

# العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية دراسة تطبيقه على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي استحوذت على اهتمام العديد من الكتاب في مجال السلوك التنظيمي في حقول كل من الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، لما لها من علاقة وثيقة بنجاح المنظمة، وفعاليتها في تحقيق أهدافها، حيث ينظر للالتزام التنظيمي على أنه: اتجاهات الفرد نحو المنظمة، فيما يتعلق بإيمانه القوي بأهدافها، والرغبة القوية في الانتماء إليها، والبقاء فيها مهما كانت المغريات الخارجية، التي تحفز على الانتقال إلى مكان آخر. ويظهر ذلك الالتزام في الانتماء والإخلاص والتفاني في أداء العمل وبذل المجهودات الإضافية؛ لنجاح عمل المنظمة ويعتبر انتماءهم للمنظمة مصدر قوة واطمئنان يشجع على بقائها وتطورها، ومنافستها لمثيلاتها من المنظمات الأخرى، وعلى وجه الخصوص فإن الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس له نتائجه الإيجابية على سلوكيات واتجاهات أعضاء هيئة التدريس، وما يترتب عليه من انعكاسات إيجابية على الجامعة ومخرجات التعليم والمجتمع برمته.

وبالتحديد فإن المتتبع لخطط التنمية في المملكة العربية السعودية خلال الفترة الزمنية الماضية والحاضرة ليشهد التطور الملموس والسريع في شتى المجالات، وبشكل خاص النمو المطرد في مجال التعليم العالي؛ حيث أنفقت الدولة المبالغ الباهظة لبناء المدن الجامعية، وإعداد الكوادر الوطنية في مجال التعليم العالي في مختلف تخصصات السلك الأكاديمي، واستقطاب أعضاء هيئة التدريس من شتى دول العالم للرقى بمستوى التعليم العالي؛ بما يحقق طموحات القيادات السعودية وأهداف التنمية في المملكة العربية السعودية.

وحيث أن أولويات الاهتمام يجب أن تتركز في الأساس على العنصر البشري في تلك الجامعات؛ ولا سيما أعضاء هيئة التدريس الذين يعتبرون أحد أهم الركائز الأساسية في العملية التعليمية دون الاكتفاء بالجوانب المادية من مبانٍ وتجهيزات أو معدات، فإن الجانب الأهم في العملية التعليمية وجود أعضاء هيئة تدريس مؤهلين والمحافظة عليهم وبقائهم وتطوير أدائهم، وهذا لا يتسنى للجامعات السعودية ما لم تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي، وحيث أن ضعف الالتزام يترتب عليه سلبيات ومساوئ كبيرة لا يتضح أثرها على الجامعة وأعضاء هيئة التدريس فحسب؛ بل يمتد إلى المجتمع إذا سلمنا أن مخرجات التعليم العالي هي من تدبر أعمال القطاع العام والخاص على حد سواء، ويمكن ملاحظة ضعف الالتزام التنظيمي ومشاهدته في أية منظمة بما فيها المؤسسات التعليمية من التسبب في مجال العمل بالإضافة إلى ترك العمل وفقدان الرغبة في التطوير والإبداع وانخفاض الدافعية والإخلاص والتفاني في أدائهم لواجباتهم.

إن المسؤولين عن الجامعات السعودية يولون اهتماما كبيرا لتنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس وتلمس احتياجاتهم من أجل توفير البيئة الملائمة لهم لتأدية المهام المنطوية بهم بكل كفاءة وفعالية، وبالتالي لتحقيق المصالح والأهداف الأساسية لخطط التنمية، والظاهر للعيان أن المسؤولين في الجامعات حريصون كل الحرص على تنمية العلاقات بين الجامعة وعضو هيئة التدريس؛ لضمان استمراريته، وإيجاد الدافع لديه لبذل المزيد من الجهد والأداء والإبداع في مجال البحث العلمي وإسهاماته لخدمة الجامعة والمجتمع، وقدرته على تطوير طرق التدريس والتعليم؛ لإيصال المعلومات للطلاب بهدف مواءمة مخرجات التعليم مع سوق العمل السعودي. وأضحى من أهم الوسائل لتحقيق ذلك تنمية مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

إن الالتزام والإخلاص في مجال العمل يعد مطلباً أساسياً في العملية التعليمية، ومن أكثر الأمور التي تشغل اهتمامات إدارة الجامعة بحكم مسؤوليتها في المحافظة على الجامعة كمنظمة تعليمية في حالة صحية وسليمة تمكنها من التطور والرقى لتحقيق أهداف التعليم العالي في المملكة، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني ممثلاً بمعرفة درجة الالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والعوامل المؤثرة فيه؛ لغرض تحفيزه وتعزيز درجات الالتزام التنظيمي لديهم لما في ذلك من مردودات إيجابية للجميع.

## مشكلة الدراسة وأهميتها:

في ضوء الجهود التي بذلتها جامعة الملك سعود في إعداد أعضاء هيئة التدريس السعوديين وتهيأتهم في مجال التعليم العالي إلا أنه من الملاحظ عدم استمرارية عضو هيئة التدريس أو تسربه ( آل مذهب، 1999م) وأن هناك شعوراً بالتذمر من أوضاع البيئة الجامعية، أو الأكاديمية وانخفاض الاهتمام بإعطاء الأولويات لمجال العمل الأكاديمي بالشكل المرجو والمتوقع من أعضاء هيئة التدريس.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه، فالالتزام التنظيمي يرتبط بدرجة اقتناع وإيمان الفرد بأهمية أهداف المنظمة واستعداده لبذل المزيد من الجهد لتحقيق هذه الأهداف، ونظراً لأن الفرد له أهدافه الخاصة به (والتي ربما تتعارض مع أهداف المنظمة التي يعمل بها) والتي توجه سلوكه التنظيمي فإن نجاح المنظمة في الوصول إلى أهدافها يأتي عن طريق تهيئة البيئة الإدارية الملائمة لنمو وتعزيز الالتزام التنظيمي.

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي سلباً أو إيجاباً، لذلك فإنه من الضرورة بمكان التعرف على هذه العوامل وذلك لتعزيز ودعم الالتزام التنظيمي والتعرف على أفضل السبل لاستمرارية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وجعلهم يؤدون أفضل ما لديهم؛ لتحقيق أهداف الجامعة والمجتمع، وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تتعلق بموضوع الالتزام التنظيمي في أدبيات الإدارة على مستوى العالم المتقدم، إلا أن هذا الموضوع لم يلاقَ ما يستحق من اهتمام في بيئة الإدارة العربية، كما أن هذه الدراسة تعد الأولى من نوعها التي تقوم بدراسة الالتزام التنظيمي وعلاقة كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والعدالة التنظيمية، بالإضافة إلى بعض العوامل الشخصية الأخرى وعلى وجه الخصوص في بيئة العمل الأكاديمي.

كما أن هذه الدراسة تقدم بعض التوصيات المقترحة التي تسهم في تهيئة البيئة الملائمة للعمل في البيئة الجامعية والتي سيكون لها مردود في تعزيز الالتزام التنظيمي عن طريق معرفة العوامل المعززة والعوامل المثبطة ودعم الأولى ومحاولة احتواء الثانية

أما من الناحية المحلية فهذه الدراسة تتبع أهميتها من الاهتمام الذي توليه الدولة بالتعليم العام والتعليم العالي على وجه الخصوص، والرقى بجودة التعليم العالي حيث يعتبر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الركيزة الأولى لتطوير التعليم العالي من خلال معرفة درجة الالتزام التنظيمي لديه، والتعرف على أهم المعوقات التي تضعف عملية الالتزام وبالتالي توفير بيئة تعليمية إيجابية تقود إلى الاهتمام بتطوير المادة العلمية المقدمة للطلاب واستخدام الأسلوب التعليمي الجامعي المميز مما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية ومخرجات التعليم الجامعي.

كذلك تبرز هذه الدراسة أهمية عضو هيئة التدريس والمحافظة عليه وبقاءه في العمل الأكاديمي إذا ما علمنا أن الدولة تنفق الملايين لإعداد وتعليم عضو هيئة التدريس في خارج المملكة، وإذا علمنا أن عضو هيئة التدريس يعد من الطلاب المتفوقين في مرحلة البكالوريوس وهم النخبة من الطلاب المتخرجين، وبالتالي يقلل من فرصة اعتماد الجامعة على عينات من أعضاء هيئة التدريس قد تكون أقل تأهيلاً للعمل في المجال الأكاديمي.

وأيضا تأتي هذه الدراسة من أوائل الدراسات في مجال الالتزام التنظيمي التي تركز اهتمامها وتطبيقها على أعضاء هيئة التدريس بشكل شمولي، حيث تشمل جميع الكليات الإنسانية والعلمية بالإضافة لشمولها لمجموعة من الأبعاد لها علاقة وثيقة بالالتزام التنظيمي لم تشمل عليها الدراسات السابقة.

و أخيرا تسهم هذه الدراسة في تقديم بعض التوصيات التي تحفز على تهيئة بيئة ملائمة لتطوير مهارات عضو هيئة التدريس البحثية، وتشجيعه لإجراء الدراسات والبحوث من جانب، والمساهمة الفعالة في الأنشطة الإدارية والاجتماعية في الجامعة والمساهمة في معالجة قضايا المجتمع بالحماس والإخلاص المطلوبين.

