية والعالمية، فإن هذه النتيجة - أي الالتزام التنظيمي العالي- تتفق مع نتائج دراسة (حنونة، ٢٠٠٥م) في الجامعات الفلسطينية، وتختلف مع دراستي (Fjoroft, 1993) و خضير وآخرون (١٩٩٦م) ، برصدهما للالتزام تنظيمي منخفض لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المدروسة . كما أن في هذه النتيجة رفض صريح لما كان قد قرره (Joffres & Haughey, 2001) من أن درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في ميدان التعليم متدنية.

و يفسر الباحث ارتفاع درجة الالتزام الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي في هذه الدراسة بمنظومة القيم والتطبيع الاجتماعي التي يملكها الأستاذ الجامعي السعودي بوصفه مسلماً في المقام الأول . فلالتزام نحو المنظمة من وجهة النظر الإسلامية ينبثق في الأصل من الالتزام بمبادئ العقيدة الإسلامية والتي هي الإطار المرجعي المحدد والوجه لسلوك العاملين في مواقعهم التنظيمية والاجتماعية . كما أن معيار الالتزام في الإسلام - برأي المعاني (١٩٩٩م) - ذاتي وداخلي مرده تحمل الأمانة والمسئولية والخوف من عقاب الله ورجاء رحمته، ومن المفترض أن هذا بدوره يدفع كل مسلم لإتباع السلوك الإيجابي والراقي في عمله والمحافظة عليه، وتأدية واجباته بكل أمانة وإخلاص وإتقان، والسعي لتحقيق السمعة الطيبة والإنتاجية العالية للمنظمة دون استغلال الموقع الوظيفي لتحقيق غايات فردية خاصة (ص ٥٠). وعليه يمكن القول أن الالتزام التنظيمي في الإسلام يعتبر واجباً أخلاقياً يتعدى مجرد الرضا عن الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل.

وقد أشار (Salanick (1971) منذ زمن بعيد إلى دور القيم والمعتقدات في توجيه العمليات التي يطور الفرد من خلالها علاقة الالتزام تجاه منظمته، بقوله: " إن الفرد يصبح مرتبطاً بمنظمته نتيجة للسلوكيات المتراكمة التي يقوم بها والتي تعبر في الأساس عن معتقداته تجاه العمل والمنظمة نفسها بحيث تصبح هذه السلوكيات ملزمة للفرد فيما بعد" (P.62). وعموماً فما يؤيد هذا المذهب في التفسير، ارتفاع درجة الالتزام المعياري (الأخلاقي) التي سجلها أفراد الدراسة، حيث حل أولاً على سائر أبعاد الالتزام التنظيمي الأخرى بمتوسط حسابي بلغت قيمته (٤.٠٧).

ويمكن أن تُعزى نسبة من هذا الالتزام المرتفع إلى الأمن الوظيفي الذي يشعر به عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والناشئ بدوره عن عامل التثبيت في الخدمة، وهي ميزة يتمتع بها الموظفون في القطاع الحكومي في المملكة، بعكس الموظفين في المؤسسات الخاصة والمنظمات الربحية - وبالأخص من ذوي العقود القصيرة - والذين يرزحون غالباً تحت نير القلق الدائم من عمليات إعادة هيكلة الوظائف وتقليص حجم العمالة، والتي عادة ما تلجأ إليها تلك المنشآت من وقت إلى آخر بغرض تضخيم عائداتها وتحقيق الميزة التنافسية في سوق العمل . ولهذا التفسير أيضاً ما يدعمه

فقد أشارت بعض الدراسات أن التثبيت في الخدمة أهم من عدد سنوات الخبرة والعمر في تحقيق الالتزام التنظيمي، ومن هذه الدراسات: دراسة (Buchanan (1974، ودراسة (Krushman (1992، ودراسة عطاري وآخرين (٢٠٠٦م).

وقد يكون لمفهوم "العقد النفسي" دور آخر في ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي في هذه الدراسة. والعقد النفسي يشير إلى ارتباط وجداني غير مكتوب ولكنه حقيقي يعبر من خلاله الفرد عن اعتزازه و رغبته القوية في الانتماء لمنظّمته والتضحية من أجلها، نتيجة رضاه عن الطريقة التي تعامله بها المنظمة، وتعالج بها حاجياته، وتستغل بها طاقاته ومهاراته، وتقدر بها مجهوداته وإنجازاته (هيجان، ١٩٩٨م: ص ٤١). ولقد أورد أفراد الدراسة ما يدعم هذا التوجه، حيث أجمعت نسبة كبيرة منهم على أنهم يجدون الجو الأسري في جامعاتهم، وأنهم يشعرون بالاعتزاز حينما يتحدثون للآخرين عن جامعاتهم الحالية، وأن لديهم الاستعداد لبذل مجهود أكبر مما هو متوقع للمساهمة في نجاح جامعاتهم، وأنهم يرغبون في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية فيها، وكل ذلك تجسده الدرجة العالية التي سجلها أعضاء هيئة التدريس المستجيبون على بعد الالتزام العاطفي الذي تضمنته أداة الدراسة.

ومع ذلك فينبغي الحذر وعدم التسرع في فهم هذه النتيجة وأخذها على الإجمال. ومصدر قلق الباحث من هذه النتيجة يعود لأمرين اثنين: أولهما أن الارتفاع في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي يعود في قسم هام منه إلى الارتفاع المسجل في بعد الالتزام الاستمراري، وهو- كما ذكر سابقاً- التزام ظاهري لا يوازي أهمية الالتزام العاطفي والمعياري. وبصيغة أخرى فإن الرضا عن الحوافز والفرص التي تقدمها الجامعة، أو ألفة مكان العمل والزملاء، أو نقص البدائل الوظيفية التي تتوافق والقدرات والمهارات الفنية، أو الإحساس بعدم القدرة على التكيف والإبداع والنجاح في مكان آخر، هي عوامل ربما أدت إلى تضخم المستوى الكلي للالتزام المرصود.

وثانيهما أن الباحث لا يستبعد أيضاً حدوث تضخم من نوع ما في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي المسجل، حيث أنه لم ي كن ضمن أهداف هذه الدراسة اختبار تأثير المركز الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، وعلى ذلك فقد

يكون ضمن عينة الدراسة شريحة لا بأس بها من القياديين وذوي الأدوار المرموقة في جامعاتهم الحالية. لقد ثبت بالقرائن البحثية أن الالتزام التنظيمي يرتبط إيجاباً بالمركز الوظيفي، وبالذات عندما يكون عالياً، وقد تم تفسير هذا الالتزام من قبل Sheldon (1971) و هيجان (١٩٩٨م) على أساس الفرص والمكانة والاعتراف التي تتيحها هذه المراكز أو المناصب لأصحابها، كما أن هذه الفئة من الموظفين بدورها تنظر إلى تعيينها في هذه المراكز باعتباره نوع من تقدير المنظمة لمجهوداتها وإمكانياتها، مما يفرض عليهم الالتزام نحو منظماتهم بطريقة أو بأخرى.

٢/٢. مناقشة وتفسير النتائج الخاص بالأسئلة الثاني

أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة وجود مسرتوى عالٍ من الدافعية للعمل والرضا الوظيفي لدى مجتمع الدراسة بوصفهما من المحددات الشخصية للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وبمتوسط حسابي بلغ للأول (٤.٤٣)، وللثاني (٣.٩١).

أما فيما يتعلق بتغير الدافعية للعمل، فإن النتيجة الخاصة به تنسجم و نتائج دراسات أخرى مثل: دراسة يوسف (١٩٩٩م)، ودراسة Tella (2007)، ودراسة Tayyab (2006)، في حين أنها تختلف ودراسة صادق (٢٠٠٠م) والتي كشفت عن مستوى متوسط من الدافعية للعمل (الاتجاه نحو العمل) لدى أعضاء هيئة التدريس المستجيبين في جامعتي قطر والإمارات.

وبما أنه يمكن تصنيف الدافعية للعمل حسب مصدر استثارته إلى الدافعية الداخلية والدافعية الخارجية وذلك على حد وصف أبو عواد (٢٠٠٩م)، فإن الباحث بدوره يعزو الدافعية العالية للعمل لدى عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية والوصول في هذه الدراسة إلى عوامل داخل عضو هيئة التدريس وعوامل خارجه. أما بالنسبة لعوامل الدفع الداخلية، فربما أن كل أعضاء هيئة التدريس السعوديين أو قسماً كبيراً منهم قد جاءوا إلى جامعاتهم وهم يمتلكون في الأساس جملة من الكفايات والقدرات الخاصة المرتبطة بالتحفيز الذاتي في العمل؛ كتقدير المسؤولية، والصبر، والقدرة على

التحمل، والقدرة على حل المشكلات، والتكيف والتوافق الاجتماعي، والذكاء الاجتماعي، ومهارات الاتصال، والعمل الفريقي، وغيرها.

أو قد يكون في انتمائهم إلى منظمات لها خصائص جذابة ومرغوبة اجتماعياً، م أو ولد الإحساس العالي لديهم بقيمة العمل الجامعي وأهميته في تحقيق ذواتهم، الأمر الذي أدى بدوره لحدوث المستوى العالي من الدافعية للعمل والمرصود في هذه الدراسة . وعموماً فقد أظهر أفراد الدراسة ما يسند هذا التفسير، عندما أفادوا أن عملهم في جامعاتهم يمنحهم الثقة بالنفس والسعادة والنجاح والنظرة الإيجابية للحياة (انظر جدول رقم ١٩).

وفيما يتعلق بالموارد الخارجية والتي يتوقع أن يكون لها دور في إحداث المستوى العالي من الدافعية للعمل لدى عضو هيئة التدريس السعودي في هذه الدراسة، فيمكن حصرها في مجموعة الحوافز والبدلات الإضافية لكادر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والتي أقرها مؤخراً مجلس الوزراء الموقر. ومن هذه الحوافز والبدلات: مكافأة نهاية الخدمة، وبدل التعليم الجامعي، وبدل ندرة التخصص، وبدل الجامعات الناشئة، وبدل حضور الجلسات والاجتماعات، ومكافأة التميز لبراءات الاختراع أو الحصول على جوائز محلية أو إقليمية أو عالمية، ومقابل العمل الإداري في الجامعة (رسالة جامعة الملك سعود، العدد ٩٧٣).

ويخصوص الرضا الوظيفي، فإن النتيجة الخاصة به في هذه الدراسة تتفق ودراسة غنيم (٢٠٠٦م) بتسجيلها رضا وظيفي عال لدى عضو هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية بمتوسط بلغ مقداره (٣.٥٨). كما تخ تلف هذه النتيجة مع دراسة خليفات والملاحمة (٢٠٠٩م) برصدها لرضا وظيفي متوسط لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة بلغت قيمة متوسطه الحسابي (٣.١٢).

على أنه يمكن رد الرضا الوظيفي المرتفع لعضو هيئة التدريس السعودي في هذه الدراسة إلى نوعية خبرات العمل الإيجابية التي يتعرض لها داخل جامعتة. فالمستوى العالي منه هنا يوحي بالرضا الذي يبديه أساتذة الجامعات المواطنين عن واقع ومعطيات بيئة أعمالهم المادية والمعنوية، وبالرضا عن جودة التفاعلات والاتصالات التنظيمية، وبالرضا عن مستوى إنتاجيتهم التدريسية والبحثية والمجتمعية.

٣/٢ . مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالسؤال الثالث

أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة وجود مستوى عالٍ لخصائص الوظيفة المُدرّكة ومستوى متوسط من ضغوط العمل لدى مجتمع الدراسة بوصفها من المحددات الوظيفية للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، وبمتوسط حسابي بلغ للأول (٤١٣)، ولالثاني (٢٨٣).

إن الأدوار المتعددة والمتعاظمة والتي يؤديها عضو هيئة التدريس من خلال وظيفته تجاه مجتمعه وجامعته وطلابه ونفسه تسهم إسهاماً مباشراً - ولا شك - في تشكيل اتجاهاته وإدراكاته نحو الوظيفة نفسها ، خصوصاً إذا كان يستشعر أهمية هذه الأدوار ويمارسها في درجة منضبطة من الاستقلالية وحرية التصرف . وعلى هذا فيمكن إرجاع مستوى إدراك عضو هيئة التدريس السعودي العالي لخصائص وظيفته في هذه الدراسة إلى النهى الذي تمثله الوظيفة الجامعية لدى عضو هيئة التدريس، وإلى تنوعها، ومدى شعوره بالمسئولية تجاه وظيفته والنتائج المرتبطة بأدائها على مستوى جامعته ومجتمعه.

وعموماً تتفق النتيجة الخاصة بمتغير خصائص الوظيفة في هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبدالدايم (٢٠٠٩م) والسلامة (٢٠٠٠م) و Gearing (1996) و Han (1992) برصدهم لمستوى عالٍ من خصائص الوظيفة المُدرّكة، وتختلف مع نتيجة دراسة Dockel (2003) برصدها لمستوى متوسط من خصائص الوظيفة المُدرّكة لدى عينة الدراسة المستفتاة.

وفيما يتعلق بوجود مستوى متوسط من ضغوط العمل لدى عضو هيئة التدريس السعودي كما توصلت إليه الدراسة، فيمكن تفسير هذه الضغوط وردها إلى مصادر سبق وأظهرتها نتائج تحليل استجابات أفراد الدراسة الخاصة بم تغير ضغوط العمل كما في الجدول رقم (٢٢)، وقد تبين أن أكثر مصادر هذه الضغوط هي المتعلقة بعدم استغلال إمكانيات عضو هيئة التدريس السعودي وقدراته بالشكل المطلوب، والعمل في ظل سياسات

وإرشادات متناقضة، ومحدودية فرص النمو والترقي . وتتفق مع هذه النتيجة نتائج دراسات كل من: اليامي (٢٠٠٣م)، والهنداوي (٢٠٠٢م)، و Klenke- Hamel (1982).

٤/٢ . مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالسؤال الرابع

أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة وجود مستوى متوسط من المركزية والعدالة التنظيمية و الدعم التنظيمي في الجامعات السعودية الحكومية من وجهة نظر مجتمع الدراسة. ولقد بلغ متوسط هذه المتغيرات - بوصفها من المحددات التنظيمية للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي- (٣,١١) للمركزية، و (٣,٤٧) للعدالة التنظيمية، و (٣,٢٦) للدعم التنظيمي.

في الواقع إن وجود قدر من المركزية في منظمة ما قد يكون مطلباً تنظيمياً ملحاً، غير أن مسألة تحديد القدر المناسب منها تبقى - برأي الدخيل الله (١٩٩٥م) - مسألة موقفية تحدها طبيعة أهداف ومهام كل منظمة عن غيرها . ومن الواضح جداً أن الجامعات السعودية الحكومية لازالت - في معظمها- تتبع النمط الميكانيكي التقليدي في الإدارة، والقائم على المبدأ المعروف بـ "تقسيم العمل" Division of Labour، والذي يضع أعضاء هيئة التدريس في المستوى التنفيذي، بينما يرسخ ويركز السلطات والصلاحيات في أيدي عدد محدود من القيادات الأكاديمية . ويدعم هذا المذهب في التفسير أن الإدراك السلبي الملحوظ من قبل عضو هيئة التدريس السعودي لمعظم خصائص المركزية المتناولة في هذه الدراسة يعكس حجم النفور منها بوصفها أسلوباً إدارياً غير مرغوب فيه في الأوساط الجامعية، كما يعكس أيضاً - من وجهة نظر عضو هيئة التدريس- عدم الثقة التنظيمية فيه عبر قلة الفرص المتاحة له لأن يكون صاحب رأي وقرار في جامعته، بل على العكس من ذلك يتم إلزامه بالرجوع دوماً إلى أشخاص معينين يملون عليه توجيهاتهم وما يتوجب فعله حتى في أخص تفاصيل عمله.

وفيما يتعلق بالعدالة التنظيمية، فإن الهوية الإسلامية للجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، تحتم أن تشكل العدالة فيها مكوناً ربانياً هاماً وركناً أساسياً من أسرار بقائها واستمرارها . ولقد عد البعض العدالة التنظيمية أحد مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة في الإسلام، إذ يؤدي غيابها أو نقصها إلى مخاطر جسيمة تهدد الفر

والمنظمة معاً، ليس أقلها التقصير في أداء العمل وتنامي سلوكيات العداة والانتقام تجاه المنظمة وقادتها (زايد، ٢٠٠٦م: ص ٣ - ٨). ومع ذلك فإن الدرجة المتوسطة من العدالة التنظيمية المسجلة في هذه الدراسة تشير إلى أنها مفهوم نسبي يختلف إدراكه من عضو هيئة تدريس إلى آخر ومن جامعة إلى أخرى . وشاهدٌ على هذا ، الانقسام الملحوظ في استجابات أفراد الدراسة حول عبارات هذا المتغير بين فئة أفادت بعدالة توزيع وإجراءات ما يناط بهم من مهام وأعمال وما يحصلون عليه من حوافز مادية ومعنوية ومساواته لما يحصل عليه نظراؤهم في نفس الجامعة أو المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال ، في مقابل فئة أخرى أفادت بوجود حالات من عدم العدالة في التوزيع والتحيز في التعامل وتطبيق الإجراءات (انظر الجدول رقم ٢٤).

ومن جانب آخر، فإنه يمكن تفسير الدعم التنظيمي المتوسط والمرصود في هذه الدراسة على أساس أن هذا المفهوم الحديث نسبياً لم يتأصل بعد كما ينبغي ضمن بُنى الجامعات السعودية الحكومية التنظيمية والثقافية . إن قيام المنظمات عموماً بتوجيه برامج وأنشطة مخططة تستهدف دعم العاملين فيها وتوفير الراحة والرفاهية لهم تؤخذ كدليل على رقيها والتزامها تجاههم وتأييدها لهم (المغربي، ٢٠٠٣م: ص ٣). غير أن الأمر في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية يفترض بعض الشيء إلى مثل هذه الجهود المنظمة ، حيث أن جل ما يلقاه عضو هيئة التدريس السعودي من دعم - كما أفاد أفراد الدراسة- يأتي في المقام الأول باجتهادات فردية من زملاء العمل في ظل نقص الدعم القيادي ودعم المشرفين أو الرؤساء المباشرين.

٥/٢ . مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالسؤال الخامس

أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية وبين جميع المتغيرات المستقلة المتضمنة في الدراسة.

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى توفيق الدراسة الحالية في الظفر بمتغيرات معينة سبق الإجماع على تأثيرها على الالتزام التنظيمي في أوساط متنوعة من قبل دراسات سابقة . من

هذه المتغيرات ماله صلة بخصائص الفرد الشخصية كالعمر، وسنوات الخدمة، والدافعية للعمل، والرضا الوظيفي وقد أدرجت في هذه الدراسة تحت مسمى المحددات الشخصية؛ ومنها ما له صلة بوظيفة الفرد التي يؤديها مثل خصائص الوظيفة، وضغوط العمل، وهي التي سميت بالمحددات الوظيفية؛ ومنها ما له صلة بخصائص التنظيم كالمركزية، والعدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي، وقد صنفت في هذه الدراسة تحت مسمى المحددات التنظيمية.

وفي حقيقة الأمر فإن التوصل إلى هذه النتيجة كان بمثابة التأييد الوصفي الأولي لما افترضه الباحث في النموذج النظري السببي الذي بناه حول نسق العلاقات بين هذه المتغيرات وبين الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، كما كان أيضاً بمثابة الدعم لما انتهت إليه بعض الدراسات السابقة من نتائج، وبالأخص تلك التي تم استعراضها في الدراسة الحالية، مثل دراسات: خليفات والملاحمة، ٢٠٠٩م؛ العواد والهران، ٢٠٠٦م؛ عطاري وزملائه، ٢٠٠٦م؛ حنون، ٢٠٠٥م؛ العمري، ٢٠٠٤م؛ اليامي، ٢٠٠٣م؛ الهنداوي، ٢٠٠٢م؛ صادق، ٢٠٠٠م؛ يوسف، ١٩٩٩م؛ العتيبي والسواط، ١٩٩٧م؛ الدخيل الله، ١٩٩٥م؛ Bhatti et al., 2011: 2010؛ Ayres, 2006؛ Tayyab, 2008؛ Eker & Eker, 2003؛ Dockel, 2000؛ Hawkins, 2000.

ومع أن تحليل الارتباط قد قدم معلومات مفيدة عن طبيعة العلاقات المتوقعة بين المتغيرات المدروسة، إلا أنه كان محدود القدرة في إظهار شواهد بحثية على وجود أو عدم وجود علاقات تأثيرية فيما بينها. وقد أشار المطرفي (١٩٩٩م) إلى الخطأ الذي يقع فيه الكثير من الباحثين عندما يلجأون إلى تفسير الارتباط المحسوب بين متغيرين أو أكثر على أنه نوع من العلاقات السببية. يقول المطرفي في ذلك: "وكثير من الباحثين يكتفي بالارتباط الدال بين العوامل المستقلة والعامل التابع ويصدر قراره بأن هذه المتغيرات المستقلة هي التي تؤثر في المتغير التابع مع العلم أن هذا الارتباط الدال قد يكون تحت تأثير متغير أو متغيرات مستقلة أخرى" (ص ٧٣).

وبناء عليه فيمكن اعتبار جميع المتغيرات المستقلة في هذه المرحلة على أنها "مقدمات" للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية ريثما تثبت علاقتها التأثيرية فيه.

٦/٢. مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالسؤال السادس

لقد أشارت نتائج استخدام أسلوب تحليل الانحدار عند الإجابة على السؤال السادس من أسئلة الدراسة أنه يمكن تفسير الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي والتنبؤ به من خلال المحددات الشخصية والوظيفية فقط، حيث بلغ معامل تحديدها (٦٠٪)، إلا أن جل الإسهام في هذا التأثير كان لمتغير سنوات الخدمة على وجه الخصوص (بيتا=٠.٥٣)، تلاه العمر (بيتا=٠.١٧)، فالدافعية للعمل (بيتا= ٠.١٦)، ثم الرضا الوظيفي (بيتا=٠.٠٨)، ثم وبدرجة أقل خصائص الوظيفة (بيتا=٠.٠٥)، وضغوط العمل (بيتا=-٠.٠٣).

إن التأثير القوي لسنوات الخدمة في الجامعة الحالية على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، يمكن تفسيره على أساس إمكانية اعتبار سنوات الخدمة بمثابة نوع من الاستثمار الذاتي المجدي . فبحكم التحاق عضو هيئة التدريس بالبيئة الجامعية - وهي التي تمثل عرفاً واحدة من أرقى البيئات الاجتماعية- فإنه يبدأ منذ اليوم الأول بالاستثمار طوعاً في قدراته ومهاراته وطموحاته، ومع تقادم السنين يبدأ ذلك العضو بحساب استثماراته التي نماها من خلال جامعته ، آخذاً في حسبانها مصادر أخرى لا يمكن استردادها كالوقت والصحة والعلاقات الإنسانية . وعلى الأرجح فإن القرار الناتج عن هذا التقييم هو الالتزام بالبقاء في الجامعة الحالية والعمل على تنمية استثمارات جديدة فيها. ولهذا التفسير قرائن بحثية تدعمه، فلقد وجد كل من (1982) Wiener و Cohen (1993) أن مدة الخدمة هي من المتغيرات الوسيطة المؤثرة في العلاقة بين الاستثمار الذاتي والالتزام التنظيمي.

