



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
**جامعة الملك سعود**  
عمادة البحث العلمي  
مركز بحوث كلية العلوم الإدارية

# العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود

إعداد

د. فؤاد بن عبد الله العواد  
أستاذ مساعد  
قسم الأساليب الكمية  
جامعة الملك سعود

د. محمد بن عبد الله الهران  
أستاذ مساعد  
قسم الإدارة العامة

نشرة بحثية محكمة  
١٤٢٧هـ / ٢٠٠٦م

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

العواد ، فؤاد بن عبدالله

العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك

سعود . / فؤاد بن عبدالله العواد ، محمد بن عبدالله المران - الرياض ،

١٤٢٧هـ

٢٠ ص، ٢٠١٧م

ردمك: ٠-٩٧٦-٣٧-٩٩٦٠

١- الجامعات والكليات - هيئة التدريس أ. المران ، محمد بن عبدالله

( مؤلف مشارك ) ب . العنوان

ديوي ٣٧٨,٥٣١ ١٤٢٧/١١٤١

رقم الإيداع: ١٤٢٧/١١٤١

ردمك: ٠-٩٧٦-٣٧-٩٩٦٠

فهرس المحتويات

٤	مقدمة.....
٦	مشكلة الدراسة وأهميتها.....
٩	تساؤلات الدراسة.....
٩	أهداف الدراسة.....
١٠	مفهوم الالتزام التنظيمي.....
١٥	الدراسات السابقة.....
٢٧	منهج الدراسة.....
٣٠	عرض وتحليل البيانات.....
٣٢	الإجابة عن تساؤلات الدراسة.....
٣٩	تحليل النتائج.....
٤٣	الخلاصة والتوصيات.....
٤٧	المراجع.....
٥٤	الملاحق.....

## المقدمة

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 والحفاظ علىهم 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 تدبير 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 المهمة بهم بكل كفاءة وفاعلية، 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 استمراريتها، وإيجاد الدافع لديه لبذل المزيد من الجهد والأداء والإبداع في مجال البحث العلمي وإسهاماته لخدمة الجامعة والمجتمع، وقد تركزت على تطوير طرق التدريس والتعليم؛ لإيصال المعلومات للطلاب بهدف موازنة مخرجات التعليم مع سوق العمل السعودي، وأضحى من أهم الوسائل

استحوذ موضوع الالتزام التنظيمي على اهتمام العديد من الكتاب في مجال السلوك التنظيمي في حقول كل من الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، لا 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 الظروف الخارجية، التي تحفز على الانتقال إلى مكان آخر. ويظهر ذلك الالتزام في الانتماء والإخلاص والتفاني في أداء العمل وبذل الجهود الإضافية؛ لنجاح عمل المنظمة ويعتبر انتماءهم للمنظمة مصدر قوة واطمئنان يشجع على بقائها وتطورها، ومناقشتها لثباتها من المنظمات الأخرى، وعلى وجه الخصوص فإن الالتزام التنظيمي لمضو هيئة التدريس له نتائجه الإيجابية على سلوكيات واتجاهات أعضاء هيئة التدريس، وما يترتب عليه من انعكاسات إيجابية على الجامعة ومخرجات التعليم والمجتمع برمتيه.

وبالتحديد فإن التوسع لخطط التنمية في المملكة العربية السعودية خلال الفترة الزمنية الماضية والحاضرة يشهد التطور للموسم والسرير في شتى المجالات، وبشكل خاص النمو المتطرد في مجال التعليم العالي؛ حيث أنفقت الدولة المبالغ الباهظة لبناء المدن الجامعية، واعداد الكوادر الوطنية في مجال التعليم العالي في مختلف تخصصات المسلك الأكاديمي، واستقطاب أعضاء هيئة التدريس من شتى دول العالم الرقي بمستوى التعليم العالي؛ بما يحقق طموحات القيادات السعودية وأهداف التنمية في المملكة العربية السعودية.

الوصول إلى أهدافها يأتي عن طريق تهيئة البيئة الإدارية اللائمة 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 يلاق ما يستحق من اهتمام في بيئة الإدارة العربية، كما أن هذه الدراسة تعد من الدراسات القلائل من نوعها التي تقوم بدراسة الالتزام التنظيمي وعلاقة كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والمساءلة 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 اللائمة 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، والرقي 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 الموقات التي تضمف عملية الالتزام وبالتالي توفير بيئة تعليمية إيجابية تقود إلى الاهتمام بتطوير

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 والرقي لتحقيق أهداف التعليم العالي في المملكة، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني ممثلاً بجموعة 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:

على الرغم من 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 رجوعه للتسرب (أل مذهب، ١٩٩٩م) وأن هناك شعوراً بالتأخر من أوضاع البيئة الجامعية، أو الأكاديمية وانخفاض الاهتمام بإعطاء الأولويات لمجال العمل الأكاديمي بالشكل المرجو والتوقع 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 تعارض مع أهداف المنظمة التي يعمل بها) والتي توجه سلوكه التنظيمي فإن نجاح المنظمة في

## تساؤلات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١ - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والكليات الإنسانية؟
- ٢ - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين؟
- ٣ - هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية (الجنسية، العمر، الرتبة العلمية، الخبرة) على الالتزام التنظيمي؟
- ٤ - ما هو ترتيب قوة تأثير العوامل الديموغرافية على الالتزام التنظيمي؟
- ٥ - هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية (الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، الأداء الوظيفي) على الالتزام التنظيمي؟
- ٦ - ما هو ترتيب قوة تأثير العوامل التنظيمية على الالتزام التنظيمي؟

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الأربعة الآتية:

- (١) 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.

المادة العلمية المقدمة للطلاب و استخدام الأسلوب التعليمي الجامعي المميز بما يعكس إيجابا على العملية التعليمية وتخرجات التعليم الجامعي.

كذلك تبرز هذه الدراسة أهمية عضو هيئة التدريس والحفاظة عليه وبقائه في العمل الأكاديمي إذا ما علمنا أن الدرلة تنفق الملايين لإعداد وتعليم أعضاء 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 تأهيلا للعمل في المجال الأكاديمي.

وأيضا تعد 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 تخفف 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 بالحساس والإخلاص المطلوبين.

أن العديد من الدراسات إلى أن الولاء والالتزام والانتماء تستخدم لنفس المعنى وبشكل متبادل في أدبيات الدراسة في هذا المجال، وبساطة يعني الالتزام في اللغة العهد والقرب والنصرة والحماية إبراهيم أنيس وآخرون، ١٩٩٦م). ومن التعاريف التي توضح هذا المفهوم ما أشار بشنان Buchanan إليه بأن الالتزام يعني " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق الأهداف " (Buchanan, ١٩٧٤). وقد ينظر للالتزام التنظيمي على أنه " إيمان الفرد بتبادل الفائدة والمنفعة للمركة للمشاركة المستمرة في المنظمة" (Walsh & Levon, ١٩٨١).

من المنظور السلوكي فإن الالتزام يصور على أنه " تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية، وانصهار الفرد داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي، ورجيته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله واستعداده لتقديم التضحيات لصالح المنظمة" (Buchanan, ١٩٧٤). بأنه الاتجاه أو التوجه نحو المنظمة" (Buchanan, ١٩٧٤). والالتزام التنظيمي يعرف بأنه " انحراف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المحققة من المنظمة". (Bateman & Strasser).

وأشار بعض الباحثين على أن الالتزام يعبر عن رغبة الفرد في بذل مستوى عال من الجهود لصالح المنظمة، ورغبة شديدة للبقاء فيها، ومن ثم القبول بأهدافها وقيمتها. ويرى بعض الباحثين على أن الالتزام بمثابة التطبيق مع المنظمة والارتباط بها. كما قصد به أيضا "التناد غير ملموس وتخزين الأهداف المنظمة وقيمتها باستثناء الميل للبقاء فيها" (خضير وآخرون، ١٩٩٦)

(٢) تسمى هذه الدراسة لمعرفة تأثير العوامل الشخصية الآتية: الجنسية، العمر، المرتبة العلمية، الخبرة على الالتزام التنظيمي، ومن ثم ترتيب هذه العوامل من حيث قوة تأثيرها على الالتزام التنظيمي.

(٣) التعرف على تأثير الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والعمالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، ومن ثم ترتيب هذه العوامل من حيث قوة تأثيرها على الالتزام التنظيمي.

(٤) تقديم بعض التوصيات التي تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي.

### مفهوم الالتزام التنظيمي:

أشارت الكثير من الدراسات العلمية إلى أن الالتزام قد يفسر بجماع مختلفة منها: الولاء والانتماء والإخلاص والحب والطاعة والانضباط، وبالرغم من اختلاف الألفاظ والتعابير إلا أنها في نهاية المطاف تركز على بقاء الموظف في المنظمة، والحفاظ 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 تكفيها 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.