### تساؤلات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والكليات الإنسانية؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين؟
- 3- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للجنسية على الالتزام التنظيمي؟
- 4- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعمر على الالتزام التنظيمي؟
- 5- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرتبة العلمية على الالتزام التنظيمي؟
- 6- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للخبرة على الالتزام التنظيمي؟
- 7- ما هو ترتيب قوة تأثير العوامل الشخصية على الالتزام التنظيمي؟
- 8- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي؟
- 9- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي؟
- 10- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي على الالتزام التنظيمي؟
- 11- ما هو ترتيب قوة تأثير العوامل التنظيمية على الالتزام التنظيمي؟

### أهداف البحث:

تسعي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الأربعة الآتية:

- 1) تهدف هذه الدراسة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بشكل عام، ومن ثم مقارنة بين نوعي الكليات (العلمية، الإنسانية) من حيث

- مستوى الالتزام، وكذلك مقارنة مستوى الالتزام لدى أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين .
- (2) تسعى هذه الدراسة لمعرفة تأثير العوامل الشخصية الآتية: العمر، المرتبة العلمية، الخبرة على الالتزام التنظيمي، ومن ثم ترتيب هذه العوامل من حيث قوة تأثيرها على الالتزام التنظيمي.
- (3) التعرف على تأثير الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، ومن ثم ترتيب هذه العوامل من حيث قوة تأثيرها على الالتزام التنظيمي.
- (4) تقديم بعض التوصيات التي تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي.

## مفهوم الالتزام التنظيمي:

أشارت الكثير من الدراسات العلمية إلى أن الالتزام قد يفسر بمعانٍ مختلفة منها: الولاء والانتماء والإخلاص والحب والطاعة والانضباط، وبالرغم من اختلاف الألفاظ والتعبيرات إلا أنها في نهاية المطاف تركز على بقاء الموظف في المنظمة، والمحافظة عليه وبذل الجهد المضاعف لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، واعتبر تعزيز الالتزام التنظيمي من ضمن الشغل الشاغل للقيادات الإدارية في غالبية المنظمات، لكونها هي المسؤولة عن المحافظة على المنظمة في حالة صحية مناسبة تمكنها من الاستمرار والبقاء وتقديم الخدمات الأفضل. وعلى هذا الأساس دعت الحاجة لتحديد مفهوم الالتزام التنظيمي من خلال ما تطرقت إليه العديد من الدراسات التي تناولها هذا الموضوع.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الولاء والالتزام والانتماء تستخدم لنفس المعنى وبشكل متبادل في أدبيات الدراسة في هذا المجال، وببساطة يعني الالتزام في اللغة العهد والقرب والنصرة والمحبة (ابراهيم أنيس وآخرون، 1996م). ومن التعاريف التي توضح هذا المفهوم ما أشار بشنان Buchanan إليه بأن الالتزام يعني " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم الحصول على مردود أقل". وأنه " حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق الأهداف" (Buchanan ، 1974). وقد ينظر للالتزام التنظيمي على أنه " إيمان الفرد بتبادل الفائدة و المنفعة المدركة للمشاركة المستمرة في المنظمة" (Walsh & Levon، 1981).

من المنظور السلوكي فإن الالتزام يصور على أنه " تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية، وانصهار الفرد داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي، ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله واستعداده لتقديم التضحيات لصالح المنظمة" (1974، Buchanan). "بأنه الاتجاه أو التوجه نحو المنظمة" (Buchanan ، 1974). والالتزام التنظيمي يعرف بأنه " انجراف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة". (Bateman & Strasser، 1984).

وأشار بعض الباحثين على أن الالتزام يعبر عن رغبة الفرد في بذل مستوى عالٍ من الجهود لصالح المنظمة، ورغبة شديدة للبقاء فيها، ومن ثم القبول بأهدافها وقيمها. وينظر بعض الباحثين على أن الالتزام بمثابة التطابق مع المنظمة والارتباط بها. كما قصد به أيضا "انشداد

غير ملموس وتحيز لأهداف المنظمة وقيمها باستثناء الميل للبقاء فيها" ( خضير وآخرون، 1996)

ويفيد بشنان (Buchanan ، 1974). بأن فهم الالتزام واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاثة: التطابق والانتماء والولاء. وقد عبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها. ويقول واينر (Wiener ، 1983) بهذا الصدد بأنه الشعور الداخلي الذي يضبط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة. وعنى كذلك بالالتزام بأنه القوة النسبية لتطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها ( خضير وآخرون، 1996).

وهناك من عرف الالتزام التنظيمي (Mowday et al ، 1979) بأنه " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها" وحددوا عناصر الالتزام التنظيمي بما يلي:

1. اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة.
2. استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
3. الرغبة القوية في استمرار عضوية الفرد في المنظمة .

ويعرف بشنان (Buchanan ، 1974) الالتزام التنظيمي بأنه نوع من النصرة للمنظمة وذوبان لأهداف الفرد في أهداف وقيم المنظمة. وحدد عناصر الالتزام التنظيمي بما يلي:

1. تبني أهداف وقيم المنظمة من قبل الفرد
2. الانغماس المادي والروحي في النشاطات التي تحقق أهداف المنظمة
3. التزام وولاء شبه مطلق للمنظمة

أما ستيبرز (Steers ، 1977) يرى أن هناك مجموعة من العوامل تسبق عملية بناء الالتزام التنظيمي وهذه العوامل هي:

1. العوامل الشخصية ( الحاجة للإنجاز، عمر الفرد ومستوى التعليم)
2. خبرات العمل ( وتشمل اتجاهات الجماعة والأهمية الشخصية )
3. خصائص العمل ( تحديد المهمة، فرص التفاعل، التغذية الراجعة)

وأما مخرجات الالتزام التنظيمي كما يراها ستيبرز (Steers ، 1977) فهي:

1. الرغبة والنية في البقاء والاستمرار في العمل لدى المنظمة
2. الانتباه والتميز في العمل
3. الحضور والمواظبة في الالتحاق في العمل لدى المنظمة
4. الأداء الوظيفي وإنجاز المهمات

أما كانتور (Kanter ، 1968) فقد عرف الالتزام التنظيمي بأنه " إرادة العاملين ورغبتهم في بذل أقصى طاقاتهم وتقديم ولائهم للمنظمة". وعرفه شيلدون (Sheldon ، 1971) بأنه تقييم إيجابي للمنظمة وتصميم أكيد على إنجاز أهدافها". ويعرفه جرجرسون وستورت (Gergersen & Stewart ، 1992) بأنه " الرغبة في عدم ترك المنظمة رغم وجود مغريات خارجية". أما ستيفنز وآخرون (Stevens et al ، 1978) فقد قدموا أنموذجا لدراسة الالتزام التنظيمي حيث تم تعريفه " بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها وكذلك رغبة قوية في البقاء عضو فيها" .

وقد نظر بعض الباحثين للالتزام التنظيمي على أن درجة المودة والصدقة الناشئة بين الأفراد والجماعة لتحقيق أهداف المنظمة. فالالتزام التنظيمي يلتزم ثلاثة عناصر هي التطابق بمعنى تبني أهداف التنظيم باعتبارها أهدافا للفرد العامل في المنظمة، والارتباط بمعنى درجة الانغماس النفسي ونشاطات الفرد داخل المنظمة، والإخلاص بمعنى درجة شعور الفرد بالارتباط والبقاء في المنظمة التي يعمل بها الفرد ( Brune 1974 )

ويمكن الإشارة إلى الالتزام التنظيمي بمدى تطابق الفرد مع المنظمة من خلال استعداد الفرد لقبول أهداف المنظمة ولبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة والرغبة في الاستمرارية في العمل ( Mowday et al 1982 ).

من خلال ما تقدم من مفاهيم يلاحظ أن هناك اتفاقا واضحا على مفهوم الالتزام بالرغم من الاختلاف في التفسير ومن ذلك يمكن القول أن هذه الدراسة تميل إلى تعريف خضير وآخرون لشمولية وأرتباطة بموضوع الدراسة " بأن الالتزام ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم " ( خضير وآخرون، 1996 ).

## الدراسات السابقة

في هذا الجزء يتم استعراض أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وعلى هذا الأساس فقد تم تقسيم هذه الدراسات إلى ثلاثة أقسام توضح العلاقة بين الالتزام التنظيمي وكل من الأداء الوظيفي والعدالة التنظيمي والرضا الوظيفي.

### اولا : العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي (الإنتاجية):

تشير العديد من الدراسات إلى أن تعزيز الالتزام التنظيمي يقود إلى زيادة مستوى دافعية الأفراد الداخلية ويؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي وتحسين مستوى أدائهم وإنتاجيتهم . فقد أشار يوسف (1999أ) إلى تعريف الدافعية على أنها "الرغبة لبذل أقصى مستوى من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية". وأكد على أن العاملين الذين ليس لديهم دافعية من المتوقع أن يبذلوا الجهد القليل في وظائفهم، ويحاولوا تجنب مكان العمل بقدر الإمكان للخروج من المؤسسة وإذا أتاحت لهم الفرصة سوف يقدم عمل ذو جودة منخفضة، وأن انخفاض الدافعية الداخلية يؤدي إلى انخفاض جودة العمل وزيادة نسبة الفاقد وزيادة نسبة الغياب وترك العمل وزيادة الشكاوى وبشكل عام يؤدي إلى وجود قوى عاملة أقل ولاء للمنظمة. وعلى العكس من ذلك فإن العاملين ذوي الدافعية المرتفعة تجاه أعمالهم من المتوقع أن يكونوا مثابرين ومبدعين ومنتجين ويقدموا نتائج ذات جودة عالية. وبهذا توصل يوسف (1999أ) إلى أن انخفاض الالتزام التنظيمي ينتج عنه انخفاض مستوى دافعتهم الداخلية ويترتب عليه زيادة معدل الغياب وانخفاض جودة العمل وترك العمل.

وقد نالت العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي قدراً كبيراً من اهتمام الباحثين، ومن ذلك ما أشارت إليه بعض الدراسات من وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. ومن ضمن هذه الدراسات دراسة القطان التي أجريت في المملكة العربية السعودية على عينة من ( 370 ) شخصاً ممن يعملون في منظمات مختلفة ، وقد صنفنا الدراسة أفراد العينة إلى أربع مجموعات : المجموعة الآسيوية (102) المجموعة العربية (31) المجموعة السعودية (90) المجموعة الغربية (47) ، وأشارت النتائج إلى أن المجموعة الآسيوية (5.16) من أكبر المجموعات في متوسط الولاء التنظيمي تليها المجموعة العربية (4.99) ثم المجموعة السعودية (4.76) أخيراً الغربية (4.75) . كما لم تظهر فروقاً معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي بين المجموعات الأربع، وكان متوسط الأداء الوظيفي لأفراد المجموعة الآسيوية (4.15) المجموعة السعودية (4.04) المجموعة العربية (3.93) المجموعة الغربية (4.17) . وبينت الدراسة أيضاً أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي وذلك لدى عينة الدراسة لمجموعة واحدة ولدى المجموعات التالية العربية والسعودية والغربية ( القطان ، 1987م) .