وهذا التأثير لسنوات الخدمة في الجامعة الحالية على الالتزام التنظيمي يمكن ربطه أيضاً بسنوات الخدمة في الدولة بوجه عام من خلال نظرية الرهانات الجانبية لبيكر والتي تم استعراضها سابقاً، والقائمة في الأساس على المصالح المتبادلة . ومن هذا المنظور فإنه من

الطبيعي أن ينظر أعضاء هيئة التدريس السعوديون إلى خدمتهم في جامعاتهم الحالية كجزء من خدماتهم العامة في القطاع الحكومي، وهي الخدمة التي تمنحهم التثبيت الوظيفي والعلاوات ومكافآت التقاعد، وبالتالي الأمن الوظيفي . لذا فمن الوارد جداً أن يبادل أعضاء هيئة التدريس جامعاتهم الالتزام والتمسك بالبقاء في عضويتها، من منطلق أن الالتزام نحوها إنما هو من قبيل الالتزام بالخدمة في الدولة.

وبالانتقال إلى متغير العمر، فإن النتيجة المتعلقة به هنا تتسق والشواهد البحثية المتواترة والقائلة بعلاقته الوثيقة بالالتزام والتأثير فيه . وفي واقع الأمر فقد عده Mathieu & Zajac (1990) أهم محددات الالتزام التنظيمي على الإطلاق، في حين أكدت الدراسات التي أجراها كل من: قطان (1987م)، الطجم (1996م)، العتيبي والسواط (1997م)، يوسف (1999م)، ريان (2000م)، العواد والهران (2006م)، خليفات والملاحمة (2009م)، Chughatti & Zafar (2006)، Marchiori & Henkin (2004)، Hawkins, (2000)، Harrison & Hubbard (1999)، على العلاقة التأثيرية الإيجابية القوية لمتغير العمر على الالتزام التنظيمي.

ويمكن إرجاع علاقة التأثير الموجبة للعمر على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي إلى تضاءل الفرص المتاحة أمام عضو هيئة التدريس السعودي في الحصول على بدائل وظيفية أفضل في جامعات أو أماكن عمل أخرى بتقدمه في السن، فيصبح بذلك أكثر رضاً وواقعية وقناعةً من ذي قبل، مما ينعكس على رغبته في البقاء في جامعته الحالية وعدم تركها . وهذا التفسير قد قالت بمثله بعض الدراسات، وتحديدًا دراسات: Tayyab (2006)، و Mathieu & Zajac (1990)، والقطان (1987م)، والعتيبي (1993م)، وهيجان (1998م).

ويمكن أيضاً الربط بين ازدياد العمر وسنوات الخدمة وارتفاع الالتزام التنظيمي المسجل لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة . فناهيك عن أن التقدم في العمر وازدياد سنوات الخدمة يعتبران وسيلتان هامتان من وسائل اكتساب الخبرة المرجعية والاستثمارات الذاتية كما أشير إلى ذلك من قبل، فإنه ومن الثابت أيضاً أن علاقتهما

بالالتزام التنظيمي إنما تعكس نمو التماثل مع المنظمة (رشيد، ٢٠٠٣م)، ونمو التوحد بالمنظمة (الدخيل الله، ١٩٩٥م)، وزيادة التعلق بالمنظمة (اليامي، ٢٠٠٣م).

وفيما يتعلق بمتغير الدافعية للعمل، فقد أظهر منذ الوهلة الأولى من خلال الإحصاءات الوصفية للبيانات المجموعة عنه، ومن خلال حساب معاملات الارتباط، اتجاهاً إيجابياً في علاقته بالالتزام التنظيمي، لذا فليس من المستغرب أن يكون في المحصلة واحداً من العوامل المحددة للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في البيئة الجامعية . وتنسجم هذه النتيجة مع نتائج دراسات (يوسف، ١٩٩٩؛ صادق، ٢٠٠٠م؛ Han, Tella, 2007؛ Klenke-Hamel, 1982؛ 1992) وجميعها أكدت أن الدافعية للعمل من أكثر المنبئات بالالتزام التنظيمي أهمية . وعلى الجانب الآخر تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Tayyab 2006) حيث ثبت لدى الباحثة أن الدافعية للعمل هي المتغير الأكثر تحديداً للالتزام التنظيمي.

ويعزو الباحث القوة التأثيرية لمتغير الدافعية للعمل على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي إلى أن الأستاذ الجامعي في الجامعات الحكومية يستشعر أن العمل عبادة لله في المقام الأول، ومثل هذا الشعور يؤثر -ولا شك- في النفوس ويسمو بالعقول ويزيد من فاعلية الفرد وإنتاجه . وقد يزيد من قيمة هذا الدافع الروحاني تنامي دافع الانتماء لدى عضو هيئة التدريس السعودي، والذي ينتج غالباً من خلال الانضمام إلى عضوية منظمات لها خصائص جذابة ومرغوبة اجتماعياً كالجامعات، إذ تُعد عنصراً أساسياً في سعي عضو هيئة التدريس لتحقيق ذاته وتوكيدها من خلال ما ينجزه فيها من أعمال وأهداف، وما يسعى إليه من أسلوب حياة أفضل، يتماشى وقيمة وجوده الإنساني وعبوديته لربه، الأمر الذي شكّلها المحصلة الدافع النفسي لحدوث الالتزام التنظيمي المرصود في هذه الدراسة.

كما لا يمكن إغفال الدور الذي تلعبه الحوافز المادية والمعنوية في دافعية عضو هيئة التدريس السعودي لعمله وزيادة التزامه نحو جامعتة ، فالبدلات المقررة حديثاً لعضو هيئة التدريس الجامعي، حتى وإن كانت تشكل محفزات خارجية، وليست بقيمة وحجم تأثير الدوافع الداخلية، إلا أنها تبقى عاملاً أساسياً وضرورياً في التزام عضو هيئة التدريس

السعودي وعدم انتقاله إلى منظمات أخرى منافسة . وقد قال بعض الباحثين بالدور الذي يلعبه إدراك العاملين لحقيقة الامتيازات والمنافع التي سيح صلون عليها على قرار البقاء والانتماء لمنظماتهم (Becker, 1960؛ Marsh & Mannari, 1977؛ Alen & Meyer, 1991؛ هيجان، ١٩٩٨م؛ الخشروم، ٢٠١١م).

وهناك تفسير آخر يمكن إرجاعه إلى الالتزام العاطفي العال لعضو هيئة التدريس السعودي والذي أظهرته نتائج الدراسة الحالية، وكان قد ثبت لدى Mathieu & Zajac (1990) من خلال مراجعتهم التحليلية لنتائج (٤٠) دراسة سابقة في الالتزام، أن الدافعية الداخلية للعمل ترتبط إيجابياً بالالتزام العاطفي.

على أنه يمكن رد النتيجة الخاصة بمتغير الرضا الوظيفي وقوته التأثيرية في تفسير الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي إلى نجاح الجامعات الحكومية في توفير المقومات المادية والنفسية اللازمة لقيام عضو هيئة التدريس بمهام عمله . فثبات تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي منفرداً وفي مجموعات كما أظهره تحليل الانحدار ، يوحي بالرضا الذي يبديه أساتذة الجامعات المواطنين عن طبيعة وبيئة أعمالهم المادية والمعنوية، وبالرضا عن الرواتب والمكافآت، وبالرضا عن جودة العلاقات والاتصالات التنظيمية، وبالرضا عن مستوى الإنجاز الشخصي، وهذا في حد ذاته مدعاة للشعور بالعضوية والالتزام.

ويتفق مع كون الرضا الوظيفي في هذه الدراسة من أهم محددات الالتزام التنظيمي نتائج دراسات سابقة، كدراسة العمري (٢٠٠٤م)، و العواد والهران (٢٠٠٦م)، و Dockel (2003)، و Tayyab (2006)، و Ayres (2010). بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات أخرى، حيث خلص الدخيل الله (١٩٩٥م)، وغنيم (٢٠٠٦م)، و Harrison & Hubbard (1998)، و Klenke-Hamel (1982)، إلى أن الرضا الوظيفي هو المتغير الأكثر تحديداً للالتزام التنظيمي.

ومن جانب آخر، فإن لطبيعة الوظيفة التي يمارسها الفرد ونوعية تصميمها تأثيرها على المقدمات التي تحكم التزامه بمنظمته، خصوصاً إذا ما كانت ذات معنى لديه، وذات أهمية

للآخرين، وكلما كانت متنوعة، ومأنة للاستقلالية وحرية التصرف (السلامة، ٢٠٠٠م؛ Tayyab, 2006؛ Dockel, 2003؛ Han, 1992؛ Klenke- Hamel, 1982). وعلى هذا فيمكن إرجاع نسبة من التأثير المباشر لمتغير خصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس لأهمية وتنوع الوظائف البحثية والتدريسية والمجتمعية التي يؤديها الأستاذ الجامعي، وكلها - كما هو معروف - تتطلب استخدام كم كبير من المهارات والقدرات المتخصصة والمتقدمة.

كما أنه من غير المستبعد وفي خضم الحراك الذي تشهده الجامعات السعودية حالياً من أجل توكيد الجودة في بنائها وأنظمتها وتوفير الاعتراف لبرامجها، أن يكون قد أني ط بأعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجامعات الحكومية قيادة دفة التغيير، عبر القيام بأدوار جديهة ومسئوليات غير مألوفة، تحتاج قدراً وافراً من الإبداع والتحدى. هذا الانخراط في الهم الجمعي - إن جاز التعبير - يترتب عليه تجاوز الأنا والذات واستبطان المصالح التنظيمية الكلية، محدثاً بالمحصلة التزاماً تنظيمياً راقياً.

وبالنسبة لضغوط العمل، فقد تبين أيضاً تأثيرها المعنوي على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، وتميزها كعامل هام من العوامل المحددة له . وهذه النتيجة تتفق ونتائج دراسات عربية وعالمية كثيرة، مثل: دراسة العمري (٢٠٠٤م)، ودراسة اليامي (٢٠٠٣م)، ودراسة الهنداوي (٢٠٠٢م)، ودراسة Klenke- Hamel, 1982.

إن حجم التأثير المعنوي السالب لضغوط العمل كما أظهرها أسلوب تحليل الاحاد عند الإجابة عن السؤال السادس من أسئلة الدراسة، يعني أن عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية يعاني من بعض الضغوط المرتبطة بالعمل رغم التزامه التنظيمي العالي. ويفسر الباحث هذه الضغوط بعدم وجود هيكلية واضحة وآليات علمية دقيقة في الجامعات السعودية الحكومية تسمح بالكشف عن الإبداعات والطاقات الكامنة لأعضاء هيئة التدريس وتوظيفها التوظيف الأمثل في كل ما يعزز فاعلية تلك الجامعات وتحقيق الميزة التنافسية التي تنشدها . وقد سبق وأظهر تحليل نتائج استجابات أفراد الدراسة الخاصة بمتغير ضغوط العمل كما في الجدول رقم (٢٢)، أن أكثر مصادر هذه الضغوط

على الإطلاق هي المتعلقة بعدم استغلال إمكانات عضو هيئة التدريس السعودي وقدراته بالشكل المطلوب.

وبالانتقال إلى المتغيرات الأخرى في الدراسة والتي أثبتت نتائج تحليل الانحدار عدم تأثيرها على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي نحو الجامعة التي يعمل بها، نجد أنها تركزت في المتغيرات المنضوية تحت المحددات التنظيمية، وتحديدًا المركزية والعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي. وكانت الدراسة التي أجرتها Klenke-Hamel (1982) قد خلصت أيضاً إلى نفس النتيجة فيما يتعلق بعدم وجود علاقة سببية هامة بين العوامل المؤسسية التي درستها (اللامركزية والرسمية) وبين الالتزام التنظيمي.

ويرجع الباحث هذه النتيجة المتعلقة بمتغيرات المحددات التنظيمية موضع الدراسة إلى أحد افتراضين: يتمثل الأول في أن عدم تأثيرها يقتضي وجودها بالقدر المطلوب، أو غيابها لانتفاء الحاجة لوجودها في واقع الأوساط الجامعية السعودية. وبصيغة أخرى فإن وجود درجة عالية من المركزية في الجامعات عموماً يتنافى وأبسط ما يتطلبه العمل الأكاديمي لعضو هيئة التدريس من الاستقلالية والحرية والمرونة والمشاركة في صنع القرار. كذلك قد لا تكون الأوساط الجامعية بحاجة لوجود العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بمعناها المفاهيمية عليه في الأوساط الأخرى، لأن التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس هو في الغالب من النوع الإيجابي والمفتوح، وما كان ليكون كذلك لولا وجود القدر المطلوب من العدالة في التوزيع والتعاملات والإجراءات، كما أن أعضاء هيئة التدريس بطبيعتهم الخاصة يملكون من آليات المساندة الاجتماعية ما يجعلهم في غنى عن الدعم التنظيمي الذي تقدمه جامعاتهم. سرعان ما يتضح عدم منطقيته هذا الافتراض لأنه يخص صورة جميلة لجامعة مثالية لم تخلق بعد، ثم إن أفراد الدراسة كانوا قد أفادوا بأنفسهم بوجود حالات من المركزية الصارمة، والتحيز، ونقص الدعم التنظيمي في الجامعات الحكومية، كما ظهر سابقاً عند الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة.

أما الافتراض الثاني، فيتمثل في أن عدم تأثير هذه المتغيرات لا يعني عدم وجودها في واقع الأوساط الجامعية الحكومية، ولكنها موجودة تحت شروط معينة. وبعبارة أخرى فقد يكون لمتغيرات المحددات التنظيمية - المركزية، والعدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي -

تأثيرها في الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي ولكن بطريقة غير مباشرة عن طريق متغيرات أخرى تتوسط العلاقة بين هذه المتغيرات وبين الالتزام التنظيمي . على الأرجح أن هذا الافتراض هو الصحيح، وما يؤيد ذلك ظهور تأثير هذه المتغيرات المعنوي على الالتزام التنظيمي عندما اختبرت منفردة في مجموعات مستقلة، مما يوحي بوجود غلبة من نوع ما لمتغيرات أقوى منها عند اختبار كافة المتغيرات دفعة واحدة.

٧/٢. مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالسؤال السابع

أظهر أسلوب تحليل المسار لاختبار معنوية النموذج السببي (النظري) للدراسة كما في السؤال السابع من أسئلة الدراسة عدد من النتائج الهامة التي ينبغي الوقوف عليها وتفسيرها. ولعل أولى هذه النتائج هي تأكيد التأثير غير المباشر للمحددات التنظيمية في الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي إما عن طريق الرضا الوظيفي أو متغيري المحددات الوظيفية : خصائص الوظيفة، وضغوط العمل . إن في تأكيد هذه النتيجة ما يتناقض وبعض الاستنتاجات المتواترة والقائلة بوجود تأثير مباشر للمحددات التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وتحديدًا ما قال به كل من (Herman & Hulin 1975) و (Mowday et al. 1982)، والدخيل الله (١٩٩٥م)، وهيجان (١٩٩٨م)، والعنزي (٢٠٠٨م)، من أنه يمكن إرجاع نسبة كبيرة من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي إلى المتغيرات التنظيمية.

لقد أظهر أسلوب تحليل المسار أيضاً أن الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية يتحدد بكل من المتغيرات التالية بالترتيب : سنوات الخدمة (معامل مسار = ٠.٥٣)، والعمر (معامل مسار = ٠.١١)، والدافعية للعمل (٠.١٦)، والرضا الوظيفي (معامل مسار = ٠.٠٧)، وخصائص الوظيفة (معامل مسار = ٠.٠٥)، وضغوط العمل (معامل مسار = ٠.٠٤) . وبمقارنة قيم هذه المتغيرات الناتجة عن تحليل المسار نجد أن لها نفس القيم التي تم الحصول عليها من تحليل الانحدار (انظر جدول ٣٤)، مما يدل على أن هنالك علاقة بين تحليل المسار وتحليل الانحدار، حيث أن قيم معاملات المسار path coefficients الخاصة بالتأثير المباشر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع ما هي إلا

قيم معاملات الانحدار الجزئي المعياري للمتغيرات المستقلة ذاتها على المتغير التابع، وهو تأكيد لاستنتاج إحصائي كان قد توصل إليه المطرف في (١٩٩٩م).

تبين أيضاً من اختبار نموذج الدراسة السببي بأسلوب تحليل المسار أن أكبر تأثير مباشر للمتغيرات المستقلة والتي لها علاقة معوية دالة مع الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي كان لسنوات الخدمة في الجامعة الحالية (معامل مسار = ٠.٥٢) وهي النتيجة التي تم التوصل إليها أيضاً باستخدام أسلوب تحليل الانحدار عند الإجابة على السؤال السادس السابق. ويرجع الباحث هذه القوة التأثيرية العالية إلى العلاقة الحقيقية الموجودة في الواقع بين سنوات الخدمة والالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، وهي العلاقة التي سبق تفسيرها من قبل.

وهناك نتيجة أخرى هامة أظهرتها نتائج تحليل المسار، وهي المتعلقة بدور الوسيط الذي لعبه الرضا الوظيفي في تفسير التأثيرات غير المباشرة للمتغيرات المستقلة على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، فقد وضع التأثير المباشر لجميع المتغيرات المدروسة (عدا المركزية) على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس السعودي، حيث أسهمت مجتمعة في تفسير حوالي (٧٠٪) منه، وفي هذا ما يثبت أهميته، كما يثبت صحة موضعه في العلاقات المفترضة في نموذج الدراسة النظري. وعلاوة على ذلك، فإن هذه النتيجة بالتحديد تقدم الدعم البحثي على صحة ما أنتهي إليه Mathieu & Zajac (1990) من أن الكثير من المتغيرات لها تأثير غير مباشر على الالتزام التنظيمي فقط، من خلال تأثيرها المباشر على الرضا الوظيفي (ص ٦١٦).

وعموماً فلقد تبين صدق النموذج المقترح وإمكانية تعميمه وتطبيقه على الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، باعتبار القوة التفسيرية العالية له، حيث أمكن من خلال علاقاته ومساراته تفسير ما نسبته (٦٠٪) من الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي. هذه النسبة التفسيرية فاقت في حقيقة الأمر النسب المرصودة في جميع الدراسات التي أمكن الوصول إليها والتي كان هدفها الأساس اختبار بعض النماذج البنائية لدراسة الالتزام التنظيمي. وقد يعود السبب لكثرة المتغيرات الداخلة في نموذج الدراسة الحالية (١٠

متغيرات)، وتنوعها (شخصية، وظيفية، تنظيمية)، ودقة اختيارها (سبق الإجماع عليها في دراسات سابقة).

وفيما يخ ص النماذج الأخرى، فقد ترجع القوة التفسيرية غير المرضية لبعضها، لقلة عدد المتغيرات الداخلة في بنائها وعدم تنوعها (مثل نماذج: العمري، ٢٠٠٤م؛ Tayyab, 2006؛ Laka-Mathipula, 2004؛ Mc-Murray, 2000)، أو لضعف العلاقات السببية بين متغيراتها (مثل نموذج: Laka-Mathipula, 2004). ومن الوارد جداً أن تكون الأوساط المهنية التي طبقت فيها بعض تلك النماذج قد لعبت دوراً أيضاً، فإدراكات المستجيبين في الأوساط المهنية تختلف عنها بالتأكيد في الأوساط الأكاديمية، حيث التغير في البناء التنظيمي وخصائص الوظائف والمستوى التعليمي. ومن الغير المستبعد أن تكون بعض تلك النماذج قد واجهت بعض الإشكالات البحثية التي تقدر في إمكانية تعميمها، كصغر حجم العينة (مثل نموذجي: Tayyab, 2006؛ Han, 1992)، أو الاعتماد على حساب معاملات الارتباط بدلاً من حساب معاملات المسار (مثل نماذج: Laka-Mathipula, 2004؛ McMurray, 2000؛ Han, 1992).

٨/٢. مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالسؤال الثامن

في ضوء النتائج الموضحة في الجدول رقم (٤٤)، تبين أن الآليات الخاصة بتنمية بُعد الالتزام العاطفي تحتل المرتبة الأولى كأكثر آليات تنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي أهمية من وجهة نظر مجتمع الدراسة، حيث حصلت على درجة أهمية عالية جداً بمتوسط حسابي قدره (٤.٨٩). وقد تلاها من حيث الأهمية الآليات الخاصة بتنمية بُعد الالتزام المعياري بمتوسط حسابي قدره (٤.٨٤)، وأخيراً الآليات الخاصة بتنمية بُعد الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي قدره (٤.٨٤).

ويرى الباحث في أسبقية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام العاطفي على ما عداها من الآليات نتيجة منطقية وتعكس أمراً هاماً يتمثل في أن عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية السعودية يقدر العوامل المرتبطة بالدور أو المضمون الوظيفي أكثر من العوامل المرتبطة بالالتزام نفسه كقيمة أخلاقية أو تلك العوامل المرتبطة ببيئة العمل.

وعلى هذا يفسر الباحث هذه الأسبقية في احتمالية ألا يكون عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية السعودية قد وصل بعد إلى درجة الإشباع من العوامل المرتبطة بمضمون الوظيفة، فهو يطلب أكثر من مجرد الرغبة في أجر مرتفع أو ظروف عمل مناسبة، بل أصبح يتطلع إلى فرص الاستقلال والانجاز، والتحدي في العمل، والمعنى المرتبط بالعمل، لذا فدرجة تقديره العالية جداً للآليات المرتبطة بتنمية بعد الالتزام العاطفي أكثر من غيرها تنبع في أساسها من نقص الإشباع في هذا الجانب.

على أن هذا التفسير إن صح، فإن نقص الإشباع المرتبط بمضمون الوظيفة ليس حكراً على عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية، بل هو أمر قد لاحظته وحذر منه بعض الرواد في مجال الالتزام التنظيمي. فعلى سبيل المثال، يذكر (Mottaz 1989) أن معظم الجهود الرامية لتنمية الالتزام التنظيمي في الواقع العملي للمنظمات، تنصب في أفضلها على تحسين مكان العمل والاهتمام بالمكافآت المرتبطة ببيئة العمل، وإن السبب الوحيد لتفسير هذا السلوك هو أن المنظمات ترى أنه من الأسهل الرقابة على الحوافز الخارجية المرتبطة ببيئة العمل أو محيطه عن تلك المرتبطة بمضمون الوظيفة أو محتواها (p.473). وبدوره يرى (Maehr 1995) أن الإستراتيجية التقليدية القائمة على زيادة الحوافز الاقتصادية من خلال زيادة المكافآت أو المزايا المرتبطة ببيئة العمل ليست على درجة فعالية المكافآت المرتبطة بمضمون الوظيفة في زيادة الالتزام التنظيمي (p.6).

وعموماً تتفق هذه النتيجة مع العديد من القرائن البحثية، فقد ذهب Meyer & Alan (1991) إلى أن تطلعات الفرد في العمل ودرجة إدراكه للخصائص المميزة لوظيفته؛ كدرجة الاستقلالية، وأهمية الوظيفة، وتنوع المهارات، والتغذية الراجعة من الإشراف، والمشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات، كلها عوامل مهمة في تطور الالتزام العاطفي (p.63). كذلك تتفق مع النتيجة التي توصل إليها كل من (Gearing 1996)، والعتيبي والسواط (1997م) والتي فحواها أن الخصائص المرتبطة بمضمون وخبرات العمل هي أكثر الخصائص تنمياً للالتزام التنظيمي، وبالذات في بعد الالتزام العاطفي.

ويؤكد أهمية العوامل والحوافز الداخلية المرتبطة بمضمون الوظيفة في تنمية الالتزام العاطفي، إشارة عمران (1991م) إلى أن نتائج دراسته أوضحت أن الحوافز الداخلية

(المعنوية) مثل: المشاركة في اتخاذ القرارات ، والشعور بالأمان والاستقرار ، والاستقلالية والحرية تلعب دوراً أكبر في رفع درجة الالتزام العاطفي ومستوى الأداء الوظيفي مما تلعبه الحوافز الخارجية (المادية) كالمرتبات والأجور والمزايا العينية (ص ٤٠١).

كذلك فقد أكد O'Reilly & Coldwell (1980) أن العوامل المرتبطة بمحتوى الوظيفة تؤدي دوراً مهماً في التأثير على كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي أكثر من تأثير العوامل المرتبطة ببيئة العمل والتي تحدد بطبيعتها الالتزام الاستمراري للأفراد (p.559). وفي المجال التطبيقي تتفق هذه النتيجة مع أكد ت عليه (2009) Nemeh من أنه من ضمن الإستراتيجيات الناجحة لزيادة الالتزام التنظيمي و التي استخدمتها بعض الشركات العالمية، مثل BAE ،Lloyds ،Kodak ،Toshiba ، ESOP كانت برامج تكبير الوظيفة والإثراء الوظيفي (8 p).

٩/٢ م ناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالسؤال التاسع

أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال التاسع من أسئلة الدراسة وجود فروق جوهرية في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي يمكن عزوها إلى اختلاف متغيرات العمر، وسنوات الخدمة في الجامعة الحالية، وتاريخ نشأة الجامعة، والرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس.

فبالنسبة إلى متغير العمر، فكما هو واضح من نتائج الجدول رقم (٤٢) فإن الالتزام التنظيمي كان أعلى ما يكون لدى الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) وأقل ما يكون لدى الفئة العمرية (أقل من ٤٠ سنة)، أي أنه يمكن القول أن الالتزام التنظيمي يزيد لدى عضو هيئة التدريس السعودي بازدياد العمر. ويمكن تفسير هذه النتيجة باعتبار أن أعضاء هيئة التدريس من ذوي الفئات العمرية الكبيرة تقل توقعاتهم من وظائفهم كلما تقدم بهم العمر، وتقل البدائل الوظيفية المتاحة لهم في منظمات أخرى، فيصبحون تبعاً لذلك أكثر واقعية وقناعة، مما يترتب عليه زيادة التزامهم التنظيمي . وهذا بعكس أعضاء هيئة التدريس من ذوي الفئات العمرية الأقل حيث يسعون في بداية عملهم إلى الحصول على وضع مادي أفضل نظراً لأن توقعاتهم من وظائفهم كبيرة ولم يصلوا بعد إلى حد الإشباع

الموازي لهذه التوقعات، وعلى ذلك فإن الكثير منهم قد لا يتردد في مغادرة جامعتهم إلى جامعات أو منظمات أخرى، خصوصاً إذا كانت أماكن العمل الجديدة متماثلة من حيث الأنظمة التي تحكم شؤون الموظفين فيها، كما هو الحال مع القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.

كما يمكن النظر إلى تقادم العمر كنوع من اكتساب الخبرة، إذ أنه من المؤكد أن أعضاء هيئة التدريس من ذوي الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) لم يلتزموا بالبقاء في عضوية جامعاتهم كل هذه المدد الزمنية، إلا أنهم قد وجدوا بالفعل في جامعاتهم الاستقرار الوظيفي الذي يؤمن لهم التطور والترقي الوظيفي والمكاسب المعنوية الأخرى كالحظوة والاحترام، مما زاد بدوره من تمسكهم بالبقاء في جامعاتهم التي يعملون بها، وبالتالي ازدياد مستوى التزامهم التنظيمي بشكل ملفت عن غيرهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العواد والهران (٢٠٠٦م)، إذ وجد أن الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود كان لصالح الفئة العمرية الأعلى (٥٤ سنة فأكثر)، كما تتفق ونتائج دراسة خليفات والملاحمة (٢٠٠٩م)، إذ خلصا إلى أن الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة كان لصالح الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر). وعلى مستوى الأوساط المهنية تنسجم هذه النتيجة مع نتائج دراسات قطان (١٩٨٧م)، وهيجان (١٩٩٨م)، ويوسف (١٩٩٩م)، وتتناقض مع نتائج دراستي الفضلي (١٩٩٧م) و Laka-Mathipula (2004) حيث كانت الفروق في الأوساط لصالح الفئات العمرية الأقل، بينما لم ترصد الثانية أية فروق جوهرية في مستوى الالتزام التنظيمي بين الفئات العمرية المستفتاة.

وفيما يتعلق بسنوات الخدمة في الجامعة الحالية، فقد أتضح أن الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي كانت لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن تجاوزت خدمتهم (١٥ سنة)، تلاهم من تراوحت سنوات خدمتهم بين (١٠ وأقل من ١٥ سنة)، ثم من كانت سنوات خدمتهم بين (٥ وأقل من ١٠ سنوات)، في حين كان أعضاء هيئة التدريس ممن كانت سنوات خدمتهم في جامعاتهم الحالية (أقل من ٥ سنوات) هم الأقل التزاماً تنظيمياً. وعلى

ذلك -وبصيغة أخرى- فإنه يمكن القول أن الالتزام التنظيمي لدى عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية يزيد بازدياد سنوات الخدمة في الجامعة الحالية.

وقد يرجع السبب وراء هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس ممن تجاوزت سنوات خدمتهم (١٥ سنة) في جامعاتهم الحالية هم الأكثر استثماراً - مادياً ومعنوياً- من غيرهم من ذوي سنوات الخدمة الأخرى، حيث يدركون حجم الخسارة و زيادة التكلفة المترتبة على تركهم لهذه الاستثمارات التي نموها عبر السنين عند الانتقال إلى أماكن عمل آخر، الأمر الذي يعزز من فرص بقاءه م في جامعاتهم الحالية والالتزام التنظيمي نحوها.

ويمكن أيضاً تفسير تميز أعضاء هيئة التدريس السعوديين ذوي سنوات الخدمة الكبيرة في مستوى الالتزام التنظيمي عن غيرهم من خلال عملية ازدياد تعرضهم عبر السنين لـ "الهوية التنظيمية" والتي قال بها رشيد (٢٠٠٣م). يرى رشيد أنه كلما زادت مدة خدمة الفرد في منظمة ما، كلما ازداد مستوى وعمق تعرضه للهوية التنظيمية الجمعية، ومع مرور الوقت وبأداء المزيد من المهمات التنظيمية الناجحة وتعمق تفاعلاته اليومية في محيطه التنظيمي، فإن رضاه الوظيفي يتنامى بالمحصلة ويزداد استعداده النفسي للتماثل والالتزام نحو المنظمة (ص ١٧). وقد يكون ذلك هو ما يحدث بالضبط لعضو هيئة التدريس السعودي بازدياد سنوات خدمته في جامعته الحالية.

وعموماً تتسق هذه النتيجة ونتائج دراسات عديدة : مثل دراسة خليفات والملاحمة (٢٠٠٩م)، والعواد والهران (٢٠٠٦م)، والعمري (٢٠٠٤م)، وصادق (٢٠٠٠م)، وهيجان (١٩٩٨م)، والطجم (١٩٩٦م)، والدخيل الله (١٩٩٥م)، و Marchiori & Henkin (2004)، و Harrison & Hubbard (1998). وتختلف مع نتائج دراسات كل من: Ayres (2010)، و Tayyab (2006)، والفضلي (١٩٩٧م)، إذ لم تظهر الدراسة الأولى أية فروق بين فئات سنوات الخدمة المدروسة، بينما كانت الفروق في الثانية والثالثة لصالح فئات سنوات الخدمة الأقل.

وبالنسبة إلى متغير تاريخ نشأة الجامعة، فكما هو واضح من نتائج الجدول رقم (٤٦) فإن الالتزام التنظيمي كان عالياً فقط لدى أعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجامعات قديمة النشأة ومتوسطة النشأة، في حين كان متوسطاً لدى نظرائهم في الجامعات حديثة النشأة.

لقد ترسخت الأهمية النظرية لمتغير تاريخ النشأة أو ما يعرف أحياناً بـ "عمر المنظمة" في أدبيات الالتزام التنظيمي، حيث قد قال بأهميته النظرية بعض الرواد مثل Mowday et al. (1982). في كتابهم "الصلة بين الموظف والمنظمة: سيكولوجية الالتزام والغياب والتسرب الوظيفي"، و (Meyer & Allen (1990) في كتابهما "الالتزام في مكان العمل: النظرية، والبحث، والتطبيق"، و (Mathieu & Zajac (1990) في دراستهما التحليلية لتجميع نتائج الدراسات السابقة في الالتزام التنظيمي. ورغم ذلك لم يجد الباحث سوى دراسة واحدة تناولته بالبحث وكان ذلك في إحدى منظمات الخدمة الاجتماعية، ألا وهي دراسة (Glission & Durick (1988)، والتي خلصت إلى نتيجة مفادها أن عمر المنظمة يعتبر من أفضل المؤشرات التنظيمية التي يمكن التنبؤ من خلالها بالالتزام التنظيمي في المنظمات. لذا فإنه من المتوقع أن يكون في هذه النتيجة المتعلقة بتاريخ النشأة في البيئة الأكاديمية السعودية العديد من المضامين على مستويي النظرية والتطبيق في مجال الالتزام التنظيمي.

وعموماً يفسر الباحث الدرجة المتوسطة لمتوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات حديثة النشأة مقارنةً بالدرجة العالية في الجامعات القديمة والمتوسطة النشأة، بعدم اكتمال تأسيس البنى التحتية والتنظيمية في الجامعات الناشئة حتى الآن، وهو أمرٌ طبيعي بحكم حداثة عهدها. وفي الواقع فإنه وبمقياس عمر المنظمات، فإنه يمكن القول أن الجامعات السعودية الناشئة لا زالت في طور البدء أو الاستهلال، أو ما أسماه الطويل (٢٠١١م) بمرحلة "تشكيل نظام حي له ثقافته وإيديولوجيته الخاصة به، وله القدرة على تنظيم وتطوير نفسه ذاتياً" (ص٣٤٢). وحتى يتحقق هذا الأمر، وباعتبار أن المنظمة هي أساس الاتجاهات والسلوكيات التنظيمية- ومنها الالتزام التنظيمي

بالطبع - فإنه من غير المنطقي توقع مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات في ظل حالة عدم التوازن التنظيمي التي تشهدها حالياً.

حتى في حال افتراض وجود الثقافة الراسخة والهوية التنظيمية الواضحة في الجامعات الناشئة، فإنه من بديهيات الأمور أن لا يزال العاملون في تلك الجامعات - بما فيهم أعضاء هيئة التدريس- يخضعون للتطبيع التنظيمي داخل جامعاتهم، وهي العملية المخططة التي يتم للأفراد من خلالها استكشاف بيئة منظماتهم والتعرف على قيمها وأهدافها واستراتيجياتها، أملاً في تحقيق التوحد والتماثل مع تلك الأهداف والقيم، ورغبةً في الحصول على التزامهم التنظيمي نحوها . ولقد تم الإشارة سابقاً في معرض الحديث عن مراحل تطور الالتزام التنظيمي إلى إن الالتزام مسألة تراكمية يستغرق تحقيقها وقتاً طويلاً، بل قد يتطلب تبنيها والنضج فيها المرور بالكثير من العمليات العقلية والسلوكية، تماماً بنفس العمليات التي يمر بها الفرد عند تبني تغييرٍ ما أو فكرةٍ جديدة، وقد أورد الزهراني (١٩٩٦م) هذه العمليات وفصل فيها.

ولا يمكن أيضاً إغفال حقيقة أن الكثير من أعضاء هيئة التدريس السعوديين قد تم انتدابهم من جامعاتهم الأصلية ليسهموا في العمل الإداري والأكاديمي في الجامعات الناشئة في ظل النقص الكمي والنوعي للموارد البشرية بها، في حين أن البعض قد انتقل كلياً لتلك الجامعات - مدفوعاً بالبدلات المغرية التي تقدمها- وذلك بغرض تحسين وضعه الاقتصادي والاجتماعي، ومن الطبيعي أن لا يزال الكثير من ولاء هؤلاء والتزامهم التنظيمي يتجه نحو جامعاتهم الأم، وهو ما أسهم في المحصلة في ظهور الدرجة المتوسطة من الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الناشئة موضع الدراسة.

وبخصوص متغير الرتبة العلمية، فلقد أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال التاسع من أسئلة الدراسة وكما هو موضح بالجدول رقم (٤٨) ، اختلاف مستوى الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي باختلاف رتبته العلمية ، لصالح الأساتذة ثم الأساتذة المساعدين وأخيراً الأساتذة المشاركين.

وقبل مناقشة وتفسير هذه النتيجة الهامة، تجدر الإشارة إلى أن نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بتأثير الرتبة على الالتزام التنظيمي للأفراد في المنظمات الخدمية، جاءت في أغلب الأحي ان متسقة، إذ يمكن تتبع علاقتها القوية والطردية بالالتزام التنظيمي في دراسات عديدة مثل : الوزان (٢٠٠٦م)، السلامة (٢٠٠٠م)، هيجان (١٩٩٨م)، الطجم (١٩٩٦م)، Eker & Eker (2008). وفي مقابل ذلك كانت النتائج الخاصة بدراسة تأثير الرتبة العلمية على الالتزام التنظيمي في البيئات الجامعية غير حاسمة ومتضاربة، بين دراسات خلصت إلى عدم وجود علاقة (خليفة والملاحمة، ٢٠٠٩م؛ العواد والهران، ٢٠٠٦م)، إلى أخرى أكدتها (سلامة، ١٩٩٩م؛ Marchiori & Henkin (2004)؛ Fjoroft ,1993).

ورغم أن الدراسة الحالية قد قدمت الدليل البحثي على وجود تأثير معنوي لمتغير الرتبة العلمية على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي حالها حال نتائج الدراسات الثلاث المشار إليها منذ قليل، إلا أنها تختلف معها بدورها في اتجاه الفروق، حيث مالت الفروق في تلك الدراسات لصالح رتبة أستاذ ثم الرتب التي تعقبها نزولاً، بينما سارت في هذه الدراسة لصالح رتبة أستاذ، يليها رتبة أستاذ مساعد، وأخيراً جاءت رتبة أستاذ مشارك.

ويعزو الباحث هذه النتيجة في جميع الرتب إلى أمور ثلاث، هي : درجة الإشباع الوظيفي، ودرجة التمكن الوظيفي، ودرجة الاندماج التنظيمي . فبخصوص أعضاء هيئة التدريس من ذوي رتبة أستاذ وتحقيقهم الأسبقية في مستوى الالتزام التنظيمي، فربما يرتبط ذلك بحصولهم على درجة الأستاذية - وهي ذلك المطمح الذي سخرؤا في سبيل الوصول إليه ثمين وقتهم وخالص جهدهم - ، ويتحقق هذا السقف الأعلى من الطموح ربما لم يعد لهذه الفئة الويد ليحققوه من وظائفهم، خصوصاً وأن الكثير منهم على أعتاب سن التقاعد . هذا الاستقرار الوظيفي بدوره يولد نوعاً من الاستقرار النفسي، الأمر الذي يجعل هؤلاء ينصرفون إلى أداء أدوار جديدة أقل ضغوطاً وأكثر تناسلاً مع اهتماماتهم ووضعهم الحالي، كالتأليف وخدمة المجتمع والاستشارات البحثية والانخراط في أنشطة جامعاتهم الاجتماعية والثقافية.

بالإضافة إلى ذلك، فقد يكون لمعظم أفراد هذه الفئة من أعضاء هيئة التدريس الكثير من السلطة المعرفية، والتي طوروها عبر السنين من خلال تمكنهم من تنمية مهارات فنية

متخصصة، مما يجعلهم محل حفاوة وتقدير، وبمثابة الأطر المرجعية التي لا يمكن الاستغناء عنها، وكل هذا ينعكس حتماً على قوة الرابطة بينهم وبين جامعاتهم التي ينتسبون إليها.

وفيما يتعلق بالأساتذة المساعدين، فإن تسجيلهم للأفضلية بعد الأساتذة وقبل الأساتذة المشاركين، يفسره الباحث بأن هؤلاء ربما يكونوا أكثر تطلعاً للمستقبل، كما أن سقف توقعاتهم وحاجاتهم من وظائفهم وجامعاتهم عالية ومتنوعة مقارنةً بغيرهم، وربما دفعهم هذا للاعتقاد بأن في البقاء في جامعاتهم الحالية ما يساعدهم على تحقيق طموحاتهم وبما يؤمن لهم النمو المهني والترقي الوظيفي المنشود، لذا فتجدهم - وعلى حد قول Duncan (2002) - يربطون مصيرهم بمصير جامعاتهم.

وقد تكون هذه الفئة من أعضاء هيئة التدريس أيضاً حديثة عهد أكثر من غيرها بعمليات التطبيع التنظيمي والتي يخضعون لبرامجها منذ يومهم الأول في جامعاتهم، وقد يكون من نتائجها أن انصهرت قيمهم وأهدافهم التي جاءوا بها في القيم والأهداف الكلية لجامعاتهم، الأمر الذي يجعلهم يميلون إلى رؤية أنفسهم أنهم يمثلون جامعاتهم، ويجعلهم على أهبة الاستعداد للمحافظة على مصالحها، والدفاع عن سمعتها أمام الآخرين، مظهرين في كل ذلك سلوكيات المواطنة ال تنظيمية الراقية التي يعبرون بها عن مقدار ارتباطهم العاطفي بجامعاتهم، وهذا ما أسماه الدخيل الله (1995م) "ميكانزمات التعلق".

أما بالنسبة للأساتذة المشاركين، فإن النتيجة التي تتعلق بهم في حقيقة الأمر محيرة . ورغم ذلك يفسر الباحث تسجيلهم هذا الموقع المتأخر ر بعد نظرائهم الأساتذة والأساتذة المساعدين بسوء اختلاطهم واندماجهم في بيئاتهم الجامعية، ربما نتيجة تكريسهم جل وقتهم أو أجزاء كبيرة منه في بحوث الترقية، رغبةً منهم في الوصول إلى الاستقرار الوظيفي والدور المعنوي المرموق اللذين توفرهما رتبة أستاذ . غير أن عدم تحقيق هذا الهدف أو التأخر في تحقيقه قد يؤدي بهم إلى التجمد الوظيفي في رتبته الحالية، وهذا من شأنه أن يفقدهم الحماسة والرغبة في التجديد والقابلية للمشاركة في أنشطة الجامعة . وربما يزداد الأمر سوءاً إذا لم يتمكن بعضهم من تنمية المهارات الفنية اللازمة لأداء وظائفهم، وقد يكون

في هذا مدعاة لنزيرٍ منهم لأن يلقي باللوم على جامعتيه ويعدّها مسؤولة عن التقصير في جانبه.

١٠/٢. مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالسؤال العاشر

أظهرت نتائج الإجابة عن هذا السؤال كما هو موضح بالجدولين رقم (٤٩) ورقم (٥٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لتقدير أهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تتعلق باختلاف العمر أو تاريخ نشأة الجامعة، بينما وجدت فروق جوهرية في الدرجة الكلية لتقديره هذه الآليات يمكن عزوها لاختلاف سنوات الخدمة في الجامعة الحالية لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن تقل سنوات خدمتهم عن (٥ سنوات)، ولاختلاف الرتبة العلمية لصالح الأساتذة المساعدين.

ويعزو الباحث عدم ظهور تأثير متغير العمر على متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، إلى شمولية هذه الآليات، وتنوعها، وأهميتها لجميع الفئات العمرية، وكذلك لتمثيل المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة. وفيما يتعلق بمتغير تاريخ النشأة، فإنه يمكن رد النتيجة الخاصة به أيضاً إلى شمولية وتنوع هذه الآليات من جهة، وإلى تجانس الجامعات الحكومية من جهة أخرى، الأمر الذي جعل إدراك مضمون الآليات المقترحة يكون بنفس المستوى في الجامعات القديمة، والمتوسطة، والحديثة النشأة، وهو ما غيب في المحصلة تأثير تاريخ نشأة الجامعة على الدرجة الكلية لأهمية هذه الآليات المقترحة.

وفيما يتعلق بظهور تأثير متغيري سنوات الخدمة في الجامعة الحالية و الرتبة العلمية على متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن تقل سنوات خدمتهم عن خمس سنوات وكذا الأساتذة المساعدين، فإنه يمكن الربط بين سنوات الخدمة والرتبة العلمية بإرجاع ذلك إلى ما قد سبق الإشارة إليه من أن أعضاء هيئة التدريس ذوي الخدمة الأقل والرتبة الأقل (الأساتذة المساعدين) ربما يكونوا أكثر تطلعا للمستقبل من

ذوي الخدمة أو الرتب الأعلى ، كما أن سقف توقعاتهم وحاجاتهم من وظائفهم وجامعاتهم عالية ومتنوعة مقارنةً بغيرهم . وعلى ذلك فقد تكون هذه الفئة من أعضاء هيئة التدريس قد وجدت في الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة ما يجسد توقعاتها والحاجات غير المشبعة لديها، وقد عبرت عن ذلك بدرجة عالية جداً على أهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في هذه الدراسة بشكل فاق نظراءهم في الفئات الأخرى.