أما في البيئة الإماراتية وجد يوسف (ب1999م) أن هناك ارتباطاً موجباً ذا دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وأن زيادة مستوى التزام الفرد في المنظمة يؤدي إلى زيادة الجهد المبذول في العمل وزيادة الإنتاجية والأداء وليس العكس. ففي دراسة عن الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة بجامعة بغداد وجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي الأربعة (الولاء والرغبة في العمل والمسئولية والإيمان بالمنظمة) من

جهة وبين مؤشرات الإنتاجية (سبعة مؤشرات) من جهة أخرى. وقد كانت غالبية العلاقات بين الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي ومؤشرات الإنتاجية موجبة (خضير وآخرون، 1996م).

أما فيما يتعلق بالدراسات الأجنبية التي تطرقت إلى العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والتي توصلت في غالبيتها إلى وجود ارتباط معنوي وموجب بين المتغيرين تشمل دراسات كل من (Hamner & Foster, 1975, Heckman & Oldham, 1974, Hampton et al. 1986, Hirst 1988). حيث أوضحت تلك الدراسات أن الالتزام التنظيمي لا يساعدنا فقط في التنبؤ بسلوكيات الموظفين فحسب، بل تؤكد على أنه كلما ازداد الالتزام التنظيمي عند العاملين، قل معدل دوران العمل (Moday et al, 1979, Steers, 1977). وكما يساعد الالتزام التنظيمي إلى حد كبير في انخفاض نسبة الغياب، والحد من مشكلة التأخر عن الدوام، ويعزز الأداء الوظيفي.

ومن بين الدراسات الأخرى أيضاً دراسة شورمارتن التي أجريت على عيّنتين، إحداهما تكونت من (73) مهنيّاً في المستشفيات، والأخرى من (71) صرافاً في أحد كبار بنوك الولايات المتحدة، وأسفرت نتائج تلك الدراسة عن وجود ارتباط - دالاً إحصائياً - بين الالتزام التنظيمي ودوران العمل لدى العينة، حيث تبين أن نسبة كبيرة من التباين في دوران العمل يرجع للالتزام التنظيمي (Shore & Martin, 1989).

أما دراسة كرامبون وآخرين فقد أجريت على عينة من (46) متدرباً تم توظيفهم في إحدى كبريات متاجر التجزئة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للمتدربين (Crampon et al., 1978).

وتوصل لي وماودي (Lee & Mowday, 1987) إلى نتيجة مشابهة في الدراسة التي أجريها على عينة من (445) موظفاً عملوا في بعض المؤسسات المالية في غرب الولايات المتحدة وتبين أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي (+0.09) والرضا الوظيفي (+0.11).

ماودي وآخرون (Moday et al., 1974) قدموا دراسة تضمنت (411) موظفة في 37 فرعاً لأحد كبار البنوك بولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة وقد سجلت الفروع ذات الأداء المرتفع درجات عالية من الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وتميز موظفوها بمستوى عال من الالتزام تجاه منظماتهم ومستوى عال من الرضا عن العمل والزملاء وفرص الترقية، بينما سجلت الفروع ذات الأداء المنخفض درجات منخفضة على مقياس الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

أما دراسة هاتفاني وبيوك (Hatvany & Pucik, 1981) فقد أشارت إلى أن العمال اليابانيين يتفوقون على نظرائهم الأمريكيين في درجة الإنجاز وعزوا ذلك إلى ارتفاع درجة الانتماء الوظيفي لدى العاملين اليابانيين.

وأكدت دراسة أخرى لنكولن وكالبرج (Lincoln & Kalleberg, 1992) أن العاملين اليابانيين أكثر إنتاجية وأنجازاً من العمال الأمريكيين وعزوا السبب في جزء كبير منه إلى أن الولاء التنظيمي لدى العمال اليابانيين أعلى من ولاء العمال الأمريكيين لمنظماتهم.



وفي دراسة أخرى مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين تم تأكيد العلاقة الإيجابية المعنوية بين الالتزام (الولاء) التنظيمي وأداء العاملين (العضائية، 1995). وكما توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي في القطاع الخاص ومتغيرات العمر ( $+0.13$ ) المركز الوظيفي ( $+0.03$ ) ومدة الخدمة ( $+0.04$ ) ومستوى أداء العاملين ( $+0.35$ ) وعلاقة سلبية مع المؤهل العلمي ( $-0.34$ ). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات المستقلة لدى عينة منظمات القطاع العام يظهر وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وكل من متغيرات عمر الفرد ( $+0.14$ ) والمركز الوظيفي ( $+0.03$ ) ومدة الخدمة ( $+0.37$ ) ومستوى أداء العاملين ( $+0.4$ ) وعلاقة سلبية مع المؤهل العلمي ( $-0.10$ ). كذلك أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى أداء الشخص وولائه الوظيفي للمنظمة لدى جميع أفراد العينة في كلا القطاعين العام والخاص الأردنيين وهذه العلاقة الإيجابية تلتقي مع نتائج دراسة بورتير ورفاقه (Porter et al, 1974)

في حين أن المير (1995) لم يجد علاقة معنوية بين المتغيرين إلا أن هذه العلاقة موجبة. كذلك وجد Hofstede (1994) علاقة متوسطة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. بينما توصل Howard & Frink (1996) إلى وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرين. في حين وجد Kalleberg & Marsden (1995) أنه لا توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

كذلك استنتجت دراسة العتيبي (1993) أن هناك ارتباطاً معنوياً موجباً بين الالتزام (الولاء) التنظيمي والأداء الوظيفي وذلك في دراسة مقارنة بين العمالة الكويتية والعربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت. كما أوضحت هذه الدراسة أن المتغيرات الشخصية على علاقة معنوية بالأداء الوظيفي، فقد بلغت نسبة التباين في الأداء الوظيفي الذي يمكن تفسيره بواسطة تلك المتغيرات 7% ، وعندما أدخل متغير الالتزام التنظيمي في معادلة الانحدار زادت نسبة التباين في الأداء الوظيفي إلى 10% أي بزيادة مقدارها 3% . وبناء على هذه النتائج يمكن القول أن الالتزام التنظيمي له تأثير مباشر في الأداء الوظيفي بغض النظر عن متغيرات الدراسة الشخصية وبرغم من أن نسبة التباين المشروحة غير مرتفعة إلا أنها جوهرية، وجدير بالذكر أن الأداء الوظيفي يحدث لتفاعل بعض المتغيرات مثل وضوح الدور الذي يقوم به الفرد، وطبيعة القدرات والمهارات التي يمتلكها ، ومستوى الجهد المبذول والدافعية في العمل.

## ثانياً: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي:

قبل البدء في تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وينبغي تحديد ما نقصده بالرضا الوظيفي، بأنه "حالة وجدانية إيجابية ناجمة عن تقويم العضو في التنظيم لوظيفته وخبراته وعلاقتها بقيمه وحاجاته ويتمثل عادة بمدى سروره عن الوظيفة" (الدخيل الله، 1995).

ولقد فرق الدارسون بين الالتزام التنظيمي وبين الرضا عن العمل، فالرضا عن العمل يشير إلى مدى إدراك الفرد للعمل وظروفه وما يعتقده الفرد فيما يجب أن يكون عليه العمل وبيئة العمل، وبالتالي عندما يحدث التوافق بين هذين الجانبين يتحقق الرضا عن العمل والعكس صحيح. أما الالتزام فيعبر عن الاستجابة الإيجابية تجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط بالمنظمة ككل بما فيها من أهداف وقيم، ولذا فإن المشاعر الخاصة بالالتزام للمنظمة ينمو تدريجياً وبثبات

مع مرور الوقت. ولذلك فالرضا يعد مقياساً أقل ثباتاً ويعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة في بيئة العمل كالإشراف والأجور وغيرها (Smith, Kendell, and Hulin, 1969)

وقد اختلفت آراء الباحثين في هذا الموضوع فبعضهم يرى أن الالتزام التنظيمي يحدث بعد فترة زمنية نتيجة شعور الفرد بالرضا عن العمل (Porter et al, 1974). في حين يرى باحثون آخرون أن شعور الفرد بالالتزام والانتماء للمنظمة ينشأ قبل تكوين اتجاهات الرضا عن العمل وقبل الالتحاق بالعمل ويستمر باستمرار عمل الفرد وذلك كلما ساعدت المنظمة الأفراد على إشباع حاجاتهم (O'Reilly and Caldwell, 1981). ومنهم من ذكر أن الالتزام التنظيمي يعتبر سبباً للرضا عن العمل، وأن مسببات الرضا عن العمل تختلف عن مسببات الالتزام التنظيمي (Bateman and Strasser, 1984). وقد أجمعت الدراسات على إيجابية العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وسوف نستعرض بعض هذه الدراسات:

إن العديد من الدراسات الأجنبية تؤكد على العلاقة الإيجابية بين الرضا والالتزام التنظيمي مثل Hrebiniak and Autto (1972) و Buchanan (1974) و Steers (1977) و Brief and Aldayg (1980) و Welsch and LeVan (1981) و Angle and Perry (1983). وعلى الرغم من وجود العلاقة القوية بين الالتزام والرضا إلا أن هناك أختلافاً بين الباحثين من حيث أي المتغيرين سبباً للآخر. فبعضهم يرى أن الرضا يعتبر مقدمة سببية للالتزام مثل Marsh and Mannari (1977) و Farrell and Rubult (1981) إلا أن الآخرين يرون أن الالتزام يسبق الرضا عن العمل (خطاب 1408).