الفصل الخامس

خلاصة نتائج الدراسة

- ❖ نتائج الدراسة
- ❖ توصيات الدراسة
- ❖ الدراسات المستقبلية المقترحة

الفصل الخامس

خلاصة نتائج الدراسة

تمهيد

يقدم الباحث في هذا الفصل ملخصاً بأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بالإضافة إلى بعض من التوصيات والمقترحات التي يحسبها هامة في سبيل تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي في البيئة الجامعية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والعوامل المحددة له، والآليات المقترحة لتنميته. وقد تم تحقيق هذا الهدف من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

السؤال الأول:

ما مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (المعياري، والعاطفي، والاستمراري) لدى عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

السؤال الثاني:

ما مستوى الدافعية للعمل والرضا الوظيفي بوصفهما من المحددات الشخصية للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

السؤال الثالث:

ما مستوى خصائص الوظيفة وضغوط العمل بوصفهما من المحددات الوظيفية للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

السؤال الرابع:

ما مستوى المركزية والعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بوصفها من المحددات التنظيمية للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

السؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ بين متغيرات المحددات الشخصية (العمر، عدد سنوات الخدمة، الدافعية للعمل، والرضا الوظيفي)، والمحددات الوظيفية (خصائص الوظيفة، ضغوط العمل)، والمحددات التنظيمية (المركزية، والعدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي) وبين مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

السؤال السادس:

هل يمكن التنبؤ بالالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من خلال المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية المتضمنة في هذه الدراسة؟

السؤال السابع:

هل يحقق النموذج السببي الذي اقترحه الباحث لدراسة محددات الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية شروط حسن المطابقة؟

السؤال الثامن:

ما درجة أهمية بعض الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

السؤال التاسع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى لاختلاف متغيرات العمر، سنوات الخدمة في الجامعة الحالية، وتاريخ نشأة الجامعة، والرتبة العلمية؟

السؤال العاشر:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة أهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى لاختلاف متغيرات العمر، سنوات الخدمة في الجامعة الحالية، وتاريخ نشأة الجامعة، والرتبة العلمية؟

وفيما يلي عرضٌ ملخصٌ لأبرز نتائج الدراسة، وأهم التوصيات والمقترحات:

١. خلاصة النتائج

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج التي يمكن تلخيصها على النحو التالي

- ١) اتضح وجود مستوى التزام تنظيمي كلي عالٍ نسبياً لدى عضو هيئة ال تدريس السعودي في الجامعات الحكومية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (٣,٨٩) وبانحراف معياري قدره (١,١٢).
- ٢) اتضح أن متوسط بعد الالتزام المعياري لدى أفراد الدراسة قد بلغ (٤,٠٧) بانحراف معياري قدره (١,٠٤)، مما يشير إلى التزام معياري عالٍ نسبياً لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، وقد حل في المرتبة الأولى بين أبعاد الالتزام التنظيمي الأكثر ظهوراً.
- ٣) اتضح أن متوسط الالتزام العاطفي لدى أفراد الدراسة قد بلغ (٤,٠٤) بانحراف معياري قدره (١,٠٧)، مما يشير إلى التزام عاطفي عالٍ نسبياً لعضو هيئة ا لتدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وقد حل في المرتبة الثانية بين أبعاد الالتزام التنظيمي المدروسة.
- ٤) اتضح أن متوسط الالتزام الاستمراري لدى أفراد الدراسة قد بلغ (٣,٥٦) بانحراف معياري قدره (١,٢٦)، مما يشير إلى التزام استمراري عالٍ نسبياً لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، وقد حل في المرتبة الثالثة بين أبعاد الالتزام التنظيمي المدروسة.
- ٥) اتضح أن متوسط الدافعية للعمل لدى أفراد الدراسة قد بلغ (٤,٤٣) بانحراف معياري قدره (٠,٩٢)، مما يشير إلى أن عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية يتمتع بدرجة عالية من الدافعية للعمل.

- (٦) اتضح أن متوسط الرضا الوظيفي لدى أفراد الدراسة قد بلغ (٣.٩١) بانحراف معياري قدره (١.١٢)، مما يشير إلى أن عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية يتمتع بدرجة عالية نسبياً من الرضا الوظيفي
- (٧) اتضح أن متوسط خصائص الوظيفة كما أدركها أفراد الدراسة قد بلغ (٤.١٢) بانحراف معياري قدره (١.٠٠)، مما يشير إلى أن عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية يدرك خصائص وظيفته بدرجة عالية.
- (٨) اتضح أن متوسط ضغوط العمل لدى أفراد الدراسة قد بلغ (٢.٨٣) بانحراف معياري قدره (١.٢٣)، مما يشير إلى وجود درجة متوسطة من ضغوط العمل لدى عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- (٩) اتضح أن متوسط المركزية كما أدركها أفراد الدراسة قد بلغ (٣.١١) بانحراف معياري قدره (١.٢٢)، مما يشير إلى وجود درجة متوسطة من المركزية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- (١٠) اتضح أن متوسط العدالة التنظيمية كما أدركها أفراد الدراسة قد بلغ (٣.٤٧) بانحراف معياري قدره (١.٢١)، مما يشير إلى وجود درجة متوسطة من العدالة التنظيمية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- (١١) اتضح أن متوسط الدعم التنظيمي كما أدركه أفراد الدراسة قد بلغ (٣.٢٦) بانحراف معياري قدره (١.٢٤)، مما يشير إلى وجود درجة متوسطة من الدعم التنظيمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- (١٢) اتضح من نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة جوهريّة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين كل المتغيرات الممثلة للمحددات الشخصية وبين الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط للعمر (ر=٠.٥٨)، و لسنوات الخدمة (ر=٠.٧٢)، و للدافعية للعمل (ر=٠.٣٨)، وللرضا الوظيفي (ر= -٠.٤٥).

١٣) اتضح من نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة جوهريّة دالة إحصائيّاً عند مستوى (٠,٠١) بين كل المتغيرات الممثلة للمحددات الوظيفية وبين الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط لخصائص الوظيفة (ر=٠,٢٧)، و لضغوط العمل (ر= -٠,٢٣).

١٤) اتضح من نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة جوهريّة دالة إحصائيّاً عند مستوى (٠,٠١) بين كل المتغيرات الممثلة للمحددات التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط للمركزية (ر= -٠,٣٣)، وللعدالة التنظيمية (ر=٠,٢٩)، وللدعم التنظيمي (ر= -٠,٣٢).

١٥) اتضح من نتائج تحليل الانحدار أنه يمكن التنبؤ بالالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية من خلال المحددات الشخصية والوظيفية فقط، حيث أسهمت متغيرات سنوات الخدمة والعمر والدافعية للعمل والرضا الوظيفي وخصائص الوظيفة وضغوط العمل في تفسير ما نسبته ٦٠% من الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، علماً أن أكبر إسهام في التأثير كان لمتغير سنوات الخدمة، حيث أسهم لوحده في تفسير ٥٣% من التباين الكلي في الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي.

١٦) اتضح من نتائج تحليل الانحدار أنه لا يمكن التنبؤ بالالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية من خلال المحددات التنظيمية والمتمثلة في متغيرات المركزية والعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي، حيث لم يظهر تأثيرها المعنوي المباشر في تفسير الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي.

١٧) اتضح من نتائج تحليل المسار أن المحددات الشخصية والوظيفية لها تأثيرها المباشر وغير المباشر على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، بينما كان

للمحددات التنظيمية تأثيرها غير المباشر فقط عليه من خلال بعض المتغيرات الوسيطة.

(١٨) اتضح من نتائج تحليل المسار الأهمية النوعية لمتغير الرضا الوظيفي في تفسير العلاقات غير المباشرة للمتغيرات المستقلة (عدا المركزية) على الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي.

(١٩) اتضح من نتائج تحليل المسار صدق نموذج الدراسة النظري المقترح ومعنويته؛ حيث حقق شروط حسن المطابقة، كما أسهمت المتغيرات الداخلة فيه في تفسير ٦٠٪ من الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية.

(٢٠) اتضح أن متوسط الدرجة الكلية لتقدير أهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي من وجهة نظر أفراد الدراسة قد بلغ (٤,٨٥) بانحراف معياري قدره (٠,٥٢)، مما يشير إلى وجود درجة أهمية عالية جداً لكافة الآليات المقترحة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

(٢١) اتضح أن متوسط أهمية آليات تنمية الالتزام المعياري لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية من وجهة نظر أفراد الدراسة قد بلغ (٤,٨٤) بانحراف معياري قدره (٠,٥٤)، مما يشير إلى وجود درجة أهمية عالية جداً لهذه الآليات، وقد حلت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بين أبعاد الآليات المقترحة.

(٢٢) اتضح أن متوسط أهمية آليات تنمية بعد الالتزام العاطفي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية من وجهة نظر أفراد الدراسة قد بلغ (٤,٨٩) بانحراف معياري قدره (٠,٥١)، مما يشير إلى وجود درجة أهمية عالية جداً لهذه الآليات، وقد حلت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بين أبعاد الآليات المقترحة.

(٢٣) اتضح أن متوسط أهمية آليات تنمية بعد الالتزام الاستمراري لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية من وجهة نظر أفراد الدراسة قد بلغ (٤,٨١) بانحراف معياري قدره (٠,٥٠)، مما يشير إلى وجود درجة أهمية عالية جداً لهذه الآليات وقد حلت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بين أبعاد الآليات المقترحة.

٢٤) اتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي أن هنالك فروقاً في مستوى الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية تعزى لمتغير العمر لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن بلغت أعمارهم (٥٠ سنة) فأكثر بمتوسط قدره (٤,٣٣)، ولسنوات الخدمة في الجامعة الحالية لصالح من تجاوزت سنوات خدمته (١٥ سنة) فأكثر بمتوسط قدره (٤,٢٨)، ولتاريخ النشأة لصالح الجامعات قديمة النشأة بمتوسط (٤,٠٧)، وللرتبة العلمية لصالح الأستاذ بمتوسط قدره (٤,٣٦).

٢٥) اتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق في الدرجة الكلية لتقدير أهمية الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة الحالية لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن تقل سنوات خدمتهم عن (٥ سنوات) بمتوسط قدره (٤,٨٩)، وللرتبة العلمية لصالح الأساتذة المساعدين بمتوسط قدره (٤,٧٣)، بينما لم يظهر تأثير متغيري العمر وتاريخ نشأة الجامعة على الدرجة الكلية.

٢. توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- ١) الاهتمام بقياس الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية من وقت لآخر، فالالتزام العالي المرصود في هذه الدراسة قد يتغير بمرور الوقت نظراً لطبيعة الالتزام التنظيمي غير الثابتة نسبياً وتأثره بجملة من العوامل الداخلية والخارجية. كما أن ضعف الصلة بين أعضاء هيئة التدريس وجامعاتهم قد ينعكس بطريقة أو أخرى على إعاقة الجامعات الحكومية عن تحقيق أهدافها المنشودة، لذلك فالقياس الدوري للالتزام التنظيمي قد يساعد في اتخاذ التدابير والتدخلات الملائمة في الوقت المناسب لتقويته وضبطه.
- ٢) تبني الجامعات السعودية الحكومية للنموذج المقترح في هذه الدراسة بما يساهم في الاستفادة منه كألية لفهم عمل الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي ومحدداته الشخصية والوظيفية والتنظيمية تمهيداً لإدارته والتحكم في مسبباته،

- كما يمكن الاستفادة من ترتيب متغيراته وأهميتها النسبية في التصميم التنظيمي وتصميم وظائف عضو هيئة التدريس أو إعادة تصميمها وفقاً لأولوية.
- (٣) تبني الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس في أبعاده الثلاثة (المعياري، والعاطفي، والاستمراري) والتي خرجت بها هذه الدراسة تقليلاً للجهد والتكاليف، مع ضرورة تهيئة السياسات والإجراءات اللازمة لوضعها موضع التنفيذ.
- (٤) العناية بإعداد برامج التطبيع التنظيمي الموجهة نحو ربط عضو هيئة التدريس بجامعة التي يعمل بها وذلك منذ الأيام الأولى لالتحاقه بها بدلاً من الاعتماد على الخدمة الطويلة أو زيادة العمر للحصول على هذا الألت زام، وقد أثبتت نتائج الدراسة الأهمية القصوى للمتغيرات المرتبطة بعامل الزمن وتحديد سنوات الخدمة، والعمر بوصفهما سببين مباشرين من مسببات الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة.
- (٥) الاستفادة من الدافعية العالية للعمل لدى عضو هيئة التدريس السعودي ونظراته الإيجابية نحو وظيفته لتعزيز مفاهيم الالتزام التنظيمي لديه، وذلك من خلال منح أعضاء هيئة التدريس المزيد من الاستقلالية المسئولة وتخفيف مستوى المركزية والعمل بكل الوسائل المبتكرة على إبراز أهمية أعضاء هيئة التدريس والدور الوظيفي الذي يقومون به لرفعي المجتمع برمته.
- (٦) ضرورة الاهتمام بزيادة رضا عضو هيئة التدريس السعودي عن واقعه الوظيفي وبالأخص في الجامعات الناشئة، فقد أظهرت نتائج الدراسة دور الوسيط الذي يلعبه متغير الرضا الوظيفي في فهمنا للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية. ومن الممكن استثارة دافعية الأستاذ الجامعي وبالتالي رضاه الوظيفي من خلال التركيز على جودة حياة العمل المادية والمعنوية وتضمينها الاحتياجات الأساسية والمؤثرات الإيجابية التي يتوقع عضو هيئة التدريس الحصول عليها ويراها عادلة.
- (٧) إعادة تصميم أنظمة الحوافز بحيث تحوي حزماً متنوعة يمكن لعضو هيئة التدريس الاختيار من بينها، وأن تكون مرتبطة بجودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس، مع ضرورة التنبيه إلى تغيير هذه الأنظمة من حين لآخر حتى لا تفقد فاعليتها مع مرور الزمن.
- (٨) اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تتيح الاستثمار الأمثل لطاقت عضو هيئة التدريس السعودي وقدراته ومهاراته، بما يقلل من ضغوط العمل السلبية لديه، و بما يحقق

الإشباع الوظيفي له ويعزز من التزامه التنظيمي نحو جامعتة . لذا فمن الممكن تكبير الدور الوظيفي لعضو هيئة التدريس السعودي وإثراؤه من خلال تشجيع مبادراته وتبني المناسب من أفكاره، وإشراكه في لجان التطوير الجامعي وفرق العمل، وإتاحة الفرصة أمامه لشغل المناصب القيادية وفق معايير موضوعية محددة سلفاً.

(٩) ضرورة اتخاذ التدابير اللازمة لزيادة الدعم التنظيمي المقدم من الجامعات الحكومية لأعضاء هيئة التدريس فيها، فقد أثبتت نتائج الدراسة النقص في هذا الجانب، علاوة على أن معظم الدعم الحالي الذي يتلقاه أعضاء هيئة التدريس يأتي من قبل الزملاء . ويمكن رفع مستوى هذا الدعم من خلال الإيمان أولاً بأهمية هذا الدعم وانعكاساته الإيجابية على أهداف الجامعة ككل، ومن ثم إيلاء العناية الفائقة براحة ورفاهية أعضاء هيئة التدريس، والبت السريع فيما يرفعونه من شكاوى وتظلمات تخصصهم وتخصص أعمالهم، واستغلال بعض المناسبات كالأعياد مثلاً لتهنئتهم والإشادة بدورهم، وتخصيص أوقات أخرى خلال العام الدراسي لتكريمهم والإعلان عن إنجازاتهم.

ولتحقيق هذه التوصيات ووضعها موضع التنفيذ، فإنه من الضروري لكل جامعة حكومية توظيفها وغيرها من الأفكار ضمن جهود مخططة تستهدف وضع رؤية استراتيجية شاملة نحو عضو هيئة التدريس يتكامل فيها عدد من المقومات التخطيطية والتنظيمية والمالية، وذلك من أجل الوصول إلى الوضع الأمثل للالتزام التنظيمي في الجامعات السعودية. ومن هذه الدعائم والمقومات، التالي:

(١) تشكيل وعي القيادات العليا في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية نحو الإيمان بأهمية الالتزام التنظيمي لكافة منسوبيها ولأعضاء هيئة التدريس بشكل خاص، ويمكن تشكيل هذا الوعي انطلاقاً من الجهات التالية:

- اعتبار الالتزام التنظيمي مقوماً هاماً من مقومات نجاح الجامعات الحكومية وزيادة فاعليتها وتحقيق الميزة التنافسية التي تنشدها، بل وعاملاً منبئاً باستمرار حياتها في ظل التحديات الجديدة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي حول العالم.
- اعتبار الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس فيها، لا سيما في الأزمات وشح الموارد أو الأوقات التي لا تستطيع فيها الجامعات تقديم الحوافز الملائمة لدفع أعضاء هيئة التدريس نحو تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز.

- اعتبار الجامعة هي أساس الالتزام التنظيمي في المقام الأول، لذا فإن المنظور التي تتعامل من خلاله الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس فيها والطريقة التي تعالج بها حاجاتهم ورغباتهم تمثل في الواقع الآلية التي تقود إلى التزام أو عدم التزام أعضاء هيئة التدريس نحوها.
- أن تصبح مسئولية إشاعة مفهوم الالتزام التنظيمي وتنميته جزءاً أساسياً من المهام الملزمة لكل القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية بدءاً من مدير الجامعة وانتهاءً برؤساء الوحدات والأقسام.
- (٢) نشر ثقافة الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ويمكن أن يتم ذلك باستخدام عدة طرق ووسائل، منها:
- عقد الندوات والمؤتمرات العلمية وإقامة البرامج والورش التدريبية حول مفاهيم الالتزام التنظيمي ونظرياته وأهميته والعوامل المؤثرة فيه والآثار المترتبة عليه ومعوقاته وآليات تنميته وسبل إدارته ذاتياً وتنظيماً، مع قياس وتقييم أثر هذه الجهود، شريطة أن يقوم عليها متخصصون من داخل الجامعة وخارجها.
- تأمين مصادر الإطلاع والتثقيف الذاتي حول موضوع الالتزام التنظيمي من كتب ومجلات علمية وقواعد بيانات متطورة وغيرها، و تمكين أعضاء هيئة التدريس من الوصول إلى هذه المصادر واستخدامها وتبادلها بحرية في كل الاتجاهات.
- توفير الدعم التنظيمي اللازم لتشجيع الباحثين وأعضاء هيئة التدريس من ذوي القدرات البحثية العالية في تكثيف إجراء البحوث والدراسات العلمية المباشرة في مجال الالتزام التنظيمي، وكيفية الاستفادة من مبادئه ومضامينه في تعزيز الكفاءة الجامعية والاستراتيجيات التطويرية فيها.
- إقامة الأنشطة والمناسبات الثقافية والاجتماعية المتنوعة بما يعزز من قيم التلاحم والألفة والانتماء لدى عضو هيئة التدريس.
- تشجيع ذوي الالتزام التنظيمي العالي من أعضاء هيئة التدريس لتعزيز قيم وسلوكيات الالتزام في غيرهم من الأعضاء وبخاصة الجدد منهم.
- (٣) وضع مشروع الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس ضمن قائمة أولويات إدارات التخطيط والتطوير في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال التالي:

- إعادة صياغة رسالة وسياسات وأهداف كل جامعة لتتضمن في بعض جوانبها التركيز على الالتزام التنظيمي بوصفه قيمة عليا وضرورة ملحة تملئها متغيرات العصر والتطورات العالمية الجديدة.
- أن ينص في اللوائح الداخلية المنظمة لأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم في كل جامعة حكومية على أهمية الالتزام التنظيمي وأثاره الإيجابية على المستويين الفردي والتنظيمي، وعلى كونه سلوكاً إيجابياً مرغوباً.
- تطوير الموارد المالية لكل جامعة بما يساعد في تأمين الميزانيات الكافية للبرامج والخطط الهادفة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس، والعمل أن تكون هذه الميزانيات ضمن البنود الثابتة في الميزانية العامة لكل جامعة.
- النظر في إمكانية سن التشريعات اللازمة لمكافحة أعضاء هيئة التدريس ذوي الالتزام التنظيمي العالي والمبرزين في خدمة أهداف الجامعة، من خلال منحهم العلاوات الاستثنائية، وإجازات التفرغ العلمي، والأولية في حضور الدورات والمؤتمرات والتبادل العلمي والترشح للمناصب الإدارية، وتمديد الخدمة عند بلوغ سن التقاعد.
- استحداث إدارة مستقلة تعنى بتقديم الخدمات الإدارية والاجتماعية التي يحتاجها عضو هيئة التدريس بالجامعة وتذلل كل ما يعترضه من مشكلات تعيقه عن أداء أعماله بالشكل المطلوب، كما يمكن لهذه الإدارة أن تكون حلقة وصل بين الجامعة وبين أعضاء هيئة التدريس في كل ما يخصهم من برامج وخطط.
- ٤) إجراء التحسينات والتدخلات اللازمة على مستوى البنى التنظيمية للجامعات الحكومية بما يحفز مشاركة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة الجامعات وفعاليتها المختلفة، ومن التحسينات والتعديلات المطلوبة، الآتي:
- إيجاد هياكل تنظيمية مرنة معتمدة على تقنية المعلومات والتنظيم الأفقي ومنبثقة من النماذج والاستراتيجيات الحديثة في التطوير التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي - كالجودة مثلاً - بما يكفل تحقيق التميز لجميع عناصر البيئة الجامعية بما فيها أعضاء هيئة التدريس.
- دعم التوجه نحو لامركزية الإدارة الجامعية بالقدر الذي يسمح بإشراك أعضاء هيئة التدريس ذوي الرؤية والكفاءة في السلطة وفي صنع القرارات الإستراتيجية والخطط التطويرية لجامعاتهم.

- إتاحة القدر الكافي من الحرية والاستقلالية لعضو هيئة التدريس لتطوير البرامج والخطط الدراسية، وجدولة أعماله، وتخطيط مساراته المهنية مع ضرورة اعتماد نظام دقيق للمساءلة والمحاسبة في ضوء الصلاحيات الممنوحة.
- بناء المناخ التنظيمي القائم على الاتصالات المفتوحة وعلاقات الاحترام والتقدير والثقة المتبادلة وعدم التحيز في التعاملات والإجراءات، الأمر الذي يعزز اتجاهات أعضاء هيئة التدريس الإيجابية نحو جامعاتهم ويزيد من ولائهم والتزامهم نحوها.
- بناء البيئة التنظيمية ذاتية التنظيم والداعمة للتعلم التنظيمي والتعلم المستمر والتفكير الإبداعي والابتكار.
- تعزيز مفهوم العمل الفريقى لإنجاز الأعمال و تشجيع التعاون و تبادل الخبرات البحثية والتدريسية بين أعضاء هيئة التدريس من مختلف الأقسام والكليات الأكاديمية بما ينمي الشعور التنظيمي الجمعي لدى عضو هيئة التدريس.
- (٥) العناية بأن تقوم إدارة الموارد البشرية في كل جامعة سعودية حكومية بوضع خطة علمية شاملة تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس الجامعي، ويمكن أن تتضمن هذه الخطة التالي:
 - ضرورة اختيار المعيدين واستقطاب أعضاء هيئة التدريس الجدد وفق معايير موضوعية وسيكومترية دقيقة قوامها الكفاءة والمهارة والتميز والقدرة على التوافق مع أهداف وقيم الجامعة وسجلات الالتزام السابقة (حال أمكن الوصول إليها).
 - استحداث برنامج استقبال الموظفين الجدد بغرض التهيئة الإرشادية لهم وإدماجهم في بيئات أعمالهم ، على أن يقوم عليه مختصون عالوا التأهيل والكفاءة.
 - إنشاء نظام متكامل لإدارة الأداء يكون الهدف منه استخدام أساليب علمية دورية وغير تقليدية لتقييم الأداء، مع ربط نتائج تقييم الأداء ببرامج التحفيز وفرص التعليم والتدريب والترقيات الوظيفية وقرارات الاستبقاء وإنهاء الخدمة.
 - إشراك عضو هيئة التدريس في التخطيط لبرامج التطوير المهني المختلفة من خلال العناية بإجراء دراسات مسحية لتقدير احتياجات أعضاء هيئة التدريس التدريبية والتطويرية.
 - تصميم البرامج التدريبية وفق معايير تركز على المهارات الأدائية العملية لعضو هيئة التدريس، وتقوم على التقنيات الحديثة واستخدام وسائل متعددة في التدريب، مع مراعاة كفاية زمن التدريب و جودة المادة التدريبية من حيث حداثتها ودقتها العلمية.
 - تقدير الجهود التي يبذلها عضو هيئة التدريس في تطوير نفسه مهنيًا.

- تيسير الإجراءات الإدارية لمشاركة أعضاء هيئة التدريس من جميع الرتب العلمية دون استثناء في المؤتمرات واللقاءات والندوات العلمية وتغطية نفقات تلك المشاركة.
- الاستفادة من العطلات الصيفية وإجازات التفرغ العلمي لإيفاد أعضاء هيئة التدريس المتميزين للتدريب والتطوير في الجامعات المتقدمة.
- (٦) توفير مقومات الاستقرار النفسي والوظيفي الكامل لعضو هيئة التدريس بما يضمن تفرغه لتنمية قدراته والإبداع في كافة مجالات عمله الجامعي، ومن هذه المقومات التالي:
- الإعلاء بكل الوسائل المبتكرة من شأن أعضاء هيئة التدريس ودورهم كمصادر نفيسة في تحقيق الميزة التنافسية التي تنشدها كل جامعة، واعتبار المساس بكرامتهم أو الاعتداء على سلامتهم النفسية والجسدية انتهاكاً لا يمكن تجاوزه.
- إعداد ميثاق بأخلاقيات المهنة يحدد لأعضاء هيئة التدريس واجباتهم ومسئولياتهم وحقوقهم.
- إعادة النظر في سلم رواتب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية، بما يزيد من رواتبهم والمزايا الاقتصادية المقدمة لهم أسوة بنظرائهم في دول الخليج العربي على الأقل.
- توفير السكن الملائم والتأمين الصحي الشامل لأعضاء هيئة التدريس وأسرهم كما هو الحال في بعض القطاعات الحكومية الأخرى وخصوصاً العسكرية والأمنية.
- إشهار عطاء عضو هيئة التدريس المتميز داخل وخارج الجامع ة، وقد يكون من الملائم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات الحديثة في إعداد قواعد بيانات خاصة بكل عضو هيئة تدريس تتضمن ملفات انجازاته ونتاجاته العلمية والبحثية، يتم تحديثها كل فصل دراسي وتنشر عبر شبكة المعلومات في مواقع الجامعات والكليات.
- توفير التجهيزات والصادر المعينة لعضو هيئة التدريس على القيام بأداء وظائفه بالشكل المطلوب، كالمكتبات المتخصصة ومراكز البحوث والقاعات الذكية، والتأكد من احتوائها على المراجع والكتب والدوريات والتقنيات الحديثة والمواد المطبوعة والمسموعة.
- إيجاد المرافق والوسائل الترفيهية الخ اصة باستخدام أعضاء هيئة التدريس والاعتناء بتحسينها وصيانتها والتأكد من تسهيل وصول جميع منسوبي الجامعة إليها والاستفادة من خدماتها.

٣. الدراسات المستقبلية المقترحة

- استكمالاً للدراسة الحالية، يقترح الباحث إجراء الدراسات البحثية التالية:
- (١) إجراء دراسة تتبعية طويلة للالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية لمعرفة ما يطرأ عليه من تغيرات وتقلبات عبر الزمن واستخلاص المضامين المعرفية والتطبيقية من ذلك.
 - (٢) إجراء دراسة مماثلة لمعرفة الفرق بين الالتزام التنظيمي والالتزام المهني والالتزام الوظيفي لدى عضو هيئة التدريس في الجامعات الحكومية ومعرفة محددات كل نوع وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس.
 - (٣) إجراء دراسة مماثلة تعنى بدراسة خصائص أعضاء هيئة التدريس ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع وخصوصاً في الجامعات الحكومية قديمة النشأة ومتوسطة النشأة كما ظهر في هذه الدراسة، وذلك بغرض التأكد من حقيقة أن هنالك بعض الأفراد ممن يظل التزامهم التنظيمي مرتفعاً أياً كان التغير في الظروف والبيئات والسياسات.
 - (٤) إجراء دراسة أخرى تستخدم تقنيات بحثية كيفية أكثر تعمقاً للتعرف عن كثر على أسباب كون الأساتذة المشاركين في الجامعات السعودية الحكومية هم أقل التزاماً من غيرهم، ومن ثم الخروج بتصوّر مقترح يتضمن الآليات اللازمة لتنمية الالتزام التنظيمي لدى هذه الفئة من أعضاء هيئة التدريس.
 - (٥) إجراء دراسة مماثلة تنطلق من النموذج المقترح في هذه الدراسة ويكون هدفها تحسين القوة التفسيرية له، وذلك بتضمينه مزيداً من المتغيرات الشخصية والوظيفية والتنظيمية والتي يمكن استنباطها من هذه الدراسة أو من الدراسات السابقة في هذا المجال، كما يمكن توجيه التركيز على بعض العوامل النفسية الموجودة داخل الفرد كالقدرة على الاندماج وعمليات التوحد والاستبطان والذكاء وغيرها.
 - (٦) إجراء دراسة مقارنة للالتزام التنظيمي لدى عضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة لمعرفة مدى تأثير الالتزام التنظيمي بعوامل الأمن الوظيفي والحوافز وجودة حياة العمل.
 - (٧) إجراء دراسة مقارنة للالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس السعوديين الذكور والإناث في الجامعات الحكومية، لرصد أثر متغير نوع الجنس على مستوى الالتزام التنظيمي والوقوف على مسببات ومعوقات الالتزام التنظيمي لدى كل فئة.

- (٨) إجراء دراسة عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي وبعض نواتج السلوك المرغوبة وغير المرغوبة المترتبة عليه، مثل : الفاعلية الكلية للجامعة، الأداء الوظيفي، الروح المعنوية، سلوك المواطنة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي، التأخر والغياب، معدل دوران العمل، مشكلات وحوادث العمل، وغيرها.
- (٩) إجراء دراسة استكشافية لمعرفة مدى إمكانية توظيف الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس في القيام بالتغييرات التنظيمية في الجامعات الحكومية.
- (١٠) إجراء دراسة تهدف إلى الخروج برؤية شاملة عن متطلبات بناء وتعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي في الجامعات السعودية في ظل تحديات ومتغيرات العصر.
- (١١) إجراء دراسة تهدف إلى وضع برنامج تدريبي مقترح قائم على قيم العمل الإسلامية واختبار أثره في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي وتقوية الصلة بينه وبين جامعته التي يعمل بها.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية

١. آل زاهر، علي (٢٠٠٥م) برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية مجالاتها وطرق تنفيذها ومعوقاتها ومقومات نجاحها ، رسالة دكتوراة منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، معهد البحوث العلمية.
٢. آل مذهب، معدي (١٩٩٩م) "تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي : دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود"، مجلة الإدارة العامة ٣٨(١)، ص ٥١ - ١.
٣. أبو حطب، فؤاد وصادق آمال (٢٠١٠م) مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية ١، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
٤. أبو عواد، فريال (٢٠٠٩م) "البنية العاملية لمقياس الدافعية الأكاديمية (AMS): دراسة سيكومترية على عينة من طلبة الصفين السادس والعاشر في مدارس وكالة الغوث (الأونروا) في الأردن"، مجلة جامعة دمشق، ٢٥(٣)، ص ٤٣٣ - ٤٧١.
٥. أبو الروس، سامي وحنونة، سامي (٢٠١١م) "تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم : دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية ١٩(١)، ص ١٢٥٩ - ١٣١٠.
٦. أبو ندا، سامية (٢٠٠٧م) تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية : دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
٧. الأحمدى، طلال (٢٠٠٤م) "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة : دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض"، المجلة العربية للإدارة ٢٤(١)، ص ٤١ - ١.
٨. باروم، سميرة (١٩٩٩م) اهتمام إدارة الجامعة السعودية بعضو هيئة التدريس في ضوء مبادئ الإدارة اليابانية رسالة دكتوراة منشورة، مكتبة دار جدة.
٩. البشاشة، سامر (٢٠٠٨م) "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ٤(٤)، ص ٤٢٧ - ٤٦١.
١٠. الثمالي، عبدالله (٢٠٠٢م) علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
١١. جامعة الملك سعود (٢٠٠٩م)، "ضوابط بدلات ومكافآت أعضاء هيئة التدريس الجديدة"، رسالة جامعة الملك سعود، العدد (١)، الموقع الإلكتروني:

http://ksu.edu.sa/sites/KSUArabic/UMessage/Archive/973/News/Pages/Sub_T3.aspx، استرجع بتاريخ ٢٠١٢/٣/٦ م.

١٢. الجريسي، بدر (٢٠١٠م) الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

١٣. جودة، محفوظ (٢٠٠٨م) " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمونيوم الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ١١(٢)، ص ص ٢٧٣ - ٢٩٢.

١٤. جويلي، بسام (٢٠٠٤م) السلوك التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الوظيفية لدى القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي في جم هوري مصر العربية: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراة غير منشورة، القاهرة: جامعة الأزهر.

١٥. الحراحشة، محمد والبشاشة، سامر (٢٠٠٦م) " أثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية بمحافظة الكرك "، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة والتطبيقية ٣ (٢)، ص ص ١١ - ٥٤.

١٦. حمادات، محمد (٢٠٠٦م) قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط١، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

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

١٨. حنون، إبراهيم (٢٠٠٥م) مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

١٩. الخشروم، محمد (٢٠١١م) "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في الكليات التقنية التابعة لجامعة حلب"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ٢٧(٣)، ص ص ١٦٩ - ١٩٩.

٢٠. خضير، نعمة : النعمي، عدنان والنعمي، فلاح (١٩٩٦م) " الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد"، مجلة اتحاد الجامعات العربية ٣١، ص ص ٧٤ - ١٠٥.

٢١. خطاب، عايدة (١٩٨٨م) "الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل : دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية"، مجلة العلوم الإدارية ١٣(١)، ص ص ٢٣ - ٦٤.

٢٢. خليفات، عبدالفتاح والملاحمة، منى (٢٠٠٩م) "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق ٢٥ (٤)، ص ص ٢٨٩ - ٣٤٠.

٢٣. الدخيل الله، دخيل (١٩٩٥م) "مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية"، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الاسلامية، ٧ (١)، ص ٣٣ - ٧٧.
٢٤. درندري، إقبال و هوك، طاهرة (٢٠٠٧م) دراسة استطلاعية لأراء بعض المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس عن إجراءات تطبيق عمليات التقييم وتوكيد الجودة في الجامعات السعودية، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للبحوث التربوية والنفسية (جستن)، القصيم ٢٨ - ٢٩ / ٤ / ١٤٢٨ هـ.
٢٥. الدوسري، سعد (٢٠٠٥م) ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية : دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
٢٦. ردايدة، صالح (١٩٨٨م) الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة اليرموك.
٢٧. رشيد، مازن (٢٠٠٣م) الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي : تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته، الرياض، جامعة الملك سعود: إصدارات مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية.
٢٨. الرواشدة، خلف (٢٠٠٧م) صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، ط ١، عمان: دار الحامد.
٢٩. ريان، عادل (٢٠٠٠م) "محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤ وسين ونتائجه: دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٧ (٢)، ص ٣٩ - ٧٧.
٣٠. الزهراني، سعد (١٩٩٦م) "تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة جامعة أم القرى، السنة التاسعة، عدد (١٢).
٣١. سالم، إلياس (٢٠٠٦م) تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة على الشركة الجزائرية للألومنيوم بالمسيلة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر : جامعة محمد بو ضياف .
٣٢. سلامة، عادل (١٩٩٩م) "الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس"، مجلة كلية التربية ٢٣ (١)، ص ١١١ - ١٤٣.
٣٣. السلامة، عبدالله (٢٠٠٠م) الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة مقارنة على القطاع الحكومي والقطاع الخاص في مدينة الرياض، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٣٤. الشلوي، حمد (٢٠٠٥م) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

٣٥. صادق، حصة (٢٠٠٠م) "العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس ٢ (١)، ص ٢٦٣ - ٢٩٣.
٣٦. الطجم، عبدالله (١٩٩٦م) "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٤ (١)، ص ص ١٠٣ - ١٢٥.
٣٧. الطخيس، إبراهيم (١٩٨٦م) العلاقات الإنسانية في العمل الرياضي: مطبوعات كلية الملك فهد الأمنية.
٣٨. الطويل، هاني (٢٠٠١م) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط٣، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
٣٩. العامري، أحمد (٢٠٠١م) القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، الرياض: جامعة الملك سعود، مركز البحوث الجامعية.
٤٠. العبادي، أحمد (٢٠٠٠م) الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
٤١. عبدالحميد، إبراهيم (٢٠٠٣م) "الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبع ض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية"، المجلة العربية للإدارة، ١(١)، ص ص ١ - ٣٨.
٤٢. عبدالدايم، السيد (٢٠٠٩م) محيط العمل والالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي كعوامل وسيطة في نموذج الدافعية للعمل لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة: اختبار لصدق نموذج إداري في مجال التربية وعلم النفس القاهرة: مطبوعات جامعة الزقازيق.
٤٣. عبدالعليم، أسامة و الشريف عمر (٢٠١٠م) المدخل الإدارية الحديثة في التعليم ط١، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
٤٤. عبدالوهاب، علي (١٩٨٢م) مقدمة في الإدارة، الرياض: معهد الإدارة العامة.
٤٥. عبدالوهاب، علي و خطاب، عايدة (١٩٩٣م) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ط١، القاهرة: مكتبة عين شمس.
٤٦. عبوي، زيد (٢٠٠٦م) التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، ط١، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
٤٧. العتيبي، آدم (١٩٩٨م) "الإحباط الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ٩٠(١)، ص ص ١٥ - ٤٠.
٤٨. العتيبي، سعود والسواط، طلق (١٩٩٧م) "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه"، مجلة الإداري، ٢ (٥)، ص ص ١٣ - ٦٧.

٤٩. العجمي، راشد (١٩٩٨م) "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، مجلة الإداري، ٢٠(٢)، ص ص ٧١ - ٩٨.
٥٠. العساف، صالح (٢٠٠٠م) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط ٢، الرياض: مكتبة العبيكان للطباعة والنشر.
٥١. العضيلة، علي (١٩٩٥م) "الولاء التنظيمي وعلاقته با لعوامل الشخصية والتنظيمية : دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ١٠ (٦).
٥٢. عطاري، عارف؛ كاظم، علي؛ الجمالي، فوزية؛ اللواتي، طاهرة؛ الكندي، ناصر؛ والحجري، سالم (٢٠٠٦م) "الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية ١٨(٢)، ص ص ١٣ - ٨٢.
٥٣. العطوي، عامر (٢٠٠٧م) "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي"، مجلة القادسية : مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ١٠(١)، ص ص ٣٣ - ٥٢.
٥٤. ع عمران، كامل (١٩٩١م) "أثر خصائص الوظيفة والمتغيرات الشخصية على درجة الولاء الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٤١، ص ص ٤٠١ - ٤٣٦.
٥٥. العمري، عبید (١٩٩٩م) "الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الملك سعود، ١١، ص ص ١١١ - ١٣٤.
٥٦. العمري، عبید (٢٠٠٤م) "بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفاعلية التنظيمية"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية ١٦(١)، ص ص ١١٦ - ١٦٩.
٥٧. العنزي، سعود (٢٠١٠م) "الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظرهم"، مجلة القراءة والمعرفة ١٠٩(٢)، ص ص ٢٣٧ - ٢٦٢.
٥٨. العنزي، فياض (٢٠٠٨م) مستوى الولاء التنظيمي للموظفين المدنيين والعسكريين في كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
٥٩. العواد، عبدالله و الهيران، محمد (٢٠٠٦م) العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، مركز بحوث العلوم الإدارية.
٦٠. عودة، أحمد و ملكاوي، فتحي (١٩٩٢م) أساسيات البحث العلمي، إريد: مكتبة الكتاني.
٦١. العوفي، محمد (٢٠٠٥م) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق العام بمنطقة الرياض رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

٦٢. غنيم، يوسف (٢٠٠٦م) العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
٦٣. الفارس، سليمان (٢٠١١م) "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ٢٧(١)، ص ص ٦٩ - ٩١.
٦٤. الفضلي، فضل (١٩٩٧م) "علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية"، معهد الإدارة العامة بالرياض: الإدارة العامة ٣٧(١).
٦٥. فلمبان، إيناس (٢٠٠٩م) الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
٦٦. فليح، فاروق وعبدالمجيد، السيد (٢٠٠٥م) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٦٧. الفهداوي، فهمي والقطاونة، نشأت (٢٠٠٤م) "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي"، المجلة العربية للإدارة، ٢ (٢)، ص ص ١ - ٥٢.
٦٨. القاسم، بديع (٢٠٠١م) علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
٦٩. القريوتي، محمد (٢٠٠٠م) نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
٧٠. القطان، عبدالرحيم (١٩٨٧م) "العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعدية والعمالة الغربية"، المجلة العربية للإدارة ١٦(٢)، ص ص ٥ - ٣٢.
٧١. الكبيسي، عامر (١٩٩٨م) السلوك التنظيمي وقضايا المعاصرة، الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع.
٧٢. الكردي، أحمد (٢٠١٠م) كيفية تنمية سلوك الولاء التنظيمي لدى العاملين، http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/blog-post_1390.html، استرجعت بتاريخ ٢٠١٢/٣/٦م.
٧٣. اللوزي، موسى (١٩٩٩م) التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
٧٤. المخلافي، محمد (٢٠٠١م) "أهمية الولاء التنظيمي والولاء التنظيمي المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء"، مجلة جامعة دمشق، ١٧ (٢)، ص ص ١٨٥ - ٢١٧.
٧٥. المدهون، موسى و الجزراوي، إبراهيم (١٩٩٥م) تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، ط١، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

٧٦. المطرفي، حسن (١٩٩٩م) استخدام بعض الأساليب الإحصائية المختلفة لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة : جامعة أم القرى.
٧٧. المعاني، أيمن (١٩٩٩م) الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، عمان: مؤسسة الوراق.
٧٨. المعيوف، صلاح (٢٠٠٢م) "أثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ٢٨ (١٠٧)، ص ١١١ - ١٥٠.
٧٩. المغربي، عبدالحميد (٢٠٠٤م) "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق ا لوظيفي: دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ٣(٢)، ص ٢ - ٥١.
٨٠. المغربي، عبدالحميد (٢٠٠٢م) أثر محددات ادراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للانجاز: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام في محافظة الدقهلية بجمهورية مصر العربية القاهرة: جامعة المنصورة.
٨١. المغربي، كامل (٢٠٠٤م) السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس، ط ٣، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
٨٢. المير، عبدالرحيم (١٩٩٥م) "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي: دراسة مقارنة"، مجلة الإدارة العامة ٣٥(٢)، ص ٢٠٧ - ٢٥٢.
٨٣. الناقة، محمود (١٩٩٩م) التنمية المهنية لأستاذ الجامعة في عصر المعلوماتية المؤتمر القومي السنوي السادس لمركز تطوير التعليم الجامعي المنعقد في الفترة من ٢٣ - ٢٤ نوفمبر، القاهرة: جامعة عين شمس.
٨٤. النجار، عبدالوهاب (٢٠٠٦م) أساليب تقويم أداء عضو هيئة التدريس الجامعي، جامعة الملك سعود: إصدارات كلية التربية.
٨٥. النعساني، عبدالمحسن و اليوسفي، أحمد (٢٠٠٢م) "اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية"، مجلة جامعة حلب ٣٢ (١)، ص ٢١ - ٤٢.
٨٦. النمر، سعود (١٩٩٣م) "الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص"، مجلة العلوم الإدارية ٥ (١)، ص ٦٣ - ١٠٩.
٨٧. الهذلول، هذلول (٢٠٠٢م) الولاء التنظيمي وأثره على مستوى الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على هيئة التحقيب والإدعاء العام في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٨٨. الهنداوي، ياسر (٢٠٠٢م) الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، القاهرة: جامعة عين شمس.

٨٩. هيجان، عبدالرحمن (١٩٩٨م) الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الرياض: مطبوعات أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

٩٠. وزارة التعليم العالي، اللائحة المنظمة لشئون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم (١٩٩٧م)، الرياض: مجلس التعليم العالي السعودي، الأمانة العامة.

٩١. وزارة التعليم العالي (٢٠١٢م) مركز إحصاءات التعليم العالي : إحصاءات أعضاء هيئة التدريس، <http://www.mohe.gov.sa/ar/Ministry/Deputy-Ministry-for-Planning-and-Information-affairs/HESC/Ehsaat/Docs/B1432-1433-4-8.html> استرجعت بتاريخ ٢٠١٢/٣/٥م.

٩٢. الوزان، خالد (٢٠٠٦م) المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

٩٣. اليامي، أحمد (٢٠٠٨م) "مقارنة بين بعض خصائص واتجاهات المرؤوسين وبعض سلوكيات القيادة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي للمرؤوسين"، دورية الإدارة العامة، ٤٨ (٣)، ص ص ٣٢٧ - ٣٥٨.

٩٤. اليامي، أحمد (٢٠٠٣م) "دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي لشاغلي الوظائف غير الإشرافية"، المجلة العربية الإدارية، ٢٣ (٢)، ص ص ١ - ٤٣.

٩٥. يوسف، درويش (١٩٩٩م) "العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية"، مجلة الإدارة العامة، ٣٩ (٣)، ص ص ٤٩٣ - ٥١٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Al-Anezi, A. (2011) Communication Satisfaction and Its Relationship to Organizational Commitment among Secondary Teachers in Kuwait, Unpublished PhD Thesis, Terre Haute, Indiana: Indiana State University.
2. Ali, J. (1992) "Islamic Work Ethics in Arabia", Journal of Psychology, 126(5), pp. 507-517.
3. Al-Khamiri, H. (1992) Organizational Commitment and Job Satisfaction among the Employees of the United Arab Emirates University, Ph.D Thesis, The University of Wisconsin: UMI Dissertation Information Service.

4. Angel, H. and Perry, J. (1981) "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, **26**(1), pp. 1-14.
5. Ayers, J. (2010) Job Satisfaction, Job Involvement, and Perceived Organizational Support as Predictors of Organizational Commitment, Unpublished PhD Thesis, Walden University, ProQuest: UMI No. :3397132.
6. Baron, R. (1998) **Psychology** , 4th Edition, Boston: Allyn and Bacon.
7. Bateman, T. and Strasser, S. (1984) "A longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment", **Academy of Management Journal**, **27** (1) , pp. 95-112.
8. Baylin, L. and Lynch, J. (1983) " Engineering as a Life-long Career: Its Meaning, Satisfaction, and Difficulties", **Journal of Occupational Behavior**, **4** (2), pp. 263-283.
9. Becker, H. (1960) Notes on the Concept of Commitment, **American Journal of Sociology**, **66** (2), pp. 32-42.
10. Beudean, P. (2009) "Employee Retention and Building Organizational Commitment: Recommendations for Non-Profit Organizations", **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, **25**, pp.40-50.
11. Bhatti, K.; Nawab, S. and Akbar, A. (2011) "The Effect of Direct Participation on Organizational Commitment", **International Journal of Business and Social Science**, **2** (9) , pp. 15-23.
12. Bozlagan, R. ; Dogan, M. and Daoudov, M. (2010) "Organizational Commitment: A Case Study on the Union of Municipalities of Marmara", **Journal of Original and Sectoral Economic Studies**, **10** (2), pp. 28-57.
13. Buchanan, B. (1974) "Building Organizational Commitment: The Socialization of Manager in work" . **Organizational Administrative Science Quarterly**, **19**, pp. 533-546.
14. Chang, K. and Chelladouri, P. (2003) "Comparison of Part Time and Fulltime Workers: Commitment Citizenship Behavior in Korean Sports Organizations", **Journal of Sports Management**, **17**, pp. 394-416.