في دراسة مقارنة عن العلاقة بين ضغوط العمل وبين الالتزام (الولاء) التنظيمي (الالتزام التنظيمي) والأداء والرضا الوظيفي والعوامل الشخصية وذلك لأربع مجموعات من اليد العاملة (السعودية والعربية والآسيوية والغربية) (المير 1416). وقد شملت الدراسة 200 فرد من العاملين بمهام إدارية وغير إدارية في المملكة العربية السعودية. وقد وجد أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وذلك لكل مجموعة على حدة.

وفي دراسة عن الانتماء (الالتزام) التنظيمي والرضا عن العمل شملت 321 امرأة عاملة سعودية (خطاب 1408هـ). توصلت الباحثة إلى أن هناك علاقة ضعيفة بين الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي. وقد خلصت الباحثة إلى أن الالتزام التنظيمي يسبق الرضا عن العمل ويعتبر سبباً له وأن مسببات الرضا عن العمل تختلف عن مسببات الالتزام التنظيمي وذلك باستخدام تحليل الانحدار.

وتم في دراسة أخرى باستخدام عينة تقدر بـ 270 من العاملين العرب بمراكز ومستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض وذلك للوصول إلى بعض محددات الولاء (الالتزام) التنظيمي في القطاع الصحي الحكومي (العمرى، 1419). وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط موجب ذي دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (0.59). وعند استخدام تحليل الانحدار المتعدد وجد أن متغير الرضا الوظيفي أقوى المتغيرات تأثيراً على الالتزام التنظيمي حيث إن قيمة بيتا (0.409) أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي الحكومي زاد التزامهم للمنظمة التي يعملون بها.

كما قام الدخيل الله (1415هـ) بدراسة مقدمات الالتزام التنظيمي لإحدى الجامعات السعودية. وقد شملت الدراسة 108 عضو هيئة تدريس سعودي من حملة درجة الدكتوراه. وقد

وجد الباحث أن الرضا الوظيفي أهم المتغيرات المستقلة على الإطلاق والمؤثرة في الالتزام التنظيمي من ضمن العديد من المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية. حيث كان تأثيره إيجابيا وذو دلالة إحصائية (0.001) من خلال الرضا عن الراتب، الخدمة الصحية، المشاركة، التفاعل، العلاقات، والرضا العام.

في حين قام مجموعة من الباحثين بجامعة بغداد بدراسة الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة شملت 128 عضو هيئة تدريس (خضير وآخرون، 1996) توصل الباحثون إلى أن غالبية معاملات الارتباط بين أبعاد الالتزام التنظيمي (أربعة أبعاد) والرضا الوظيفي (تسعة أبعاد) كانت إيجابية وذات دلالة إحصائية.

أشارت كذلك العديد من الدراسات إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والرضا عن العمل، حيث أكدت تلك الدراسات بأن شعور الموظف بالرضا عن عمله والبيئة الداخلية في مجال العمل تسهم إلى حد كبير في زيادة الالتزام الوظيفي وبقاء الموظف في المنظمة التي يعمل بها. ومن هذه الدراسات ما توصل إليه القطان (1987) إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام (الولاء) التنظيمي والرضا الوظيفي عند مستوى (0.001).

### ثالثا: علاقة الالتزام التنظيمي بالعدالة التنظيمية:

تجدر الإشارة إلى أن العدالة التنظيمية تعني مقارنة شعور الموظف على ما يفرض عليه وما يتطلبه من أعباء العمل وحجمه وما يحصل عليه من حوافز مالية ومعنوية مساويا لما يحصل عليه زملاؤه في العمل في نفس المنظمة أو في المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال. وفي واقع الأمر فإن العدالة التنظيمية أشير إليها في العديد من الدراسات أنها تشمل نمطين من العدالة فالأولى العدالة الداخلية Internal equity وتحدث حين يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المؤسسة ، أما العدالة الخارجية External equity فتتحقق حين يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع ما يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في مؤسسات أخرى (Mondy and Noe, 1996) .

وترجع فكرة العدالة التنظيمي إلى نظرية المساواة التي نادى بها Adms (1963) والتي تقول بأن الفرد يقارن بين معدل مدخلاته ومخرجاته إلى معدل مدخلات ومخرجات الآخرين فإن كان المعدلان متساويين فليس هناك شعور بعدم المساواة أما إذا كان هذان المعدلان غير متساويين فإن ذلك يولد شعور بعدم العدالة ينتج عنه إحساس بالتوتر وعدم الارتياح مما يجعل الفرد يسعى إلى محاولة تقليل عدم العدالة وذلك باللجوء إلى عدة وسائل لتحقيق العدالة.

وقسم الباحثون مفهوم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أنواع:

- 1- عدالة التوزيع Distribution justice وتعرف بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد (Niehoff and Moorman, 1993)
- 2- عدالة الإجراءات Procedural justice وتعرف بأنها مدى إحساس الأفراد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات (Moorman, 1991) .
- 3- عدالة التعاملات Interactional Justice ويمكن تعريفها بأنها مدى إحساس الفرد بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات (Tyler and Bies, )

(1990). في دراستنا هذه سيتم التركيز على العدالة التنظيمية بشكل عام بدون تمييز بين الأنواع السابقة الذكر.

وقد أكد Adams (1965) في دراسته إلى أن عدم العدالة تنتج عن شعور الموظف بأن نسبة مدخلاته Input إلى نسبة مخرجاته Outcomes وكذلك مع نسبة مدخلات الآخرين ومخرجاتهم متساوية، وبينت نظرية Adams أنه كلما شعر الموظف بانعدام العدالة أدى ذلك إلى شعوره بعدم الارتياح داخل المنظمة مما يدفعه إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية. ويمكن أن تشمل مدخلات الفرد جميع المهارات والجهد المبذول في مجال العمل أما المخرجات فقد تشمل العائد المادي والمزايا والمركز أو المكانة والرغبة الداخلية في البقاء. لقد حدد Adams أن الشعور بعدم العدالة يترتب عليه محاولة الفرد التقليل من عدم العدالة والعمل على تحقيق العدالة، وقد يلجأ الفرد إلى عدة وسائل لتحقيق العدالة كما يلي:

- 1- زيادة مدخلاته إذا كانت أقل من مدخلات الآخرين أو أقل من مخرجاته هو كزيادة إنتاجه مثلاً .
- 2- تقليل مدخلاته إذا كانت كبيرة مقارنة بمدخلات الآخرين أو مخرجاته هو، كتقليل جهوده وإنتاجيته مثلاً .
- 3- زيادة مخرجاته إذا كانت أقل من مخرجات الآخرين أو أقل من مدخلاته هو، كالحصول على زيادة في الأجور مثلاً .
- 4- تقليل مخرجاته إذا كانت أكبر من مخرجات الآخرين أو من مدخلاته هو .
- 5- ترك العمل أو النقل أو الغياب .
- 6- تغيير مدخلاته ومخرجاته بالزيادة أو النقصان حسب الضرورة .
- 7- تغيير مدخلات الآخرين ومخرجاتهم أو محاولة إرغام الآخرين على ترك العمل .
- 8- تغيير الآخرين الذين يقوم بمقارنة مدخلاته ومخرجاته بهم .

وسيتم استعراض بعض الدراسات العربية التي تطرقت إلى علاقة الالتزام التنظيمي بالعدالة التنظيمية ككل وتلك التي ركزت على جانب واحد من جوانب العدالة التنظيمية مثل العدالة للعائد المادي من الوظيفة. تؤكد الدراسات على أن شعور الفرد بالعدالة التنظيمية يؤثر على مستوى التزامه التنظيمي ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

قام يوسف (1999) بدراسة العلاقة بين الالتزام (الولاء) التنظيمي والرضا عن العدالة الداخلية والخارجية للعائد المادي من الوظيفة وذلك لعينة من 567 من العاملين في القطاع الحكومي والخاص بدولة الإمارات العربية المتحدة. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها " **أولاً:** إن الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة وكذلك الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي يؤثران بشكل معنوي وإيجابي في الالتزام التنظيمي في حين لا يؤثر الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة في الالتزام التنظيمي . **ثانياً:** إن الرضا عن العدالة الداخلية والعدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة تؤثران في الأداء الوظيفي في حين لا يؤثر الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة في الأداء الوظيفي "

وفي دراسة لتحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية (العجمي، 1998) شملت 426 من العاملين في القطاع الحكومي الكويتي وجد الباحث أن هناك ارتباطاً موجباً قوياً بين كل من الالتزام التنظيمي وإحساس العاملين بعدالة التعاملات وعدالة الإجراءات في حين أن الارتباط بين الالتزام التنظيمي وبين إحساس العاملين بعدالة التوزيع كان موجباً ولكنه ضعيف. وقد خلص الباحث إلى أن إحساس العاملين بعدالة التعاملات كان أعلى من إحساسهم بكل من عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع على التوالي.

## منهج البحث

### أ- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الذكور من أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد ومحاضر ومعيد في جامعة الملك سعود حيث تم حصر العدد الإجمالي لمفردات المجتمع الإحصائي بـ 2506 عضو هيئة تدريس وذلك من خلال أحدث الوثائق الرسمية من الجامعة والجدول (1) يوضح توزيع أعداد أعضاء هيئة التدريس حسب الجنسية والمرتبة الأكاديمية. في هذه الدراسة تم اتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية حيث تعتبر كل كلية طبقة تسحب منها عينة عشوائية بسيطة. وقد تم توزيع 1000 استبانة على الكليات المختلفة بناءً على النسبة والتناسب لكل كلية وقد تم إعادة ( 551 ) استبانة والتي تمثل نسبة إعادة حوالي ( 55.1 % ).