15. Chang, J. and Choi, J. (2007) "The Dynamic Relation between Organizational and Professional Commitment of Highly educated Research and Development Professionals", **The Journal of Social Psychology**, **147**(3), pp. 299-315.
16. Chughatai, A. & Zafar, S. (2006) "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment among Pakistani University Teachers", **Applied H.R.M Research**, **11** (1), pp. 39-64.
17. Clark, M. (1991) **A Test of Communication and Consensus, Correlates of Etzioni's Compliance Theory**, Oklahoma: Oklahoma State University Press.
18. Coetsee, M. (2005) **Employee Commitment**, Pretoria: University of Pretoria etd.
19. Cohen, A. (1993) "Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis", **Basic and Applied Social Psychology**, **14** (1), pp.143-159.
20. Cohen, A. (2007) "Commitment Before and After: A Re-conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resources Management Review**, **16**, pp. 336-354.
21. Cropanzano, R. and Greenberg, J. (1997) **Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze**, In I.T Robertson and C. I Cooper(eds), International Review of Industrial and Organizational Psychology, New York:Wiley Press.
22. Daud, N. (2010) "Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms", **International Journal of Business and Management**, **5**(10), pp. 75-82.
23. Decottis, T. and Summers, T. (1987) "A Path Analysis of a Model of Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", **Human Relations**, **40** (1), pp. 445-470.
24. Dhawan, V. and Mulla, Z. (2009) **The Role of Pay and Leadership in Developing Organizational Commitment**, Paper Presented at the Indian Academy of Management Inaugural Conference at Jamshedpur, Mumbai from December 28 to 30, 2009.

25. Dockel, A. (2003) The Effect of Retention Factors on Organizational Commitment: An Investigation of High Technology Employees, A M.A Dissertation, Pretoria: University of Pretoria.
26. Dockel, A.; Basson, J. and Coetzee, M. (2006) "The Effect of Retention Factors on Organizational Commitment: An Investigation of High Technology Employees", SA Journal of Human Resources Management, 4 (2), pp. 20-28.
27. Drucker, P. (1989) The New Realities, New York: Harper & Row.
28. Duncan, J. (2003) Organizational Identification: An Insight into Republic Bank and Trust, Kentucky: University of Kentucky.
29. Dunleavy, R. (1986) Compliance Patterns and Teacher Personalities in Private and Public School Organizations, West Virginia University.
30. Edinger, S. (2010) Building Employee Commitment during Turbulent Times, New York: Zenger Folkman.
31. Ekowaiti, D. and Andini, M. (2006) "Perceived Organizational Support and Organizational Commitment", Kuala Lumpur: Airlangga University Journal, pp. 96-108.
32. Etzioni, A. (1975) A Comparative Analysis of Complex Organizations, New York: The Free Press.
33. Fischer, R. (2004) "Rewarding Employee Loyalty: An Organizational Justice Approach", International Journal of Organizational Behavior, 8(3), pp. 486-503.
34. Fjoroft, N. (1993) Factors Predicting Faculty Commitment to the University, Paper presented at the 33rd annual forum of the Association for Institutional Research, Chicago IL, May, 1993. [Eric Document Reproduction Service No. ED367268].
35. Gatson, P. (1988) For at Risk Students: A Theory based Alternative Structured School Model, Ph D Thesis, The Louisiana State University.
36. Gearing, C. (1996) "Organizational Commitment and the Assistant Principal", Dissertation Abstract International, 57(1), pp. 47-56.

37. Glission, C. & Durick, M. (1988) "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", **Administrative Quarterly**, **33** (1), pp. 61-81.
38. Grant, A. ; Dutton, J. and Rosso, B. (2008) "Giving Commitment : Employee Support Programs and the Pro-social Sense-making Process" , **Academy of Management Journal**, **51**(5), pp. 898- 918.
39. Griffeth, R. and Gartner, S. (2000) "A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium, **Journal of Management**, **26**(3), pp. 463-488.
40. Guzman, G. (2008) Decentralization and Organizational Climate, Unpublished PhD Thesis, The University of the Incarnate Word, ProQuest: UMI Number 3317773.
41. Halaby, C. (1986) "Worker Attachment and Workplace Authority", **American Sociological Review**, **51**, pp. 634-649.
42. Han, N. (1992) An Empirical Study of An Organizational Commitment Model in South Korea, a Ph.D Thesis, Iowa: The University of Iowa.
43. Harrison, J. and Hubbard, R. (1998) "Antecedents to Organizational Commitment among Mexican Employees of a US Firm in Mexico", **Journal of Social Psychology**, **138**(5), pp. 609-623.
44. Harvard Business School Guide (2005) **Motivating People for Improved Performance**, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
45. Hawkins, W. (1998) Predictions of Affective Organizational Commitment Among High School Principals, A PhD Thesis, University of Virginia.
46. Hrebiniak, L. and Alutto, J. (1972) "Personal and Role Related factors in development of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, **17**, pp. 555-572.
47. Huang, T. ; Lawler, J. and Lei, C. (2007) "The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention", **Social Behavior and Personality**, **35**(6), pp. 735-750.

48. Hunt, S. and Morgan, R. (1994) "Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key-Mediating Construct?", **Academy of Management Journal**, **37**, pp. 1568-1587.
49. Iverson, R. Buttigie (1999) "Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can the "Right" Kind of Commitment be Managed?", **Journal of Management Studies**, **36** (3), pp. 307-333.
50. Jaros, S.; Jermier, J.; Koehler, J. and Sincich, T. (1993) "Effects of Continuance, Affective and Moral Co9mmitment in Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models", **Academy of Management Journal**, **36**, pp. 951-995.
51. Joffers, C, and Haughey, L, (2001). "Elementary Teachers' Commitment declines: Antecedents, Processes and outcomes", **The Qualitative Report**, **6**(1) pp. 1-19.
52. John, M. and Taylor, J. (1999) "Leadership Style, School Climate, and the Institutional Commitment of Teachers", **International Forum**, **2** (1), 25-57.
53. Joiner, J. and Bakalis, S. (2006) "The Antecedents of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics", **International Journal of Educational Management**, **20**(6) , pp. 439-452.
54. Kacmar, K.; Carlson, D. and Brymer, R. (1999) "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales" , **Educational and Psychological Measurement**, **59**(6), pp. 976-994.
55. Kanter, R. (1968) "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", **American Sociological Review**, **33**, pp. 499-517.
56. Kidron, A. (1978) "Work Values and Organizational Commitment", **Academy of Management Journal**, **21**, pp. 239-247.
57. Klenke-Hamel, K. (1982) Casual Modeling of Organizational Commitment, Unpublished PhD Thesis, Old Dominion University: University Microfilms International.
58. Kreisman, B. (2002) **Insights into Employee Retention, Commitment and Motivation**, Denver: Colorado State University Press.

59. Krushman, J. (1992) "The Organizational Dynamics of Teacher Workplace Commitment: A Study of Urban Elementary and Middle schools", **Educational Administrative Quarterly**, **28**(1), pp. 5-42.
60. Laka-Mathebula, M. (2004) Modeling the Relationship between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices and Organizational Trust, Unpublished PhD Thesis, South Africa: The University of Pretoria.
61. Lawler, E. (1992) "Affective Attachment to Nested Groups: A Choice Process Theory", **American Sociological Review**, **57**, pp. 327-339.
62. Lincoln, J. and Kalleberg, A. (1990) **Culture Control and Commitment: A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan**, Cambridge: Cambridge University Press.
63. Lowhorn, G. (2009) **The Effect of Supportive Organizational Leadership, Organizational Socialization, and Satisfaction with Supervision on Turnover as Mediated by Organizational Commitment and Job Satisfaction in Faculty**, Virginia: Regent University Press.
64. Maehr, M. (1995) **Building Job Commitment among Employees**, Michigan: University of Michigan Press.
65. Mael, F. and Ashforth, B. (2001) "Identification in Work, War, Sports, and Religion: Contrasting the Benefits and Risks", **The Executive Management Committee**, **6**, pp. 197-222.
66. Makanjee, R.; Hartzler, Y. and Uys, I. (2006) "The Effect of Perceived organizational Support on Organizational Commitment of Diagnostic Imaging Radiographers", **Radiography**, **12**(2), pp. 118-126.
67. Marchington, G. and Wilkinson, A. (1992) **New Development in Employee Involvement**, Employment Department Research Paper Series, London: HMSO.
68. Marchiori, D. and Henkin, A. (2004) "Organizational Commitment of a Health Profession Faculty Dimension Correlates and Conditions", **Medical Teacher**, **26** (4), pp. 12-23.
69. Marlowe & Nyhan (1991) "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, **14**, pp. 224-247.

70. Marsh, R. and Mannari, H. (1977) "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study", **Administrative Science Quarterly**, **22**, pp. 57-75.
71. Mathieu, J. and Zajac, D. (1990) "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, **108**, pp. 174-191.
72. McMurray, A.; Scott, D. & Pace, R. (2000) **The relationship between organizational commitment and organizational climate**. Paper presented at the Academy of Human Resource Development Conference Proceedings, North Carolina, March 8-12.
73. Meyer, J., & Allen, N. (1990) **Commitment in the workplace: Theory, Research and Application**, Thousand Oaks, CA: SAGE Publication.
74. Meyer, J., & Allen, N. (1991) "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, **1** (1), pp.61-89.
75. Meyer, J. & Allen, N. (1997) "Organizational Commitment Questionnaire", **Journal of Applied Psychology**, **71**, pp. 61-89
76. Meyer, J. and Herscovitch, L. (2001) "Commitment in the Workplace: Towards a General Model", **Human Resource Management Review**, **11**, pp. 299-326.
77. Meyer, J. ; David, S.; Herscovitch, L.; and Topolnytsky, L. (2002) "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, **61**, pp. 20-52.
78. Morris, J. and Steers, R. (1980) "Structural Influences on Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, **17**, pp. 50-57.
79. Mottaz, C. (1989) "Determinants of Commitment", **Human Relations**, **41**(6), pp. 467-482.
80. Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1982). "The measurement of organizational commitment", **Journal of Vocational Behavior**, **14**, pp. 224-247.

81. Nemeh, R. (2009) **What is Organizational Commitment and Why Should Managers Want it in their Workforce?** , A Working Paper, Swiss Management Center: www.swissmc.ch.
82. Neihoff, B. and Moorman, R. (1993) "Justice as mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", **Academy of Management Journal**, **36**, pp.527-556.
83. O'Driscoll, M. and Randall, D. (2003) "Perceived Organizational Support, Satisfaction with Rewards, Employee Job Involvement and Organizational Commitment", Applied Psychology: **An International Review**, **48**(2), pp. 197-209.
84. Oldham, G. and Hackman, R. (1981) "The Relationship between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Framework", **Administrative Science Quarterly**, **26**, pp. 66-83.
85. O'Malley, M. (2000) **Creating Commitment, How to Attract and Retain Talented Employees by Building Relationships that Last**, New York: John Wiley and Sons Inc.
86. O'Reilly, C. and Chatman, J. (1986) "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Pro-social Behavior", **Journal of Applied Psychology**, **71**, 492-499.
87. O'Reilly, C. and Coldwell, D. (1980) "Job Choice and the Impact of Extrinsic and Extrinsic Factors on Subsequent Satisfaction and Commitment", **Journal of Applied Psychology**, **65**, pp. 559 – 565.
88. Organ, D. (1988) **Organizational Citizenship behavior**, Lexington, MA: Lexington Books.
89. Pala, F. ; Eker, S. and Eker, M. (2008)"The Effects of Demographic Characteristics on Organizational Commitment and Job Satisfaction: An Empirical Study on Turkish Health Care Staff", **Journal of Industrial Relations and Human Resources**, **10** (2), pp. 54-75.
90. Petroni, A. (2000) "Career Route Preference of Design Engineers: An Empirical Research" , **Career Development International**, **5**(6), pp. 288-294.

91. Penley, L. and Gould, S. (1988)" Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment in Organization", **Journal of Organizational Behavior**, **9**, pp. 43-59.
92. Pinder, C. (1998) **Work Motivation in Organizational Behavior**, New Jersey:Prentice-Hall.
93. Pierce, J. and Dunham, R. (1976) "Task Design: A Literature review", **Academy of Management Journal**, **83** (1), pp. 248-277.
94. Porter, L.; Steers, R. ; Mowday, R. and Boulian, P. (1974) "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**, (59), pp. 603-609.
95. Prabhakar, G. and Ram, P. (2011) "Antecedents HRM Practices for Organizational Commitment", **International Journal of Business and Social Science**, **2** (2), pp. 55-62.
96. Reichers, A. (1985) "Conflict and Organizational Commitment", **Journal of Applied Psychology**, **71**(1), pp. 508-514.
97. Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002) "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", **Journal of Applied Psychology**, **87**(4), pp. 698-714.
98. Roach, A. (1991) **Academic Chairpersons and Commitment Gaining Techniques**, CA: SAGE Publication.
99. Saal, F. and Moore, S. (1993)"Perception of Promotional Fairness and Candidates Qualification", **Journal of Applied Psychology**, **78**, pp. 105-110.
100. Salami, S. (2008)"Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers", **The Anthropologist**, **10**(1), pp. 31-38.
101. Salanick, G. (1977) **Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief**, Chicago: St Clair Press.
102. Singh, B. ; Gupta, P. and Venugopal, S. (2008) "Organizational Commitment Revisited", **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**,**34**(10), pp. 57-68.
103. Sheldon, M. (1971) "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", **Administrative Science Quarterly**, **16**, pp. 142-150.
104. Somech, A. & Bogler , R. (2002). "Antecedents and Consequences of Teacher Organizational and Professional Commitment", **Educational Administration Quarterly**, **38**(4), P. 555-569.

105. Somers, M. (2009) "The Combined Influence of Affective, Continuance, and Normative Commitment on Employee Withdraw", **Journal of Vocational Behavior**, **74**, pp. 75-81.
106. Stanford Human Resources (2001) **Staff Retention and Recruitment Issues**, Presentation to the Faculty Senate, January 25, 2001.
107. Steers, R. (1977) "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, **22**, pp. 46-56.
108. Stoke, V. (1999) **Organizational Commitment Applied to Student Personnel Workers and the Administration of Unionized and Nonunionized Private Colleges**, New Jersey: Rutgers.
109. Strauss, G. (1998) **An Overview in Organizational Participation: Myth or Reality**, England: Oxford University Press.
110. Tayyab, S. (2006) **Antecedents and Consequences of Organizational Commitment in Pakistan**, Unpublished PhD Thesis, Islamabad: Quaid-i-Azam University.
111. Tella, A. (2007) "Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State", Nigeria, **Library Philosophy and Practice**, **1** (1), pp. 2-16.
112. Thomas, J. (2006) **Administrative, Faculty, and Staff Perceptions of Organizational Climate and Commitment in Christian Higher Education**, Unpublished PhD Thesis, Capella University, ProQuest, UMI No.: 3244895.
113. Topolnytsky, A. (2002) "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", **Journal of Organizational Behavior**, **61**(1), pp. 20-52.
114. Torka, N. (2004) "A Typical Employment Relationships and Commitment: Wishful Thinking Or HR Challenge?", **Management Review**, **15**(3), pp. 324-343.
115. Travis, L. and Lombardi, J. (1994) "Organizational Effectiveness: The Key to Accountability for College Schools of Nursing", **Journal of Professional Nursing**, **10**(2), pp.105-112.

116. Truskie, S. (1984) "The Driving Force of Successful Organizations", **Business Horizons** , May – June 1984, pp. 43 – 48.
117. Tseng, C. (2010) The Effects of Learning Organization Practices on Organizational Commitment and Effectiveness of Small and Medium Sized Enterprises in Taiwan, Unpublished PhD Thesis, Minnesota: Minnesota State University.
118. Ugboro, I. (2006) **Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit among Survivors of Restructuring and Downsizing**, North Carolina: North Carolina State University, Institute of Behavioral and Applied Management.
119. Wallace, T. (1995) "Corporatist Control and Organizational Commitment among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firms" , **Social Forces**, **73**, pp. 811-840.
120. Ward, E. and Davis, E. (1995) "The Effect of Benefit Satisfaction on Organizational Commitment", **Compensation and Benefits Management**, Summer Edition, pp. 35-40.
121. Wei Bo, Z.; Kaur, S. and Jun, W. (2010) "New Development of Organizational Commitment: A Critical Review", **African Journal of Business Management**, **4**(1), pp. 12-20.
122. Wiener, Y. (1982) "Commitment in Organizations: A Normative View", **Academy of Management Review**, **7**, pp. 418-428.
123. Wright, P. and Keheo, R. (2007) **Human Resources and Organizational Commitment: A Deeper Examination**, Cornell University: Center for Advanced Human Resources Studies (CAHRS).
124. Veitenheimer, J. (1993) "Employee-Organization Linkages: Teacher and Principal Organizational Commitment in High-Performing and Low- Performing Schools", **Dissertation Abstract International**, **54**(4), pp. 1243-1253.
125. Yousef, D (2001) "Islamic Work Ethic- A Moderator between Organizational Commitment and Job Satisfaction in a Cross-cultural Context" , **Personnel Review**, **30**(2), pp.152-165.

ملاحف الدراسة

- ❖ ملحق (١): أداة الدراسة في صورتها الأولية [قبل التحكير]
- ❖ ملحق (٢): بيان بأسماء السادة وحكي أداة الدراسة
- ❖ ملحق (٣): أداة الدراسة في صورتها النهائية [بعد التحكير]
- ❖ ملحق (٤): نماذج من الفطابات الرسومية الخاصة بتطبيق أداة الدراسة

ملحق رقم (١)

أداة الدراسة في صورتها الأولية

[قبل التحكيم]

بسم الله الرحمن الرحيم

الموقر

سعادة الدكتور/

وبعد:-

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية ضمن المتطلبات الأكاديمية لنيل درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية والتخطيط من جامعة أم القرى بعنوان: "الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: واقع، ومحدداته، وآليات تنميته". ويُقصد بمصطلح الالتزام التنظيمي في هذه الدراسة "مقدار القوة الارتباطية التي تتعلق باندماج عضو هيئة التدريس السعودي في جامعتهم من خلال: الاعتقاد القوي بأهدافها وقيمتها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الاستمرار في عضويتها". ويأخذ الالتزام التنظيمي أبعاداً ثلاثة هي: الالتزام التنظيمي المعياري (الأخلاقي)، والالتزام التنظيمي العاطفي، والالتزام التنظيمي الاستمراري وتحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية

١. تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية من وجهة نظر مجتمع الدراسة.
٢. التعرف على نوع العلاقة الارتباطية بين المحددات الشخصية (العمر، عدد سنوات الخدمة الدافعية للعمل، والرضا الوظيفي)، والمحددات الوظيفية (خصائص الوظيفة، وضغوط العمل)، والمحددات التنظيمية (المركزية، العدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي) وبين الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية
٣. الوقوف على مدى قوة المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية المتضمنة في الدراسة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وترتيبها حسب قوة تأثيرها على الالتزام التنظيمي
٤. تحديد درجة أهمية بعض الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية وترتيبها حسب درجة أهميتها من وجهة نظر مجتمع الدراسة.

ويشمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس السعوديين الذكور الحاصلين على درجة الدكتوراة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وتتكون الاستبانة من قسمين: الأول يحتوي على معلومات أولية عن المستجيب، ويتضمن: اسم جامعتهم، ورتبته العلمية وعمره، وسنوات خدمته في جامعتهم الحالية: بينما يحتوي القسم الثاني ثلاثة محاور، وتشمل واقع الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي، ومحدداته، والآليات المقترحة لتنميته. وقد تم تحديد درجات الاستجابة وفق مقياس خماسي متدرج يتراوح بين (موافق بدرجة عالية جداً وغير موافق بدرجة عالية) للمحورين الأول والثاني (هام بدرجة عالية جداً وغير هام بدرجة عالية) للمحور الثالث

ونظراً لخبرتمكم الطويلة ورؤيتكم السديدة، أرجو من سعادتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة وذلك بإبداء رأيكم فيها من حيث انتماء الفقرات للمحور المدرجة ضمنه ووضوح الصياغة اللغوية، وتقديم أية تعديلات أو إضافات ترونها مناسبة، ولكم جزيل الشكر ووافر التقدير على لطيف تعاملكم وحسن تعاونكم،،،،

الباحث: أحمد عوض أحمد الشهري

جوال / ٠٥٩٠٨٨٩٩٩٩ / ah123mad@hotmail.com



أولاً: الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي

ملاحظات	وضوح الصياغة اللفوية		انتماء العبارة للمحور		العبارة
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
أ. الالتزام التنظيمي المعياري (الأخلاقي)					
					١. أشعر بالالتزام أدبي قوي نحو جامعتي يفني لعدم التفكير في تركها.
					٢. أعتزم البقاء في هذه الجامعة حتى مع وجود مغريات أفضل في مكان آخر.
					٣. أؤمن بضرورة الالتزام والانتماء للجامعة التي أعمل بها.
					٤. أشعر بتوافق كبير بين قيم الجامعة التي أعمل بها وقيمي الخاصة.
					٥. أدين بالكثير من الفضل لجامعتي فيما تحقق لي من نجاحات شخصية ومهنية.
					٦. أرى أن يقضي الأستاذ الجامعي حياته المهنية في جامعة واحدة.
ب. الالتزام التنظيمي العاطفي					
					٧. سأكون سعيداً لو تسنى لي قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في جامعتي الحالية.
					٨. أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث للآخرين عن جامعتي التي أعمل بها.
					٩. أنظر إلى المشكلات التي تواجهها جامعتي وكأنها جزء من مشكلاتي الشخصية.
					١٠. لدي الاستعداد لبذل مجهود أكبر مما هو متوقع للمساهمة في نجاح جامعتي.
					١١. تملكني عاطفة قوية نحو هذه الجامعة.
					١٢. أشعر بوجود الجو الأسري في هذه الجامعة.
ج. الالتزام التنظيمي الاستمراري					
					١٣. لا يمكنني حالياً ترك العمل في هذه الجامعة رغم رغبتني في ذلك.
					١٤. سوف تتأثر جوانب كثيرة في حياتي سلباً إذا ما قررت ترك العمل بالجامعة.
					١٥. لن أنتقل للعمل في جامعة أخرى طالما أن طبيعة العمل واحدة.
					١٦. تقدم لي جامعتي من المزايا والفرص أفضل مما تقدمه الجامعات الأخرى.
					١٧. أعتقد أنه من السهولة بمكان أن أحصل على فرصة عمل مناسبة لي في جامعة أخرى. [R]*
					١٨. سوف أفقد الكثير من العلاقات الشخصية التي كونتها عبر السنين حال تركي العمل بهذه الجامعة.