#### جدول (1):

توزيع أعضاء هيئة التدريس الذكور بجامعة الملك سعود حسب الجنسية والمرتبة الأكاديمية

المجموع	غير سعودي	سعودي	
448	181	267	أستاذ
599	209	390	أستاذ مشارك
853	257	596	أستاذ مساعد
223	136	87	محاضر
383	48	335	معيد
2506	831	1675	المجموع

المصدر: الإدارة العامة لشئون هيئة التدريس والموظفين، ديسمبر 2004

### ب- أداة الدراسة

تم جمع المعلومات من خلال استبانته صممها الباحثان بعد الاطلاع على الدراسات السابقة في هذا الموضوع والاستفادة منها، وقد تم تقسيمها إلى خمسة أجزاء. فالجزء الأول يمثل المتغيرات الشخصية لعضو هيئة التدريس كالجنسية والعمر والمرتبة الأكاديمية ومدة الخدمة ونوع الكلية وجميع هذه الأسئلة مغلقة. أما الجزء الثاني فيتعلق بالالتزام التنظيمي وقد تم قياسه باستخدام أحد عشر عبارة في حين الجزء الثالث يقيس الأداء الوظيفي (الإنتاجية) ويشتمل على تسع عبارات. بينما الجزء الرابع يركز على العدالة التنظيمية ويشتمل على عشر عبارات. في هذه الأجزاء كل عبارة من عبارات المقياس يطلب من المستجيب أن يعبر عن رأيه بالموافقة من عدمها على تلك العبارات من خلال ميزان مكون من خمس نقاط على نظام ليكرت تتراوح بين غير موافق بشدة مع العبارة إلى موافق بشدة. وأخيراً الجزء الخامس لقياس الرضا الوظيفي ويحتوي على عشرين عبارة لقياس مختلف أبعاد هذا المحور. ويتكون هذا المقياس من خمس نقاط تتراوح بين أبداً غير راض على راض جداً (أنظر الملحق).

بعد صياغة عبارات الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من الأساتذة المتخصصين في جامعة الملك سعود بقسمي الإدارة العامة والأساليب الكمية للتأكد من وضوح عباراتها ودقة اللغة وصدق المحتوى. وقد اعتبرت موافقتهم على عبارات الاستبانة، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة بناءً على اقتراحات المحكمين دليلاً على صدق محتوى الأداة.

### جـ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- لتحقيق أغراض هذه الدراسة تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية الآتية:
- أ- الجداول التكرارية والنسب المئوية مع استخدام النزعة المركزية والتشتت واستخدام معامل ارتباط سبيرمان لاختبار طبيعة العلاقة فيما بين متغيرات الدراسة.
  - ب- استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر المتغيرات المختلفة على الالتزام التنظيمي.
  - ت- إجراء اختبارات للتحقق من وجود فروق ذات دلالة بين متوسطي الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية وبين أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين.

## عرض وتحليل البيانات:

### خصائص عينة الدراسة

هناك العديد من السمات والخصائص التي تتسم بها عينة الدراسة، وهذه الخصائص والسمات تم تحديدها من خلال البيانات الديموغرافية للدراسة.

يوضح جدول ( 2 ) أن 53% من عينة الدراسة سعوديون و 47% من غير السعوديون، ويشكل أعضاء هيئة التدريس من سن 35 إلى 44 سنة أكثر من 40% من عينة الدراسة في حين أن أولئك الذين أعمارهم أقل من 25 سنة لا يتجاوزون 1.5% ، وبهذا فإن الجدول يشير إلى صغر سن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ( أقل من 44 سنة) وبالنسبة تقريبية تزيد عن 58% من العينة. ويشكل الأساتذة المساعدون نسبة 34.1% من حجم العينة يليهم الأساتذة المشاركون بنسبة 24.7% ثم الأساتذة بنسبة 16.9%. وكذلك يتوزع أفراد العينة حسب مدة الخدمة إلى 27.9% منهم بين 11 إلى 20 سنة و 24.7% منهم بين 5 سنوات إلى 10 سنوات ونسبة ضئيلة 7.4% لديها خدمة أكثر من 30 سنة. الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة 60.4% ينتمون إلى كليات علمية بينما 39.6% ينتمون إلى كليات دراسات إنسانية وهذا دلالة على أن عدد أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية يزيدون عنه في الكليات الإنسانية.

جدول (2):

خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	مستوى المتغير	التكرار	النسبة
الجنسية	سعودي	292	53
	غير سعودي	259	47
	المجموع	551	100
العمر	أقل من 25 سنة	8	1.5
	من 25 إلى 34	96	17.4
	من 35 إلى 44	225	40.8
	من 45 إلى 54	155	28.1
	أكبر من 54 سنة	67	12.2
	المجموع	551	100
	معيد	52	9.4
المرتبة الأكاديمية	محاضر	81	14.7
	أستاذ مساعد	188	34.1
	أستاذ مشارك	136	24.7
	أستاذ	93	16.9
	مجموع البيانات المستوفاة	550	99.8
	الفاقد	1	0.2
	المجموع الكلي	551	100
	أقل من 5 سنوات	110	20
مدة الخدمة	من 5 إلى 10	136	24.7
	من 11 إلى 20	154	27.9
	من 21 إلى 30	106	19.2
	أكثر من 30 سنة	41	7.4
	مجموع البيانات المستوفاة	547	99.3
	الفاقد	4	0.7
	المجموع الكلي	551	100
	كلية علمية	333	60.4
نوع الكلية	كلية أدبية	218	39.6
	المجموع	551	100



## الإجابة عن التساؤلات

**السؤال الأول:** هل هناك فروق ذات دلالة بين مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والكليات الإنسانية؟

يوضح جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والكليات الإنسانية وكذلك اختبارات الفرق بين المتوسطين. وقد وجد هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطي الالتزام لأعضاء هيئة التدريس الذين ينتمون إلى الكليات العلمية والذين ينتمون إلى الكليات الإنسانية وذلك لصالح الكليات العلمية حيث كانت قيمة  $t=2.05$ . ونستنتج من ذلك أن متوسط الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية (3.83) أكبر من متوسط الالتزام التنظيمي لدى نظرائهم في الكليات الإنسانية (3.72).

جدول (3):

اختبارات لمتوسطي الالتزام لأعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية

الكلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
علمية	3.83	0.59	2.05	0.04
إنسانية	3.72	0.65		

**السؤال الثاني:** هل هناك فروق ذات دلالة بين مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين؟

من جدول (4) يتضح بأن متوسط الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين (4.07) أعلا منه لدى نظرائهم غير السعوديين (3.53). كما يشير اختبار ت بان الفرق بين المتوسطين ذو دلالة إحصائية وتقدر قيمة  $t=-11.16$ .

جدول (4):

اختبارات لمتوسطي الالتزام لأعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين

الجنسية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة تي	مستوى الدلالة
سعودي	3.53	0.61	11.16-	0.00
غير سعودي	4.07	0.49		

**السؤال الثالث:** هل يوجد تأثير ذو دلالة للجنسية على الالتزام التنظيمي؟

باستخدام الانحدار البسيط للتعرف على تأثير متغير الجنسية على الالتزام التنظيمي تبين من خلال جدول (5) أن هذا المتغير ذو تأثير مهم على الالتزام عند مستوى دلالة 1%، وقد فسرت الجنسية ما نسبته 19% من التباين في الالتزام التنظيمي.

**السؤال الرابع:** هل يوجد تأثير ذو دلالة للسن على الالتزام التنظيمي؟  
من جدول (5) يتضح أن متغير السن ذو دلالة أحصائية عند 1% مستوى دلالة وأن هذا المتغير قد فسر ما يقارب من 5% من التباين في الالتزام التنظيمي.

**السؤال الخامس:** هل يوجد تأثير ذو دلالة المرتبة الأكاديمية على الالتزام التنظيمي؟  
يتضح من جدول (5) بأن المرتبة الأكاديمية ليست دالة إحصائياً مما يعني أنها لا تتمتع بتأثير يذكر على الالتزام التنظيمي.

**السؤال السادس:** هل يوجد تأثير ذو دلالة لمدة الخدمة على الالتزام التنظيمي؟  
لمدة الخدمة تأثير مهم على الالتزام التنظيمي إذ وجد أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% (جدول (5)) وقد فسرت مانسبته 3% من التباين في الالتزام التنظيمي.

#### جدول (5):

الانحدار البسيط بين المتغيرات الديموغرافية المستقلة منفردة والمتغير التابع

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل التحديد	قيمة تي	الدلالة الإحصائية
الجنسية	0.538	0.048	0.190	11.156	0.000
السن	0.144	0.027	0.049	5.242	0.000
المرتبة الأكاديمية	0.038	0.023	0.005	1.675	0.095
مدة الخدمة	0.081	2.02	0.026	3.712	0.000
نوع الكلية	-0.113	0.055	0.008	-2.056	0.040

**السؤال السابع:** ما هو ترتيب قوة تأثير العوامل الشخصية على الالتزام التنظيمي؟  
كما يوضح جدول (5) قوة تأثير العوامل الديموغرافية الأربع ذات الدلالة الإحصائية على الالتزام التنظيمي وذلك عند التعامل مع كل منها على حدة كمتغير مستقل وهي كالتالي مرتبة حسب قوة تأثير كل منها: الجنسية وقد حاز على أعلى مستوى من التأثير بلغ 0.538 عند مستوى دلالة 1%، يتبعه في التأثير السن 0.144 عند مستوى دلالة 1% ثم مدة الخدمة بتأثير بلغ 0.018 ومستوى دلالة 1% وأخيراً نوع الكلية حيث بلغ معامل الانحدار -0.113 عند مستوى معنوية 5%.

#### جدول (6):

الانحدار المتعدد بين المتغيرات الديموغرافية المستقلة والمتغير التابع

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة تي	الدلالة الإحصائية
الجنسية	0.496	0.051	9.726	0.000
السن	0.046	0.038	1.694	0.091
المرتبة الأكاديمية	-0.028	0.025	-1.136	0.256
مدة الخدمة	0.037	0.027	1.421	0.156
نوع الكلية	-0.118	0.050	-2.342	0.020

في حين أن جدول (6) يوضح الأهمية النسبية في التأثير للمتغيرات الديموغرافية على الالتزام التنظيمي وذلك باستخدام الانحدار المتعدد. عند ضبط تأثير المتغيرات الديموغرافية الأخرى لايزال متغير الجنسية هو الأقوى تأثيراً على الالتزام التنظيمي، يأتي في المرتبة الثانية متغير نوع الكلية، في حين أن متغيري السن و مدة الخدمة لم يصبح لهما تأثير ذو دلالة احصائية. وقد فسرت المتغيرات الديموغرافية مجتمعة ما نسبته 21.3% من التباين في الالتزام التنظيمي.

**السؤال الثامن: هل هناك تأثير ذو دلالة للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي؟**  
يشير جدول (7) بأن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس عند مستوى معنوية 1%. وقد فسر متغير الرضا الوظيفي منفرداً مانسبته 57.3% من تباين المتغير التابع.

**السؤال التاسع: هل هناك تأثير ذو دلالة للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي؟**  
كذلك تعتبر العدالة التنظيمية من العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود وذلك طبقاً للجدول (7). فقد بلغ مستوى تأثير هذا العامل 0.645 بمستوى دلالة 1% وقد تم تفسير أكثر من 50% من التباين في المتغير التابع.

**السؤال العاشر: هل هناك تأثير ذو دلالة للأداء الوظيفي على الالتزام التنظيمي؟**  
من جدول (7) يتضح أن الأداء الوظيفي متغير ذو دلالة إحصائية ومؤثر في الالتزام التنظيمي وقد بلغ مستوى هذا التأثير 0.941 بمستوى دلالة 1%. وقد فسر هذا المتغير منفرداً 54.2% من التباين في الالتزام التنظيمي.

#### جدول (7):

الانحدار البسيط بين المتغيرات التنظيمية المستقلة منفردة والمتغير التابع

المتغيرات التنظيمية	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل التحديد	قيمة تي	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	0.689	0.027	0.573	25.552	0.000
العدالة التنظيمية	0.645	0.027	0.525	23.935	0.000
الأداء الوظيفي	0.941	0.038	0.542	24.653	0.000

**السؤال الحادي عشر: ما هو ترتيب قوة تأثير العوامل التنظيمية على الالتزام التنظيمي؟**  
كما يشير جدول (7) بأن جميع العوامل التنظيمية تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي وذلك عند التعامل مع كل منها على حدة كمتغير مستقل وهي كالتالي مرتبة حسب قوة تأثير كل منها: الأداء الوظيفي وقد حاز على أعلى مستوى من التأثير بلغ 0.941 عند مستوى دلالة 1%، يتبعه في التأثير الرضا الوظيفي 0.689 عند مستوى دلالة 1% ثم العدالة التنظيمية بتأثير بلغ 0.645 عند مستوى دلالة 1%.

في حين أن جدول (8) يوضح الأهمية النسبية في التأثير للمتغيرات التنظيمية على الالتزام التنظيمي وذلك باستخدام الانحدار المتعدد. عند ضبط تأثير المتغيرات التنظيمية الأخرى لايزال الأداء الوظيفي الأقوى تأثيراً على الالتزام التنظيمي يأتي في المرتبة الثانية الرضا الوظيفي ثم العدالة التنظيمية. وقد فسرت المتغيرات التنظيمية مجتمعة ما نسبته 67.8% من التباين في الالتزام التنظيمي.

جدول (8):

الانحدار المتعدد بين المتغيرات التنظيمية المستقلة والمتغير التابع

المتغيرات التنظيمية	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة تي	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	0.325	0.044	7.466	0.000
العدالة التنظيمية	0.165	0.041	3.985	0.000
الأداء الوظيفي	0.472	0.047	10.082	0.000

للتعرف على الأهمية النسبية في التأثير بين المتغيرات مجتمعة تم استخدام الانحدار المتعدد وذلك باعتبار الالتزام التنظيمي كمتغير تابع وباقي المتغيرات الأخرى كمتغيرات مستقلة جدول (9). وقد وجد أن جميع المتغيرات التنظيمية ذات تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى 1% واحتفظت بالترتيب نفسه أي الأداء الوظيفي ثم الرضا الوظيفي ثم العدالة التنظيمية. أما فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية فلا زالت الجنسية تتمتع بالتأثير الأقوى على الالتزام التنظيمي يأتي بعد ذلك المرتبة الأكاديمية وذلك عند مستوى معنوية 1% في حين أن بقية المتغيرات الديموغرافية لا تتمتع بتأثير ذي دلالة إحصائية.

جدول (9):

الانحدار المتعدد بين كافة المتغيرات و الالتزام التنظيمي

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة تي	الدلالة الإحصائية
الجنسية	0.103	0.037	2.808	0.005
السن	0.035	0.025	1.404	0.161
المرتبة الأكاديمية	-0.049	0.017	-2.893	0.004
مدة الخدمة	0.012	0.018	0.696	0.487
نوع الكلية	-0.027	0.033	-0.809	0.419
الأداء الوظيفي	0.467	0.046	10.088	0.000
العدالة التنظيمية	0.149	0.042	3.574	0.000
الرضا الوظيفي	0.303	0.045	6.789	0.000

## تحليل النتائج

يستعرض هذا الجزء أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة للوصول إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود من حيث العوامل الديموغرافية والتنظيمية ممثلة في الأداء الوظيفي الرضا الوظيفي والعدالة التطبيقية وأثرها على الالتزام التنظيمي ويمكن استخلاص النتائج كما يلي :

### أولاً : العوامل الديموغرافية

1- توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمتغير نوع الكلية ( كليات علمية، كليات إنسانية) فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي فقد وجد أن هناك فروقاً معنوية إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية وأعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية وقد يفسر ذلك على أن " أعضاء هيئة التدريس للكليات العلمية يتمتعون بالحصول على بدلات مادية في بعض تلك الكليات وكذلك طبيعة المواد العلمية التي تتطلب تواجد أعضاء هيئة التدريس في مكاتبهم أو المختبرات بشكل مستمر مما ينعكس تلقائياً على التزامهم تجاه الكلية وطلابها ومن الجانب الآخر قد يكون ضعف الالتزام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية يعود لضعف المردود المالي وعدم توافر بدلات خاصة بهم مقارنة بزملائهم في الكليات العلمية وعدم توافر مساعدتي باحثين أو قلتهن في تلك الكليات مما يضطر عضو هيئة التدريس إلى البحث عن مصادر إيراد أخرى وكذلك القيام بأعماله البحثية والإدارية بجهود ذاتية يصعب عليه المكث في المكاتب كما هو مفترض أو مطلوب منه.

2- أشارت الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين في صالح غير السعوديين وقد يعود سبب زيادة الالتزام التنظيمي لغير السعوديين إلى قناعة أعضاء هيئة التدريس بالميزات والبدلات الممنوحة لهم وتوجههم إلى بيئة تمنح حوافز أفضل لتحسين دخولهم الشخصية مقارنة بأعضاء هيئة التدريس السعوديين الذين قد لا تتوافر لديهم القناعة بالميزات المادية أو المعنوية التي يحصلون عليها . أضف إلى ذلك أن أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين ملزمين بالتقيد ببنود العقد الذي تم بين الطرفين وأن أي إخلال بهذا العقد قد يؤدي إلى عدم تجديده أو إلغائه مما يفوت الفرص على بقائه في بيئة أفضل مادياً.

3- نستخلص من الدراسة أن عامل السن ( العمر ) له تأثير ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي حيث يتضح أنه كلما زاد السن (العمر) كلما ارتفعت درجة الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس وهذا يتوافق مع ما أكدته دراسة القطان حيث توصلت إلى أن هناك علاقة طردية بين السن ودرجة الالتزام التنظيمي عند مستوى 0.001 بمعامل ارتباط بيرسون يقدر 0.2555 ( القطان ، 1987م) وكذلك دراسة الدخيل الله (1995م) التي توصلت إلى النتيجة نفسها حيث أوضحت أن هناك علاقة إيجابية بين السن ودرجة الالتزام وكان معامل الارتباط 0.301 .

4- كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير يذكر أو علاقة ذات دلالة إحصائية للمرتبة الأكاديمية على الالتزام التنظيمي.

5- استنتجت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمدة الخدمة على الالتزام التنظيمي وقد أوضحت أنه كلما زادت أو طالت خدمة عضو هيئة التدريس كلما زاد معه درجة الالتزام التنظيمي وهذا يثبت ما أشارت إليه دراسة الدخيل الله (1995م) بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمة والالتزام التنظيمي وقد بلغ معامل الارتباط 0.189 .

6- كما توصلت هذه الدراسة إلى أن أكثر هذه العوامل الديموغرافية تأثيراً على الالتزام التنظيمي مرتبة حسب أهميتها هي الجنسية يليها متغير نوع الكلية في حين أن السن يليه مدة الخدمة ثم

المرتبة الأكاديمية تأتي في الترتيب الأخير بالرغم أنه ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

### ثانياً: العوامل التنظيمية

1- أما فيما يتعلق بتأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي فقد خلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً قوياً للرضا على الالتزام التنظيمي بمعامل انحدار بسيط 0.689 ومعامل انحدار متعدد 0.325 عند مستوى دلالة 0.001 وهذا يؤكد ما أشارت إليه دراسة القطان ( 1987م) إن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي عند مستوى ( 0.001) حيث أكدت هذه الدراسة إلى أن شعور الموظف بالرضا عن بيئة العمل تسهم إلى حد كبير في زيادة الالتزام التنظيمي وبقاء الموظف في المنظمة التي يعمل بها.

2- وقد أوضحت الدراسة أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بمعامل انحدار بسيط 0.645 وبمعامل انحدار متعدد 0.165 وهذا يتماشى مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة ممثلة في دراسة العجمي (1998م) وكذلك دراسة يوسف (1999م) حيث أثبتت الدراسات أن إحساس العاملين بعدم العدالة التنظيمية يعود إلى ضعف في درجة الالتزام التنظيمي.