* تشير [R] إلى أن العبارة ذات وجهة سلبية، مما يعني توخي الحذر عند تصحيحها وتحليلها.

ثانياً: محددات الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي

ملاحظات	وضوح الصياغة اللغوية		انتماء العبارة للمعور		العبارة
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
أ. الدافعية للعمل					
					١٩ تحقق لي وظيفتي الحالية مكانة اجتماعية مميزة.
					٢٠ تساعدني وظيفتي الحالية في تحقيق النجاحات التي أصبو إليها .
					٢١ توفر لي وظيفتي الحالية فرص تطوير معارف ومهاراتي التخصصية والحياتية.
					٢٢ تمنحني وظيفتي الحالية الثقة بالنفس.
					٢٣ تمنحني وظيفتي الحالية مقداراً كبيراً من المتعة والسعادة.
					٢٤ يحفزني كثيراً للعمل ما أجنبيه من مال من وظيفتي الحالية.
					٢٥ يحفزني كثيراً للعمل ما ألقاه من ثناء وتقدير من الآخرين.
					٢٦ أحرص كثيراً أن تكون نتائج أدائي لوظيفتي الحالية مرضية.
ب. الرضا الوظيفي					
					٢٧ أشعر بالرضا عن ظروف العمل المادية (مكتب، إضاءة، تهوية، سكرتارية، تكنولوجيا، ..)
					٢٨ أشعر بالرضا عن بيئة العمل المعنوية (الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، الأنماط الإدارية، ...)
					٢٩ أشعر بالرضا عن جودة المصادر والمراجع والوسائل المعينة لي على أداء وظيفتي.
					٣٠ أشعر بالرضا عن الحوافز المادية التي أتلقاها .
					٣١ أشعر بالرضا عن الحوافز المعنوية التي أتلقاها (الدعم، الثناء، إشهار الإنجاز ..)
					٣٢ أشعر بالرضا عن علاقاتي بزملائي في العمل.
					٣٣ أشعر بالرضا عن علاقاتي برؤسائي في العمل.
					٣٤ أشعر بالرضا عن مستوى إنتاجيتي في العمل (التدريس، البحث، التأليف، خدمة المجتمع).
ج. خصائص الوظيفة					
					٣٥ تتطلب وظيفتي الحالية استخدام مهارات وقدرات متنوعة.
					٣٦ تتطلب وظيفتي الحالية استخدام مهارات وقدرات معقدة.
					٣٧ أعتقد أن وظيفتي الحالية رتيبة ومملة [R].
					٣٨ أؤمن أن وظيفتي الحالية هامة وضرورية لنجاح عمل الجامعة.
					٣٩ أملك الحرية والاستقلالية اللازمة لأداء وظيفتي بالطريقة التي أراها مناسبة.
					٤٠ تمنحني وظيفتي الحالية الفرصة لتطبيق أفكارتي وما حصلت عليه من

					تدريب.
					٤١ أتلقى باستمرار تغذية مرتدة عن نتائج أدائي لعملي.
د. ضغوط العمل					
					٤٢ لا أعرف مسئولياتي والمتوقع مني بالتحديد.
					٤٣ أنا غير متأكد من حدود سلطتي في وظيفتي الحالية.
					٤٤ أشعر أن حجم العمل المناط بي يتجاوز قدراتي واستعداداتي.
					٤٥ أشعر بأن وقت العمل الرسمي غير كاف لأداء أعباء عملي اليومي.
					٤٦ أعمل تحت سياسات وإرشادات غير متوافقة.
					٤٧ أعتقد أن فرص النمو والترقي المتاحة لي في جامعتي محدودة.
					٤٨ لا تستغل إمكانياتي وقدراتي بالشكل المطلوب.
					٤٩ لا أشعر بالأمان إزاء مستقبلي الوظيفي في هذه الجامعة.
هـ.. المركزية					
					٥٠ تحرص جامعتي على إطلاع ي على البرامج والخطط التطويرية بها. [R]
					٥١ تعمل جامعتي على إشراكي في اتخاذ القرارات الإدارية. [R]
					٥٢ يفوض رؤسائي في العمل بعض سلطاتهم للعاملين معهم. [R]
					٥٣ ينبغي أن يحظى أي قرار اتخذه بموافقة رئيسي.
					٥٤ يمكنني اتخاذ بعض الإجراءات البسيطة حيال ما يعترضني من مشكلات ريثما يصادق رئيسي على القرار الخاص بها. [R]
و. العدالة التنظيمية					
					٥٥ أشعر بعدالة الراتب الشهري الذي أتقاضاه في هذه الجامعة.
					٥٦ أشعر بعدالة نظام الترقيات في الجامعة وموضوعيته.
					٥٧ أعتقد أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جداً مقارنة بزملائي.
					٥٨ تتناسب ساعات العمل مع ظروف في الخاصة.
					٥٩ تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس تقديم أي اعتراض إزاء القرارات التي تخصهم.
					٦٠ يتم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وفق أسس واضحة وغير متحيزة.
					٦١ يعامل جميع أعضاء هيئة التدريس بالعدل دونما استثناء أو محاباة .
					٦٢ يتاح للجميع الوصول إلى ما يحتاجونه من مصادر ومعلومات.
ز. الدعم التنظيمي					
					٦٣ تولي جامعتي الحالية اعتباراً أساسياً بأهدائي وقيمي الخاصة.
					٦٤ تولي جامعتي الحالية عناية خاصة برفاهية وراحة أعضاء التدريس فيها.
					٦٥ يفاخر المسئولون في جامعاتي بإنجازاتي الوظيفية ويشهرونها.
					٦٦ يدعمني الجميع في الظروف الصعبة والطارئة.
					٦٧ يهني زملائي على ما أقدمه من مجهودات وإسهامات لنجاح عمل الجامعة.
					٦٨ تهتم جامعتي بما أرفعه من شكاوى وتظلمات تخصني أو تخص عملي.

ثالثاً: آليات تنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي

ملاحظات	وضوح الصياغة اللفوية		اتناء العبارة للمحور		العيب
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
أ. آليات تنمية الالتزام التنظيمي المعيارى (الأخلاقي)					
					٦٩ تبني الا لتمام التنظيمى كقيمة عليا ضمن رسالة وثقافة وسياسات وممارسات كل جامعة.
					٧٠ اعتبار مسألة تنمية الالتزام التنظيمى لعضو هيئة التدريس بكافة أبعاده من المسئوليات الملزمة لكل القيادات الأكاديمية.
					٧١ الإعلاء بكل الوسائل المبتكرة من شأن أعضاء هيئة التدريس دورهم كمصادر نفيسة في تحقيق الميزة التنافسية التي تنشدها كل جامعة.
					٧٢ إعداد ميثاق أخلاقيات المهنة لأعضاء هيئة التدريس يحدد واجباتهم ومسئولياتهم وحقوقهم على أن يعد الالتزام به أساساً في التقويم الدورى وقرارات الاستبقاء أو إنهاء الخدمة.
					٧٣ تبني مبادئ العدالة والنزاهة والموضوعية في توزيع العمل والحوافز وفرص التدريب والترقيات والعلاوات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس.
					٧٤ التزام الجامعة بتطوير القدرات الذهنية والمعرفية لأعضاء هيئة التدريس وفق دراسات تحديد احتياجاتهم التدريبية.
					٧٥ اتخاذ كل الوسائل الممكنة لحماية سلامة أعضاء هيئة التدريس المهنية والمحافظة على صحتهم البدنية والنفسية.
					٧٦ بناء بيئة تنظيمية تتسم بعلاقات الاحترام والتقدير والثقة المتبادلة وتوفير لأعضاء هيئة التدريس الشعور بالراحة والأمن والاستقرار.
					٧٧ غرس الانتماء والتلاحم لدى عضو هيئة التدريس عن طريق تكثيف الأنشطة والمناسبات الثقافية والاجتماعية.
					٧٨ تشجيع التعاون المشترك وتبادل الخبرات البحثية والتدريسية بين أعضاء هيئة التدريس من مختلف الأقسام والكليات الأكاديمية.
					٧٩ استخدام ذوي الالتزام التنظيمى ال عالى من أعضاء هيئة التدريس في تعزيز قيم وسلوكيات الالتزام في غيرهم من الأعضاء.
					٨٠ استحداث برامج خاصة لتنوير أعضاء هيئة التدريس الجدد وتسهيل اندماجهم في البيئة الأكاديمية.
					٨١ إعداد وتوزيع دليل إرشادي لعضو هيئة التدريس الجديد يحوي معلومات عن قيم وثقافة الجامعة ووظائف الأقسام وخدمات أعضاء هيئة التدريس وغيرها.
ب. آليات تنمية الالتزام التنظيمي العاطفي					
					٨٢ اعتماد السلوك التنظيمى العال أساساً هاماً للقرارات المرتبطة بعضو هيئة التدريس (تعيين ، تقييم أداء، ترقية، أولوية فرص التدريب).
					٨٣ اختيار أعضاء هيئة التدريس الجدد وفق معايير دقيقة بما يكفل الحصول على ذوي الكفاءة والقدرة على التوافق مع الأهداف والقيم التنظيمية.

٨٤	استخدام طاقات أعضاء هيئة التدريس ذوي حاجات الانجاز العليا في الوظائف القيادية أو كوكلاء للتغيير والتطوير.				
٨٥	العمل على إعادة تصميم وظائف ومهام عضو هيئة التدريس بما يضمن توفير نوع من التحديات المعقولة ومسئوليات العمل الغير مألوفة.				
٨٦	إسقاط الحواجز المعنوية بين أعضاء هيئة التدريس وبين القيادات الجامعية من خلال تبني مفاهيم الإدارة التشاركية.				
٨٧	بناء الهياكل التنظيمية المحددة المهام والمسئوليات وطرق الاتصال ونطاقات الإشراف.				
٨٨	إتاحة صيغ جديدة أمام أعضاء هيئة التدريس لأداء العمل كالمعمل من المنزل و الإشراف الالكتروني و فرق العمل عبر الانترنت.				
٨٩	استحداث نظام متكامل لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وفق معايير عالمية دقيقة.				
٩٠	تعريف الأستاذ الجامعي بنتائج تقييم أدائه وإشراكه في رسم الخطط التصحيحية المناسبة.				
٩١	إيجاد إدارة مستقلة تعنى بتقديم الخدمات الإدارية والاجتماعية التي يحتاجها عضو هيئة التدريس بالجامعة.				
٩٢	تطويع تكنولوجيا المعلومات المتقدمة في إرساء نظام فعال للاتصالات بين الجامعة وعضو هيئة التدريس.				
٩٣	تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس بالمساهمة والتأثير في صناعة القرار الأكاديمي بنوعيه الروتيني والاستراتيجي.				
٩٤	تمكين عضو هيئة التدريس الجامعي من اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال تخصصه واهتماماته العلمية والتطويرية.				
٩٥	تمكين أعضاء هيئة التدريس من الوصول إلى مصادر المعلومات واستخدامها وتبادلها بحرية في كل الاتجاهات.				
٩٦	إصدار دورية تعنى بشئون تطوير قدرات عضو هيئة التدريس الجامعي.				
ج. آليات تنمية الالتزام التنظيمي الاستمراري					
٩٧	رفع رواتب أعضاء هيئة التدريس لتحقيق استقرارهم الاقتصادي والنفسي وبما يقلل من الفروقات بينهم وبين الفئات المهنية الأخرى.				
٩٨	توفير برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث الخاصة بعضو هيئة التدريس الجامعي.				
٩٩	تهيئة السكن المجاني المناسب لعضو هيئة التدريس وأسرته بالقرب من جامعته.				
١٠٠	إيجاد وسائل للترفيه والترويح في بيئة العمل خاصة باستخدام أعضاء هيئة التدريس.				
١٠١	إنشاء اتحادات وأندية خاصة يمارس من خلالها أعضاء هيئة التدريس مناشطهم المتنوعة.				
١٠٢	إتاحة الفرصة لذوي الالتزام التنظيمي العالي من أعضاء هيئة التدريس للحصول على مكافآت مالية ومعنوية استثنائية.				

١٠٣	تخفيف العبء التدريسي والإداري عن كاهل عضو هيئة التدريس.
١٠٤	وضع لقب الأستاذ الجامعي المتميز في مجالات التدريس والبحث وخدمة المجتمع على مستوى كليات الجامعة.
١٠٥	إشهار عطاء عضو هيئة التدريس المتميز داخل وخارج الجامعة.
١٠٦	التنسيق مع الجامعات العالمية المتقدمة لابتعاث الأساتذة المتميزين إليها بغرض تطوير قدراتهم التدريسية والبحثية والإدارية والمنهجية والتقنية واللغوية.
١٠٧	تسهيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس المتميزين في المؤتمرات المحلية والإقليمية والعالمية.

أشكر لكم حسن تعاونكم ومشاركتكم . وفقكم الله وسدد على الخير خطاكم...

	اسم المحكم رباعياً
	الدرجة العلمية
	العهل الحالي
	جهة العهل

ملحق رقم (٢)

بيان بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة

بيان بأسماء السادة الخبراء محكمي أداة الدراسة

م	اسم المحكم	العمل الحالي وجهته
١	أ.د. أسامة محمد شاكر عبدالعليم	رئيس قسم الإدارة التربوية والدراسات المقارنة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر
٢	أ.د. الحسن بن محمد المغيدي	أستاذ الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامع الملك خالد.
٣	أ.د. ربيع سعيد طه	أستاذ الإحصاء والبحوث، كلية التربية، جامعة أم القرى
٤	أ.د. ضياء الدين محمد مطاوع	أستاذ المناهج والتربية العملية، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز
٥	أ.د. عبدالرحمن أحمد صائغ	أستاذ إدارة التعليم العالي، كلية التربوي جامعة الملك سعود.
٦	أ.د. عدنان بدري رزق الإبراهيم	أستاذ الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك
٧	د. أحمد نجم الدين عيداروس	أستاذ الإدارة التربوية المشارك، عمادة التعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد، جامعة الطائف
٨	د. أشرف السعيد أحمد	أستاذ الإدارة التربوية المشارك، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز
٩	د. السيد عبدالدايم سكران	أستاذ علم النفس التربوي المشارك، كلية التربية ، جامعة الملك خالد
١٠	د. صالح بن علي أبوعراد الشهري	أستاذ الإدارة وأصول التربية المشارك، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
١١	د. عبدالرؤوف محمد الفقي	أستاذ المناهج وطرق التدريس المشارك، كلية التربية، جامعة الملك خالد
١٢	د. علي ناصر شتوي آل زاهر	أستاذ الإدارة التربوية المشارك، وكيل جامعة الملك خالد لكليات البنات
١٣	د. كايد محمد سلامة	أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك، كلية التربية، جامعة أم القرى
١٤	د. محمد عبدالعظيم طه	أستاذ الإدارة وأصول التربية المشارك، كلية التربية، جامعة الملك خالد
١٥	د. هشام فتحي جاد الرب	أستاذ الإحصاء والبحوث المشارك، مدير وحدة تصميم البحوث والتحليلات الإحصائية، كلية التربية، جامعة أم القرى.
١٦	د. صالح بن علي يعن الله القرني	أستاذ الإدارة التربوية المساعد، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز
١٧	د. ماجدة ابراهيم الجارودي	أستاذ الإدارة التربوية المساعد، كلية التربية، جامعة الملك سعود
١٨	د. محمد بن حامد القرني	أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد، وكيل عمادة التطوير والجودة، جامعة الملك خالد.
١٩	د. مشعان بن سهو مسفر العتيبي	أستاذ المعلومات المساعد، وكيل كلية الآداب للجودة، جامعة طيبة
٢٠	د. مصطفى طه مصطفى النوباني	أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد، كلية التربية، جامعة أم القرى
٢١	د. هند محمود مرزا	أستاذ الإدارة التربوية المساعد، مديرة مركز الجودة والاعتماد الأكاديمي، الجامعة العربية المفتوحة

ملحق رقم (٣)

أداة الدراسة في صورتها النهائية

[بعد التحكيم]

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

الموقر

سعادة عضو هيئة التدريس

وبعد:-

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية ضمن المتطلبات التكميلية لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في الإدارة التربوية والتخطيط من جامعة أم القرى بعنوان: "الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالملك العربية السعودية: واقع، ومحدداته، وآليات تنميته". وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالملكة العربية السعودية، والوقوف على نوع العلاقة بين عدد من المحددات الشخصية والوظيفية والظيفية وبين مستوى الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس الجامعي، ومن ثم تحديد درجة أهمية بعض الآليات المقترحة لتنمية الالتزام التنظيمي كما يراها أفراد عينة الدراسة

ويُقصد بمصطلح الالتزام التنظيمي في هذه الدراسة: "مقدار القوة الارتباطية التي تتعلق باندماج عضو هيئة التدريس في جامعته من خلال: الاعتقاد القوي بأهدافها وقيمها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الاستمرار في عضويتها. ويأخذ الالتزام التنظيمي أبعاداً ثلاثة هي الالتزام المعياري (الأخلاقي)، والالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري.

ولأن نجاح هذه الدراسة يعتمد في المقام الأول على تعاونكم ومشارككم، فإنني أأمل من سعادتكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة المرفقة، علماً أنها ليست اختباراً، حيث لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة بل تهدف إلى معرفة رأيكم الشخصي والموضوعي حيال فقراتها. وأؤكد لسعادتكم أن ما ستقدمونه من استجابات سيحظى بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا في الأغراض العلمية لهذه الدراسة، كما أنه ليس هنالك حاجة لذكر الاسم أو العنوان إلا في حال رغبتكم الحصول على ملخص بنتائجها

وإنني إذ أشكر لكم ما تبذلونه من جهد وما تستقطعونه من وقت للإجابة على فقرات الاستبانة، فإن المرجو من سعادتكم إرسالها بعد الفراغ منها على البريد الإلكتروني للباحث أو إعادة على العنوان الموضح أدناه وذلك خلال أسبوع واحد من ورودها إليكم

هذا وتقبلوا خالص التقدير والاحترام، والله يحفظكم.

الباحث/ أحمد عوض أحمد الشهري

مكة المكرمة ص.ب: ١٥١

جوال:

Email: ah123mad@hotmail.com



أولاً: البيانات الأولية

فضلاً ضع علامة (√) أمام الخيار المناسب فيما يلي

١. الجامعة الحالية (يرجى كتابة اسم الجامعة): []

٢. الرتبة العلمية:

أستاذ	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------

أستاذ مشارك	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------

أستاذ مساعد	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------

٣. العمر:

أقل من ٤٠ سنة	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------

٤٠- أقل من ٥٠ سنة	<input type="checkbox"/>
-------------------	--------------------------

٥٠ سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------

٤. سنوات الخدمة في الجامعة الحالية

أقل من ٥ سنوات	<input type="checkbox"/>
----------------	--------------------------

من ٥- أقل من ١٠ سنوات	<input type="checkbox"/>
-----------------------	--------------------------

من ١٠- أقل من ١٥ سنة	<input type="checkbox"/>
----------------------	--------------------------

من ١٥ سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>
-----------------	--------------------------

ثانياً: الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي

فيما يلي عدد من العبارات لقياس الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في أبعاده الثلاثة: المعيارية (الأخلاقي)، والعاطفي، والاستمراري. يُرجى تقدير درجة موافقتك على كل عبارة وذلك بوضع علامة (√) في المربع الذي ينطبق ووجهة نظرك

غير موافق بدرجة عالية	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جداً	العبارة
أ. الالتزام التنظيمي المعيارية (الأخلاقي)					
					١. أشعر بالالتزام أدبي قوي نحو جامعتي يحول دون تفكيري في تركها.
					٢. أعتزم البقاء في جامعتي حتى مع وجود مغريات أفضل في مكان آخر.
					٣. أؤمن بضرورة الالتزام والانتماء للجامعة التي أعمل بها.
					٤. أشعر بتوافق كبير بين قيم الجامعة التي أعمل بها وقيمي الخاصة.
					٥. أدين بالكثير من الفضل لجامعتي فيما تحقق لي من نجاحات مهنية.
					٦. أرى أن يقضي الأستاذ الجامعي حياته المهنية في جامعة واحدة.
ب. الالتزام التنظيمي العاطفي					
					٧. سأكون سعيداً لو تسنى لي قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في جامعتي الحالية.
					٨. أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث للآخرين عن جامعتي التي أعمل بها.
					٩. أنظر إلى المشكلات التي تواجهها جامعتي وكأنها جزء من مشكلاتي الشخصية.
					١٠. لدي الاستعداد لبذل مجهود أكبر مما هو متوقع للمساهمة في نجاح جامعتي.
					١١. تتملكني عاطفة قوية نحو جامعتي التي أعمل بها.
					١٢. أشعر بوجود الجو الأسري في جامعتي التي أعمل بها.
ج. الالتزام التنظيمي الاستمراري					
					١٣. لا يمكنني حالياً ترك العمل في هذه الجامعة.
					١٤. سوف تتأثر جوانب كثيرة في حياتي سلباً إذا ما قررت ترك العمل بالجامعة.
					١٥. لن أنتقل للعمل في جامعة أخرى طالما أن طبيعة العمل واحدة.
					١٦. أعتزم البقاء في جامعتي لكنها لا تقدم لي المزايا والفرص الأفضل. [R]*
					١٧. أعتقد أنه من السهولة بمكان أن أحصل على فرصة عمل مناسبة لي في جامعة أخرى. [R]
					١٨. سوف أفقد الكثير من العلاقات الشخصية التي كونتها عبر السنين حال تركي العمل بهذه الجامعة.

* تشير [R] إلى أن العبارة ذات وجهة سلبية، مما يعني توخي الحذر عند تصحيحها وتحليلها.



ثالثاً: محددات الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي

فيما يلي عدد من العبارات تقيس محددات الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. يُرجى تقدير درجة موافقتك على كل عبارة فيما يلي وذلك بوضع علامة (√) في المربع الذي ينطبق ووجهة نظرك.