3- أثبتت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً للأداء الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بمعامل انحدار بسيط 0.941 وبمعامل انحدار متعدد 0.472. وقد عززت الدراسات السابقة ما توصلت إليه هذه الدراسة فقد أكد العتيبي (1993م) والعضايلة (1995م) على أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين في دولة الكويت والمملكة الأردنية الهاشمية وهذا يبين أن كلما ارتفع الأداء الوظيفي للعامل زاد معه التزامهم التنظيمي.

4- كما توصلت هذه الدراسة إلى أن ترتيب تأثير هذه العوامل ( الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، الأداء الوظيفي) على الالتزام التنظيمي هو كما يلي أولاً الأداء الوظيفي ثم الرضا الوظيفي ثم العدالة التنظيمية وفقاً لمعامل الانحدار البسيط والمتعدد.

## الخلاصة والتوصيات

ركزت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود والعوامل المؤثرة فيه. وفي مجمل طرح هذه الدراسة سعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تشتمل أولها على معرفة فروق الالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية وبين أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين، وثانيها على معرفة تأثير العوامل الديمغرافية (الجنسية، العمر، المرتبة الأكاديمية، مدة الخدمة) على الالتزام التنظيمي، وثالثها تسعى إلى التعرف على اثر المتغيرات التنظيمية التالية (الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، العدالة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع استبانات على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمختلف كلياتها، وقد كان عدد العائد من الاستبانات 551 استبانة تمثل ما نسبته تقريبا 55% من إجمالي الاستبانات الموزعة.

وقد استنتجت الدراسة إجماليا، أولا أن هناك درجة متوسطة من الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وبالتعرف على الاختلاف في مستوى الالتزام وفق متغير نوع الكلية اتضح أن هناك درجة أعلى في مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية عنه للكليات الإنسانية، ومن جانب آخر، توصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين يتمتعون بمستوى التزام أعلى من نظرائهم السعوديين.

ثانيا: أوضحت الدراسة أن العوامل الديمغرافية لها تأثير على الالتزام التنظيمي حيث تبين أن أكثر العوامل تأثيرا على الالتزام التنظيمي مرتبة حسب أهميتها هي: الجنسية، ثم نوع الكلية، في حين أن العمر ومدة الخدمة والمرتبة الأكاديمية أقل تأثيراً على الالتزام التنظيمي.

ثالثا: أما بخصوص المتغيرات التنظيمية فقد توصلت الدراسة إلى أن جميعها ذات تأثير ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي، فقد أكدت الدراسة أن متغير الأداء الوظيفي كان أكثر العوامل التنظيمية تأثيرا على الالتزام التنظيمي يليه الرضا الوظيفي وأخيرا العدالة التنظيمية.

وعلى هذا الأساس فقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، وتتركز هذه توصيات على إيجاد البيئة الأكاديمية الملائمة التي من شأنها تحفيز عضو هيئة التدريس في الجامعة بأن يلعب دورا بارزا في استمرار ربه في الجامعة مع بذل الجهد المطلوب. وتتمحور هذه التوصيات في ما يلي:

أولا: العمل على تصميم نظم للحوافز المادية والمعنوية مرتبط بالأداء الأكاديمي بشقيه البحثي والتعليمي والمشاركة الفعالة في أعمال اللجان والأنشطة الإدارية الموكلة إليهم شريطة أن يكون تصميم نظام الحوافز مبنيا على قدرته في التمييز في إدارته على مكافأة المجد وإصلاح المقصر ومعاقبة المسيء.

ثانيا: إعادة النظر في سلم الرواتب الخاص بأعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع الأوضاع الاقتصادية وسوق العمل السعودي والخليجي من أجل الحد من اندفاع عضو هيئة التدريس إلى البحث عن فرص عمل أخرى والمتوافرة في السوق المحلية وذلك لتعزيز دخله على حساب التزاماته اتجاه الجامعة وأداء أعماله الأكاديمية والإدارية، بهدف أن تعزيز الدخل قد يسهم وبشكل فاعل في تفرغ عضو هيئة التدريس لأداء البحوث والدراسات وتطوير ذاته بما يعود

بالفائدة في مجال عمله، شريطة أن تكون هذه الزيادة في الرواتب في شكل بدل أكاديمي/ تدريسي قابل للتغير وفقا لأداء عضو هيئة التدريس ومشاركاته في أنشطة الجامعة ومع الظروف الاقتصادية التي تمر بها البيئة السعودية.

ثالثا: الحث والتشجيع لعضو هيئة التدريس بالانخراط والمشاركة في الدورات التدريبية وحضور المؤتمرات والندوات العلمية من خلال تسهيل وتبسيط الإجراءات للحصول عليها وعلى ألا تكون عبئا ماليا على عضو هيئة التدريس تجعله يحجم ويتردد كثيرا من الاستفادة من تلك الفرص لتحسين وضعه العلمي والمهني بالشكل المطلوب.

رابعا: تحفيز وتشجيع عضو هيئة التدريس بالمشاركة في الأنشطة الأكاديمية والإدارية على مستوى القسم والكلية والجامعة من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمشاركة في تلك الأنشطة ورفع وتعزيز الروح المعنوية ليصبح عضو هيئة التدريس عضوا فاعلا في خدمة الجامعة وخاصة ربط الترقيّة لعضو هيئة التدريس أكاديميا وإداريا بمدى مشاركته في تلك الأنشطة وإعطائه أهمية أكثر ووزنا أكبر مما هو معمول به في الوقت الراهن بجانب إنتاجه العلمي.

خامسا: الاهتمام بإيجاد المعايير الموضوعية التي تسهم في قياس الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الأكاديمي والإداري مثل عدد المشاركات في جلسات القسم، مشاركته وحضوره في اللجان على مستوى القسم والكلية والجامعة، انضباطية عضو هيئة التدريس في المحاضرات المكلف بها، مدى تطويره للمادة العلمية التي يقوم بتدريسها، عدد الكتب والبحوث المنشورة، الالتزام بالساعات المكتبية، درجة تعاونه مع رئيس القسم وزملائه وغيرها من المعايير وذلك بهدف تمييز الجهد المبذول من قبل أعضاء هيئة التدريس ومكافأتهم ماديا ومعنويا وفقا لهذا الجهد لتعزيز إحساس عضو هيئة التدريس بالعدالة التنظيمية وفق معايير محددة سلفا.

سادسا: أن يتم الترشيح والاختيار للمناصب القيادية بالجامعة مثل رئاسة القسم ووكالة الكلية والعمادة وغيرها من المناصب الأخرى في الجامعة من أعضاء هيئة التدريس ممن يتحلون أو يتصفون بالنزاهة والإخلاص والتفاني في مجال العمل واحترام الزملاء ويشهد لهم بالوازع الديني مما يجعلهم قدوة ومثال لزملائهم والقدرة على التأثير وبث الحماس بين الزملاء وكذلك قدرتهم على تحقيق العدالة التنظيمية والإنصاف في توزيع الأعباء الأكاديمية والإدارية على الزملاء ومراعاة الدقة والعدالة في تقويم الأداء الوظيفي.

سابعا: تفعيل دور مجالس الأقسام والكليات في محاسبة ومساءلة أعضاء هيئة التدريس من خلال مكافأة المجد وإصلاح المقصر ومعاقبة المسيء.



## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- الادارة العامة لشئون هيئة التدريس والموظفين (2004) "أحصائية منسوبي جامعة الملك سعود (أعضاء هيئة التدريس)". الرياض.
- آل مذهب، معدي محمد (1999) تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي، الإدارة العامة 38، عدد1، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- انيس، ابراهيم وآخرون (1996). "المعجم الوسيط. الجزء الثاني". مجمع اللغة، القاهرة، ص 1057-1058.
- خضير، نعمة عباس، النعيمي، عدنان و النعيمي، فلاح ( 1996 ) "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد" مجلة اتحاد الجامعات العربية، 31، ص 74-105.
- خطاب، عايدة سيد (1988) " الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية. مجلة العلوم الإدارية و جامعة الملك سعود م 13 (1)، ص 23-64.
- الدخيل الله، دخيل بن عبدالله ( 1995 ) " مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية" العلوم التربوية والدراسات الاسلامية (1)، مجلة جامعة الملك سعود، م 7، ص 33-77.
- العتيبي، آدم غازي (1993) " أثر الولاء التنظيمي العوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 1 ، عدد 1 ، 109 - 134 .
- العجمي، راشد شبيب (1998) " تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية". الإداري. العدد 72، ص 71-98.
- العضايلة، علي محمد (1995). "الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين" مؤتة للبحوث والدراسات المجلد العاشر، العدد السادس، ص ص 12-31
- العمرى، عبيد محمد (1419) " محددات الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الحكومي". مركز البحوث بكلية الاداب، جامعة الملك سعود.
- القطان، عبدالرحيم علي (1987) " العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين العمالة الاسيوية، والعمالة السعودية، والعمالة العربية" ، المجلة العربية للإدارة، 2، ص 5-32.
- المير، عبدالرحمن بن علي (1995) "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة" الإدارة العامة، 35، عدد 2 ص 207-252.

يوسف، درويش عبدالرحمن (ب1999) " تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي : دراسة ميدانية" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 6 ، عدد 1 ، 89، -، 107 .

يوسف، عبدالرحمن درويش (أ1999) " العلاقة بين دافعية الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية : دراسة ميدانية " الإدارة العامة، المجلد 39 ، العدد 3 ، رجب 1420 هـ أكتوبر م ص493 .

## ثانيا: المراجع الاجنبية

Adams, J S. (1963) " Toward an Understanding of Inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 67, No. 5, pp. 422-436.

Adams, J S. (1965) " Injustice in Social Exchange, In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology, 2, New York, Academic Press, pp. 267-299.

Angle, H. and Perry J. (1981). "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly, Vol. 9, pp 1-14.