غير موافق بدرجة عالية	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جداً	العبارة
أ. الدافعية للعمل					
					١٩ تحقق لي وظيفتي الحالية مكانة اجتماعية مميزة.
					٢٠ تساعدني وظيفتي الحالية في تحقيق النجاحات التي أصبو إليها.
					٢١ توفر لي وظيفتي الحالية فرص تطوير معاري ومهاراتي التخصصية.
					٢٢ تمنحني وظيفتي الحالية الثقة بالنفس.
					٢٣ تمنحني وظيفتي الحالية مقداراً كبيراً من المتعة والسعادة.
					٢٤ يحفزني للعمل ما أجنبي من مال من وظيفتي الحالية.
					٢٥ يحفزني للعمل ما ألقاه من ثناء وتقدير من الآخرين.
					٢٦ أحرص أن تكون نتائج أدائي لوظيفتي الحالية مميزة.
ب. الرضا الوظيفي					
					٢٧ أشعر بالرضا عن ظروف العمل المادية (مكتب، إضاءة، تهوية، سكرتارية، تكنولوجيا، ..)
					٢٨ أشعر بالرضا عن بيئة العمل المعنوية (الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، الأنماط الإدارية، ..)
					٢٩ أشعر بالرضا عن جودة المصادر والمراجع والوسائل المعينة لي على أداء وظيفتي.
					٣٠ أشعر بالرضا عن الحوافز المادية التي ألقاها.
					٣١ أشعر بالرضا عن الحوافز المعنوية التي ألقاها (الدعم، الثناء، إشهار الإنجاز، ..)
					٣٢ أشعر بالرضا عن علاقاتي بزملائي في العمل.
					٣٣ أشعر بالرضا عن علاقاتي برؤسائي في العمل.
					٣٤ أشعر بالرضا عن مستوى إنتاجيتي في العمل (التدريس، البحث، التأليف، خدمة المجتمع).
ج. خصائص الوظيفة					
					٣٥ تتطلب وظيفتي الحالية استخدام مهارات وقدرات متنوعة.
					٣٦ تتطلب وظيفتي الحالية استخدام مهارات وقدرات معقدة.
					٣٧ أعتقد أن وظيفتي الحالية مملة ورتيبة. [R]
					٣٨ أؤمن أن وظيفتي الحالية هامة وضرورية لنجاح عمل الجامعة.
					٣٩ أملك الحرية والاستقلالية اللازمة لأداء وظيفتي بالطريقة التي أراها مناسبة.

٤٠	تمنحني وظيفتي الحالية الفرصة لتطبيق أفكارتي وما حصلت عليه من تدريب.				
٤١	أتلقى باستمرار تغذية مرتدة عن نتائج أدائي لعملي.				
د. ضغوط العمل					
٤٢	لا أعرف مسؤولياتي والمتوقع مني بالتحديد.				
٤٣	أنا غير متأكد من حدود سلطتي في وظيفتي الحالية.				
٤٤	أشعر أن حجم العمل المناط بي يتجاوز قدرتي واستعدادي.				
٤٥	أشعر ببن وقت العمل الرسمي غير كاف لأداء أعباء عملي اليومي.				
٤٦	أعمل تحت سياسات وإرشادات غير متوافقة.				
٤٧	أعتقد أن فرص النمو والترقي المتاحة لي في جامعتي محدودة.				
٤٨	لا تستغل إمكانياتي وقدراتي بالشكل المطلوب.				
٤٩	لا أشعر بالأمان إزاء مستقبلي الوظيفي في هذه الجامعة.				
هـ. المركزية					
٥٠	لا تحرص جامعتي على إطلاعي على البرامج والخطط التطويرية للجامعة.				
٥١	لا تعمل جامعتي على إشراكي في اتخاذ القرارات الإدارية.				
٥٢	نادراً ما يفوض رؤسائي في العمل بعض سلطاتهم للعاملين معهم.				
٥٣	ينبغي أن يحظى أي قرار اتخذه بموافقة رئيسي.				
٥٤	لا يمكنني اتخاذ بعض الإجراءات حيال ما يعترضني من مشكلات حتى يصادق رئيسي على القرار الخاص بها.				
و. العدالة التنظيمية					
٥٥	أشعر بعدالة الراتب الشهري الذي أتقاضاه في جامعتي.				
٥٦	أشعر بعدالة نظام الترقيات في الجامعة وموضوعيته.				
٥٧	أعتقد أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جداً مقارنة بزملائي.				
٥٨	تتناسب ساعات العمل مع ظروف الخاصة.				
٥٩	تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس تقديم أي اعتراض إزاء القرارات التي تخصهم.				
٦٠	يتم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وفق أسس واضحة وغير متحيزة.				
٦١	يعامل جميع أعضاء هيئة التدريس بالعدل دونما استثناء أو محاباة .				
٦٢	يتاح للجميع الوصول إلى ما يحتاجونه من مصادر ومعلومات.				
ز. الدعم التنظيمي					
٦٣	تولي جامعتي الحالية اعتباراً أساسياً بأهدائي وقيمي الخاصة.				
٦٤	تولي جامعتي الحالية عناية خاصة برفاهية وراحة أعضاء التدريس فيها.				
٦٥	يؤخر المسؤولون في جامعاتي بإنجازاتي الوظيفية ويشهرونها.				
٦٦	يدعمني الجميع في الظروف الصعبة والطارئة.				
٦٧	يثنى زملائي على ما أقدمه من مجهودات وإسهامات لنجاح عمل الجامعة.				
٦٨	تهتم جامعتي بما أرفعه من شكاوى وتظلمات تخصني.				

					الجامعية من خلال تبني مفاهيم الإدارة التشاركية.
٨٢					استحداث إدارة مستقلة تعنى بتقديم الخدمات الإدارية والاجتماعية التي يحتاجها عضو هيئة التدريس بالجامعة.
٨٣					تطويع تكنولوجيا المعلومات المتق دمة في إرساء نظام فعال للاتصالات بين الجامعة وعضو هيئة التدريس.
٨٤					إتاحة صيغ جديدة ومرنة أمام أعضاء هيئة التدريس لأداء العمل (كالمعمل من المنزل و الإشراف الإلكتروني و فرق العمل عبر الانترنت).
٨٥					إجراء دراسات مسحية بصورة دورية لتت عرف على احتياجات أعضاء هيئة التدريس التدريبية والتطويرية والعمل على تلبيتها.
٨٦					تعريف الأستاذ الجامعي بنتائج تقييم أدائه و إشراكه في رسم الخطط التصحيحية المناسبة.
٨٧					تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في المساهمة والتأثير في صناعة القرار الأكاديمي برؤيته الروتيني والاستراتيجي.
٨٨					تمكين أعضاء هيئة التدريس من الوصول إلى مصادر المعلومات واستخدامها وتبادلها بحرية في كل الاتجاهات.
ج. آليات تنمية الالتزام التنظيمي الاستمراري					
٨٩					رفع رواتب أعضاء هيئة التدريس لتحقيق استقرارهم الاقتصادي والنفسي وبما يقلل من الفروقات بينهم وبين الفئات المهنية الأخرى.
٩٠					توفير برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث الخاصة بعضو هيئة التدريس الجامعي.
٩١					إتاحة السكن المجاني المناسب لعضو هيئة التدريس وأسرته بالقرب من جامعته.
٩٢					إيجاد وسائل ل ترفيهه والترفيه في بيئة العمل خاصة باستخدام أعضاء هيئة التدريس.
٩٣					إنشاء اتحادات وأندية خاصة يمارس من خلالها أعضاء هيئة التدريس مناشطهم المتنوعة.
٩٤					تخفيف العبء التدريسي والإداري عن كاهل عضو هيئة التدريس أثناء الالتحاق ببرامج التطوير والنمو المهني.
٩٥					إشهار عطاء عضو هيئة التدريس المتميز داخل وخارج الجامعة.
٩٦					استحداث جائزة الأستاذ الجامعي المتميز في مجالات التدريس والبحث وخدمة المجتمع على مستوى كليات الجامعة.
٩٧					التنسيق مع الجامعات العالمية المتقدمة لإيجاد الأساتذة المتميزين إل بها بغرض تطوير قدراتهم التدريسية والبحثية والإدارية والمنهجية واللغوية.
٩٨					تسهيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس المتميزين في المؤتمرات المحلية والإقليمية والعالمية.

أشكر لكم حسن تعاونكم ومشاركتكم . وفقكم الله وسدد على الخير خطاكم...

وصلى الله وسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه .

ملحق رقم (٤)

نماذج من الخطابات الرسمية
الخاصة بتطبيق أداة الدراسة

الرقم : ١/٤٤٤٩
التاريخ : ١٤٤٢/٦/٢٤
المشغولات : أهامة الدرلة



الجمهورية العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد
أرفق لسعادتكم طيه أداة الدراسة المقدمة من الطالب / أحمد عوض أحمد الشهري مرحلة
الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط والتي بعنوان : (الالتزام التنظيمي لعضو هيئة
التدريس السعودي في الجامعات الحكومية : واقعه ، ومحدداته ، وآليات تنميته) ويرغب
تطبيقها في الجامعات التالية :

١. جامعة أم القرى.
٢. جامعة الملك خالد.
٣. جامعة الأمير سلمان
٤. جامعة الملك سعود
٥. جامعة الملك فيصل
٦. جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
٧. جامعة طيبة
٨. جامعة جازان
٩. جامعة القصيم
١٠. جامع الباحة
١١. جامعة تبوك
١٢. جامعة نجران

لذا أمل من سعادتكم التكرم بمخاطبتهم نحو تسهيل مهمة الطالب في تطبيق أداة الدراسة على
عينة الدراسة المشار إليها أعلاه شاكراً لكم كريم تعاونكم وحسن استجابتكم .
وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ، ، ،

عميد كلية التربية
أ.د. زايد عجير الحارثي



Umm Al Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box: 715
Cable Gameat Umm Al- Qura, Makkah
Faxemely: 02 - 5564560 \ 02 - 5593997
Tel Aziziyah: 02-5501000 Abdiyah: 02 - 5270000

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص.ب: ٧١٥
برقيا: جامعة أم القرى - مكة
فاكسميلي: ٥٥٦٤٥٦٠ / ٥٥٩٣٩٩٧ - ٠٢
تليفون سنترال العزيزية: ٥٥٠١٠٠٠ - ٠٢ العابدية: ٥٢٧٠٠٠٠ - ٠٢

وكيل الجامعة
للدراستات العليا والبحث العلمي



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

سلمه الله

سعادة وكيل جامعة الملك سعود للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

تجدون برفقه نسخة من خطاب سعادة عميد كلية التربية رقم ١/٢٤٢٩ في ١٢/٢٢/١٤٣٣ هـ ، المتضمن أن الطالب/ أحمد عوض أحمد الشهري - أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط (مرحلة الدكتوراه) ويرغب في تطبيق أداة بحثه الذي بعنوان:

(الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية: واقعه ، ومحدداته، وآليات تنميته)

على عينة الدراسة بجامعتكم.
فأمل التكرم بمساعدته وتسهيل مهمته.
شاكرين ومقدرين تعاوانكم.

وتقبلوا خالص تحياتي .

وكيل الجامعة
للدراستات العليا والبحث العلمي



د. هاني بن عثمان غازي

امين

المشروعات

التاريخ

الرقم

فاكس : ٥٥٧٣٢٢٢ - ٠٢

هاتف : ٥٥٨٩٩٠٠ - ٠٢

ب ٧١٥ - مكة المكرمة - العزيزية ص. ب ٧١٥

مطابع جامعة أم القرى



وكيل الجامعة
للداسات العليا والبحث العلمي



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

سلمه الله

سعادة وكيل جامعة الملك فيصل للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

تجدون برفقه نسخة من خطاب سعادة عميد كلية التربية رقم ١/٢٤٢٩ في ١/٢٢/١٤٣٣هـ ، المتضمن أن الطالب / أحمد عوض أحمد الشهري - أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط (مرحلة الدكتوراه) ويرغب في تطبيق أداة بحثه الذي بعنوان:

(الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية: واقعه ، ومحدداته، وآليات تنميته)

على عينت الدراسة بجامعتكم.
فأمل التكرم بمساعدته وتسهيل مهمته.
شاكرين ومقدرين تعاؤنكم.

وتقبلوا خالص تحياتي .

وكيل الجامعة
للداسات العليا والبحث العلمي

د. هاني بن عثمان غازي

امع

المشروعات

التاريخ

الرقم

فاكس : ٥٥٧٣٣٢٢ - ٠٢

هاتف : ٥٥٨٩٩٠٠ - ٠٢

٧١٥ مكة المكرمة - العزيزية ص. ب ٧١٥

مطابع جامعة أم القرى



وكيل الجامعة
للدراستات العليا والبحث العلمي



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

سعادة وكيل جامعة الملك خالد للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

تجدون برفقه نسخة من خطاب سعادة عميد كلية التربية رقم ١/٢٤٢٩ في ١٤٣٣/٦/٢٢ هـ ، المتضمن أن الطالب/ أحمد عوض أحمد الشهري - أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط (مرحلة الدكتوراه) ويرغب في تطبيق أداة بحثه الذي بعنوان:

(الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية: واقعه ، ومحدداته، وآليات تنميته)

على عينة الدراسة بجامعتكم.
فأمل التكرم بمساعدته وتسهيل مهمته.
شاكرين ومقدرين تعاونكم.

وتقبلوا خالص تحياتي .

وكيل الجامعة
للدراستات العليا والبحث العلمي



د. هاني بن عثمان غازي

امين

المشروعات

التاريخ

الرقم

فاكس : ٥٥٧٣٢٢ - ٠٢

هاتف : ٥٥٨٩٩٠٠ - ٠٢

٧١٥ مكة المكرمة - العزيزية ص. ب ٧١٥

سلطان جامعة أم القرى



وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

سعادة وكيل جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
للدراسات العليا والبحث العلمي

سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

تجدون برفقه نسخة من خطاب سعادة عميد كلية التربية رقم ١/٢٤٢٩ في ١٤٣٣/٦/٢٢ هـ ، المتضمن
أن الطالب / أحمد عوض أحمد الشهري - أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط
(مرحلة الدكتوراه) ويرغب في تطبيق أداة بحثه الذي بعنوان:

(الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية: واقعه ، ومحدداته،
وآليات تنميته)

على عينة الدراسة بجامعتكم.
فأمل التكرم بمساعدته وتسهيل مهمته.
شاكرين ومقدرين تعاونكم.

وتقبلوا خالص تحياتي .

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

د. هاني بن عثمان غازي

امين

المشروعات

التاريخ

الرقم

المملكة العربية السعودية - مكة المكرمة - العزيزية ص. ب ٧١٥ هاتف : ٥٥٨٩٩٠٠ - ٠٢ فاكس : ٥٥٧٣٣٢٢ - ٠٢

مطابع جامعة أم القرى



وكيل الجامعة
للدراستات العليا والبحث العلمي



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة أم القرى

سعادة وكيل جامعة الأمير سلمان للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

تجدون برفقه نسخة من خطاب سعادة عميد كلية التربية رقم ١/٢٤٢٩ في ١٤٣٣/٦/٢٢هـ ، المتضمن أن الطالب/ أحمد عوض أحمد الشهري - أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط (مرحلة الدكتوراه) ويرغب في تطبيق أداة بحثه الذي بعنوان:

(الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية: واقعه ، ومحدداته، وآليات تنميته)

على عينة الدراسة بجامعتكم.
فأمل التكرم بمساعدته وتسهيل مهمته.
شاكرين ومقدرين تعاونكم.

وتقبلوا خالص تحياتي .

وكيل الجامعة
للدراستات العليا والبحث العلمي



د. هاني بن عثمان غازي

أمين

المشروعات

التاريخ

الرقم

فاكس : ٥٥٧٣٣٢٢ - ٠٢

هاتف : ٥٥٨٩٩٠٠ - ٠٢

المملكة العربية السعودية - مكة المكرمة - العزيزية ص. ب ٧١٥

مشاريع جامعة أم القرى



وكيل الجامعة
للداسات العليا والبحث العلمي



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

سلمه الله

سعادة وكيل جامعة طيبة للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

تجدون برفقه نسخة من خطاب سعادة عميد كلية التربية رقم ١/٢٤٢٩ في ١٤٣٣/٦/٢٢هـ ، المتضمن أن الطالب/ أحمد عوض أحمد الشهري - أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط (مرحلة الدكتوراه) ويرغب في تطبيق أداة بحثه الذي بعنوان:

(الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية: واقعه ، ومحدداته، وآليات تنميته)

على عينة الدراسة بجامعتكم.
فأمل التكرم بمساعدته وتسهيل مهمته.
شاكرين ومقدرين تعاونكم.

وتقبلوا خالص تحياتي .

وكيل الجامعة
للداسات العليا والبحث العلمي

د. هاني بن عثمان غازي

أمين

المشروعات

التاريخ

الرقم

فاكس : ٥٥٧٣٢٢٢ - ٠٢

هاتف : ٥٥٨٩٩٠٠ - ٠٢

٧١٥ مكة المكرمة - العزيزية ص. ب

سطار جامعة أم القرى



وكيل الجامعة
للدراستات العليا والبحث العلمي



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

سلمه الله

سعادة وكيل جامعة القصيم للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

تجدون برفقه نسخة من خطاب سعادة عميد كلية التربية رقم ١/٢٤٢٩ في ١٤٣٣/٦/٢٢ هـ ، المتضمن
أن الطالب/ أحمد عوض أحمد الشهري - أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط
(مرحلة الدكتوراه) ويرغب في تطبيق أداة بحثه الذي بعنوان:

(الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية: واقعه ، ومحدداته،
وآليات تنميته)

على عينة الدراسة بجامعتكم.
فأمل التكرم بمساعدته وتسهيل مهمته.
شاكرين ومقدرين تعاونكم.

وتقبلوا خالص تحياتي .

وكيل الجامعة
للدراستات العليا والبحث العلمي

د. هاني بن عثمان غازي

امين

المشروعات

التاريخ

الرقم

المملكة العربية السعودية - مكة المكرمة - العزيزية ص. ب ٧١٥ هاتف : ٥٥٨٩٩٠٠ - ٠٢ فاكس : ٥٥٧٣٢٢٢ - ٠٢

مخاطب جامعة أم القرى



وكيل الجامعة
للداسات العليا والبحث العلمي



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

سلمه الله

سعادة وكيل جامعة جازان للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

تجدون برفقه نسخة من خطاب سعادة عميد كلية التربية رقم ١/٢٤٢٩ في ١٤٢٣/٦/٢٢ هـ ، المتضمن
أن الطالب/ أحمد عوض أحمد الشهري - أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط
(مرحلة الدكتوراه) ويرغب في تطبيق أداة بحثه الذي بعنوان:

(الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية: واقعه ، ومحدداته،
وآليات تنميته)

على عينة الدراسة بجامعتكم.

فأمل التكرم بمساعدته وتسهيل مهمته.

شاكرين ومقدرين تعاونكم.

وتقبلوا خالص تحياتي .

وكيل الجامعة
للداسات العليا والبحث العلمي



د. هاني بن عثمان غازي

أمين

المشروعات

التاريخ

الرقم

فاكس : ٥٥٧٣٣٢٢ - ٠٢

هاتف : ٥٥٨٩٩٠٠ - ٠٢

المملكة العربية السعودية - مكة المكرمة - العزيزية ص. ب ٧١٥

مطابق جامعة أم القرى



وكيل الجامعة
للداسات العليا والبحث العلمي



الملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

سلمه الله

سعادة وكيل جامعة الباحثة للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

تجدون برفقه نسخة من خطاب سعادة عميد كلية التربية رقم ١/٢٤٢٩ في ١٤٣٣/٦/٢٢هـ ، المتضمن
أن الطالب/ أحمد عوض أحمد الشهري - أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط
(مرحلة الدكتوراه) ويرغب في تطبيق أداة بحثه الذي بعنوان:

(الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية: واقعه ، ومحدداته،
وآليات تنميته)

على عينة الدراسة بجامعتكم.
فأمل التكرم بمساعدته وتسهيل مهمته.
شاكرين ومقدرين تعاونكم.

وتقبلوا خالص تحياتي .

وكيل الجامعة
للداسات العليا والبحث العلمي

د. هاني بن عثمان غازي

أمين

المشفرعات

التاريخ

الرقم

فاكس : ٥٥٧٣٣٢٢ - ٠٢

هاتف : ٥٥٨٩٩٠٠ - ٠٢

المملكة العربية السعودية - مكة المكرمة - العزيزية ص. ب ٧١٥

مطابق جامعة أم القرى



وكيل الجامعة
للدراستات العليا والبحث العلمي



الجمهورية العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

سلمه الله

سعادة وكيل جامعة تبوك للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

تجدون برفقه نسخة من خطاب سعادة عميد كلية التربية رقم ١/٢٤٢٩ في ١٤٣٣/٦/٢٢ هـ ، المتضمن
أن الطالب/ أحمد عوض أحمد الشهري - أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط
(مرحلة الدكتوراه) ويرغب في تطبيق أداة بحثه الذي بعنوان:

(الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية: واقعه ، ومحدداته،
وآليات تنميته)

على عينة الدراسة بجامعتكم.
فأمل التكرم بمساعدته وتسهيل مهمته.
شاكرين ومقدرين تعاونكم.

وتقبلوا خالص تحياتي .

وكيل الجامعة
للدراستات العليا والبحث العلمي

د. هاني بن عثمان غازي

أمين

المشروعات

التاريخ

الرقم

فاكس : ٥٥٧٣٣٢٢ - ٠٢

هاتف : ٥٥٨٩٩٠٠ - ٠٢

المملكة العربية السعودية - مكة المكرمة - العزيزية ص. ب ٧١٥

مطابق جامعة أم القرى



وكيل الجامعة
للداسات العليا والبحث العلمي



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة أم القرى

سلمه الله

سعادة وكيل جامعة نجران للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

تجدون برفقه نسخة من خطاب سعادة عميد كلية التربية رقم ١/٢٤٢٩ في ١٤٢٣/٦/٢٢ هـ ، المتضمن أن الطالب/ أحمد عوض أحمد الشهري - أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط (مرحلة الدكتوراه) ويرغب في تطبيق أداة بحثه الذي بعنوان:

(الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية: واقعه ، ومحدداته، وآليات تنميته)

على عينة الدراسة بجامعتكم.
فأمل التكرم بمساعدته وتسهيل مهمته.
شاكرين ومقدرين تعاونكم.

وتقبلوا خالص تحياتي .

وكيل الجامعة
للداسات العليا والبحث العلمي



د. هاني بن عثمان غازي

امين

المشروعات

التاريخ

الرقم

فاكس : ٥٥٧٣٢٢٢ - ٠٢

هاتف : ٥٥٨٩٩٠٠ - ٠٢

المملكة العربية السعودية - مكة المكرمة - العزيزية ص. ب ٧١٥

مطابع جامعة أم القرى



وكيل الجامعة
لدراسات العليا والبحث العلمي



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة أم القرى

تعميم

لأصحاب السعادة عمداء الكليات بالجامعة

سعادة عميد كلية سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

تجدون برفقه نسخة من خطاب سعادة عميد كلية التربية رقم ١/٢٤٢٩ في ١٤٢٣/٦/٢٢ هـ ، المتضمن أن الطالب/ أحمد عوض أحمد الشهري - أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط (مرحلة الدكتوراه) ويرغب في تطبيق أداة بحثه الذي بعنوان:

(الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية: واقعه ، ومحدداته، وآليات تنميته)

على عيئة الدراسة بالكلية لديكم.
فأمل التكرم بمساعدته وتسهيل مهمته.
شاكرين ومقدرين تعاونكم.

وتقبلوا خالص تحياتي .

وكيل الجامعة
لدراسات العليا والبحث العلمي

د. هاني بن عثمان غازي

أمين

المشروعات

التاريخ

الرقم

فاكس : ٥٥٧٣٣٢٢ - ٠٢

هاتف : ٥٥٨٩٩٠٠ - ٠٢

٧١٥ مكة المكرمة - العزيزية ص. ب

طابع جامعة أم القرى