Bateman T. S.& Strasser S. (1984) "Atongitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment". Academy of Management. p. 95-112

Buchanan B. (1974) "Building Organizational Commitment: the Socialization of Manager in Work". Organization Administrative Science Quarterly. 1974, p. 534

Crampon, W., Mowday, R. Smith, F. and Porter, L W. (1978) " Early Attitude Predicting Future Behavior. Paper presented at the 38<sup>th</sup> annual meeting of the Academy of Management. In Mowday, R T.,

Farrell, D. and Rusbult, C. (19 81) " Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: the impact of rewards, costs, alternatives and investments. Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 63, No. 233. In: Mowday, Porter and Steers, Employee-Organization Linkages, Op. cit. pp. 27.

Gregersen, H. and Stewart J B (1992) "Antecedents to commitment to a parent company and A forgeing operation", Academy of Management Journal, 35: 1, 65-90.

Hackman, J K and Oldham, G R (1974) "Motivation Through The Design of Work: A Test of A Theory, Technical Report No. (6), Department of Administrative Sciences, Yale University.

- Hamner, W C and Foster, L W (1975) "Are Intrinsic and Extrinsic Reward Additive: A Test of Deci's Cognitive Evaluation Theory of Task Motivation", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 14, pp 398-415.
- Hampton, R., Dubinsk, A J., and Skinner, S J. (1986) " A Model of Sales Supervisor leadership Behavior and Retail Salespeople's Job-Related outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 14, No. 3, pp 33-43.
- Hatvany, N. and Pucik, V. (1981) " An Integrated Management System: Lessons from the Japanese Experience. *Academy of Management Journal* Vol. 6, pp 469-480.
- Hirst, M K. (1988) "Intrinsic Motivation As Influenced By Task Interdependence And Goal Setting". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, No. 1, pp 96-101.
- Hofstede, G (1994) "The Business of International Business is Culture", *International Business Review*, Vol. 3, No. 1, pp 1-14.
- Howard, J I. and Frink, D D. (1996) "The Effects of Organizational Restruture on Employee Satisfaction", *Group & Organization Management*, Vol. 21, No. 3, pp 278-294.
- Hrebiniak, L B. and Alutto, J A. (1972) " Personal and role related factors in development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 555-572.
- Kalleberg, A L. and Marsden, P V. (1995) "Organizational Commitment and Job Performance in The U.S. Labor Force", *Reserch in The Sociology of Work*, Vol. 5, pp 235-257.
- Kanter, R M (1968) "Commitment and Social Organization: A Study of Commitmetn Mechanisms In Utopian Commuities", *American Sociological Review*, 33, 4.
- Lee, T W. and Mowday, R T (1987) " Voluntarily leaving an Organiation: an Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 4, pp 721-743.
- Lincoln, J R and Kalleberg, A L. (1992) "Culture, Control, and Commitment: A Study of World Organization and Work Attitudes in the United State and Japan, New York: Cambrige University Press.
- Marsh, R M. and Mannari, H. (1977). " Organizational Commitment and Turnover: a predication study". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp 57-75.
- Moday, R T, Steers R M, and Porter L W (1979) The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Moday, R T., Porter, L W., and Dubin, R. (1974) " Unit Performance Situational Factors, and Empolyee Attitude in Spacially Separated Work Units. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 12, pp 231-248.

- Mondy, R W. and Noe, R M. (1996) “ Human Resource Management, 6<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, Inc, USA.
- Moorman, R H. (1991) “ The relationship between organizational Justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, pp. 845-855.
- Niehoff, B. and Moorman, R (1993) “ Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 527-556.
- O'Reilly, C. and Caldwell, D (1980) " Job Choice: The Impact of Intrinsic And Extrinsic factors on Subsequent Satisfaction And Commitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, No. 5.
- Porter, L W., Steers, R M. and Boulian, P V. (1974) "Organizational Commitment Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pp 603-609.
- Porter, L. and Steers, R M. 1982. Employee- organization linkage. *The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Sheldon, M E (1971) Investmetns and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quartely*, 16, 143-150.
- Shore, L M., and Martin, H J. (1989) " Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions", *Human Relations*, Vol. 42, No. 7, pp. 625-638.
- Smith, P., Kendall, L and Hullin, C. (1969) " The Measurement of Satisfication In work and Retirement, Chicag: Rand-Mcnally.
- Steers, R M (1977) Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stevens, J M, Beyer, J M and Trice H M (1978) Assessing personal role and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 380-396.
- Tyler, T R. and Bies, R J. (1990) “ Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural Justice” In J. S. Carroll (Ed.). *Applied Social Psychology in Business Settings*, pp. 77-98. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Walsh A. p. & Levon H. (1981) "Inter-Relationships Between Organization Commitment and Job Satisfaction". *Human Relation*, 34, p. 1074- 1089
- Wiener, Y. (1983), " Commintment In Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, 7,3.

## الملاحق

## استبانته

### الجزء الأول: العوامل الشخصية:

1- الجنسية: سعودي ☐ غير سعودي ☐

2- العمر: أقل من 25 سنة ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐

45-54 ☐ أكبر من 54 ☐

3- المرتبة الأكاديمية: معيد ☐ محاضر ☐ أستاذ مساعد ☐

أستاذ مشارك ☐ أستاذ ☐

4- مدة الخدمة: أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 ☐ 11-20 ☐

21-30 ☐ أكثر من 30 سنة ☐

### 5- نوع الكلية التي تنتمي إليها:

كلية علمية	كلية دراسات إنسانية
طب، طب أسنان، علوم طبية، صيدلة، علوم، هندسة، عمارة، حاسب، زراعة.	آداب، تربية، علوم إدارية، لغات وترجمة.

## الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي

يرجى التكرم بوضع علامة ( / ) عن مدى موافقتكم على كل من العبارات الآتية:

تسلسل	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد منسوبي الجامعة					
2	كثيراً ما أدافع عن الجامعة وسياساتها وأنظمتها					
3	انتمائي للجامعة يحقق لي مكاسب ومزايا مادية					
4	أفضل الاستمرار في العمل بالجامعة					
5	الجهد المبذول في الجامعة يحقق مكاسب مادية أفضل من العمل خارجها					
6	لدي استعداد لبذل جهد إضافي لصالح الجامعة وخدمتها					
7	لدي رغبة قوية في المشاركة في أية لجنة لخدمة الجامعة					
8	انتمائي للجامعة أضفي لي مكانة اجتماعية أفضل					
9	في أحوال كثير، أجد أنني أؤيد سياسات وأنظمة الجامعة في الأمور المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس					
10	هذه الجامعة تجعلني أبذل أفضل ما لدى لتأدية عملي الأكاديمي					
11	أشعر بدرجة عالية من الانتماء للجامعة					

### الجزء الثالث: الأداء الوظيفي (الإنتاجية)

يرجى التكرم بوضع علامة ( / ) عن مدى موافقتكم على العبارات الآتية:

تسلسل	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	المناخ الجامعي شجعتي كثيرا على نشر البحوث وتأليف الكتب.					
2	ساهمت الجامعة في تطوير قدراتي في مجال التدريس واستخدام الوسائل التعليمية لتوصيل المعلومات للطلاب.					
3	أبذل جهداً للمشاركة في خدمة الجامعة والمجتمع.					
4	أخصص جزء من وقتي في مساعدة وإرشاد الطلاب وحل مشاكلهم الأكاديمية.					
5	أسعى لتطوير وتحديث المناهج التي أقوم بتدريسها بشكل مستمر.					
6	تشجع إجراءات الجامعة على حضور المؤتمرات والندوات العلمية.					
7	غالباً ما تجدني التزم بالساعات المكتبية.					
8	التزم بحضور الاجتماعات الخاصة باللجان التي أكلف بالعمل فيها.					
9	تجدني حريص للمشاركة بفعالية في جلسات مجلس القسم.					



## الجزء الرابع: العدالة التنظيمية

يرجى التكرم بوضع علامة ( / ) عن مدى موافقتكم على العبارات الآتية:

تسلسل	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تتناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة					
2	توزع الأعباء الأكاديمية بعدالة على جميع الزملاء					
3	يتم التمييز بين أعضاء هيئة التدريس وفقا للجهود المبذولة (يكافئ المجد ويعاقب المسيء)					
4	رئيس القسم يعامل جميع الزملاء بموضوعية					
5	في الجامعة يتم تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب					
6	أعتقد أن راتبي الشهري يتناسب مع مؤهلاتي العلمية					
7	تتميز معايير الترقية المطبقة في الجامعة بالموضوعية (الحيادية)					
8	يتخذ رئيس القسم القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز					
9	يحرص رئيس القسم على أن يبدى كل عضو رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
10	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل الأعضاء بلا استثناء					

## الجزء الخامس: الرضا الوظيفي

يرجى التكرم بوضع علامة ( / ) للتعبير عن مدى رضاكم عن العبارات الآتية:

تسلسل	العبارة	أبداً غير راض	غير راض	محايد	راض	راض جداً
1	نمط وأسلوب الإدارة لرئيس القسم					
2	الراتب الأساسي وتناسبه مع قدراتك المهنية وكفاءتك					
3	إجراءات اختيار رئيس القسم					
4	مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في قرارات القسم					
5	إجراءات تحديد جداول وأوقات المحاضرات					
6	السكرتارية والخدمات المكتبية					
7	الحوافز المادية (علاوات دورية)					
8	الحوافز المعنوية (التثناء والتشجيع، الدعم والمساندة، في حالة الإنجاز الجيد)					
9	فرص تحسين الوضع العلمي والمهني (كالدورات التدريبية والبعثات والمؤتمرات والندوات العلمية)					
10	توافر السكن أو بدل السكن					
11	الرعاية الصحية لك ولأفراد عائلتك					
12	المستلزمات المتوفرة في القاعات الدراسية					
13	أعباء التدريس خلال الفصل الدراسي					
14	عدد الطلبة في الشعبة					
15	إجراءات تحديد المواد التي تقوم بتدريسها					
16	الفرص المتاحة للبحث والتأليف					
17	إجراءات التحكيم والنشر					
18	التجانس والعلاقة بين زملاء العمل					
19	إجراءات ومعايير التقييم المعتمدة في الترقية					
20	ما مدى رضاك عن وظيفتك الحالية بشكل عام					