أما ستيترز (Steers, ١٩٧٧) يرى أن هناك مجموعة من العوامل تسبق عملية بناء الالتزام التنظيمي وهذه العوامل هي:

١. العوامل الشخصية (الحاجة للإنجاز، عمر الفرد ومستوى التعليم)
٢. خيارات العمل (وتشمل اتجاهات الجماعة والأهمية الشخصية)
٣. خصائص العمل (تحديد المهمة، فرص التفاعل، التنفيذ الراجعة)

وأما مخرجات الالتزام التنظيمي كما يراها ستيترز (Steers, ١٩٧٧) فهي:

١. الرغبة والنية في البقاء والاستمرار في العمل لدى المنظمة
٢. الاتيابه والالتزام في العمل
٣. الحضور والمواظبة في الالتحاق في العمل لدى المنظمة
٤. الأداء الوظيفي وإنجاز المهمات

أما كانتور (Kanter, ١٩٦٨) فقد عرف الالتزام التنظيمي بأنه "إرادة العاملين ورغبتهم في بذل أقصى طاقاتهم وتقديم ولائهم للمنظمة". وعرفه شيلدون (Sheldon, 1971) بأنه تقسيم إيجابي للمنظمة وتصميم أكيد على إنجاز أهدافها". ويعرفه جرجسون وستورت (Gergesen & Stewart, 1992) بأنه "الرغبة في عدم ترك المنظمة -غم وجود مغريات خارجية". أما ستيترز وآخرون (1٩٧٨, Stevens et al) فقد قدموا نموذجاً للدراسة للالتزام التنظيمي حيث تم تعريفه "بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو

ويفيد بشتان (Buchanan, ١٩٧٤) 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 لصلحتها والحفاظة على عضويته فيها. ويقول وايزر (Wiener, ١٩٨٣) بهذا الصدد بأنه الشعور الداخلي الذي يضغط 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، ١٩٩٦).

وهناك من عرف الالتزام التنظيمي (Nowday et al, ١٩٧٩) بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها" وحددوا عناصر الالتزام التنظيمي بما يلي:

١. اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة.
٢. استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
٣. الرغبة القوية في استمرار عضوية الفرد في المنظمة.

ويعرف بشتان (Buchanan, ١٩٧٤) الالتزام التنظيمي بأنه نوع من النصوصة للمنظمة وذويان لأهداف الفرد في أهداف وقيم المنظمة. وحدد عناصر الالتزام التنظيمي بما يلي:

١. تبني أهداف وقيم المنظمة من قبل الفرد
٢. الانغماس المادي والروحي في النشاطات التي تحقق أهداف المنظمة
٣. التزام وولاء شبه مطلق للمنظمة

## 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.

أولاً: 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 (1999) إلى تعريف اللادافعية على أنها "الرغبة ببل 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 يعدم عمل ذو جودة منخفضة، وأن انخفاض اللادافعية الداخلية يؤدي إلى انخفاض عودة العمل وزيادة نسبة الفاقد وزيادة نسبة الغياب وترك العمل وزيادة الشكاوى بشكل عام يؤدي إلى وجود قوى عاملة أقل ولاء للمنظمة. وعلى العكس من ذلك فإن العاملين ذوي اللادافعية المرتفعة تجاه أعمالهم من المتوقع أن يكونوا مشاركين ومبدعين منتجين ويقدموا نتاجاً ذا جودة عالية. وبهذا توصل يوسف (1999) إلى أن انخفاض

المنظمة وجهد يميز بينه الفرد لمساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها وكذلك رغبة قوية في البقاء عضواً فيها".

وقد نظر بعض الباحثين للالتزام التنظيمي على أن درجة المودة والصدقة الناشئة بين الأفراد والجماعة لتحقيق أهداف المنظمة. فالالتزام التنظيمي يتركب ثلاثة عناصر هي التطابق بمعنى تبني أهداف التنظيم باعتبارها أهدافاً 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)

ويكمن 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 اتفاق واضحاً على مفهوم الالتزام بالرغم من الاختلاف في التفسير ومن ذلك يمكن القول أن هذه الدراسة تميل إلى تعريف خصيص وآخرون لشمولية وارتباطية بموضوع الدراسة " بأن الالتزام ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم" (خصيص وآخرون، 1996).



ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي الأربعة (الولاء والرغبة في العمل والمسؤولية والإيمان بالإنظمة) من جهة وبين مؤشرات الإنتاجية (سبعة مؤشرات) من جهة أخرى. وقد كانت غالبية العلاقات بين الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي ومؤشرات الإنتاجية موجبة (حضير وآخرون، ١٩٩٦).

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 (Hammer & Foster, 1974, Heckman & Oldham, 1986, Hirst, 1986, Hampton et al., 1975). 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 (Steers, 1977, Moday et al, 1979). 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 عييتين، إحدهما تكونت من (٧٣) مهنيًا في المستشفيات، والأخرى من (٧١) صرافًا في أحد كبار بنوك الولايات المتحدة، وأسفرت نتائج تلك الدراسة عن وجود ارتباط – الإحصائي – 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 كراميون وآخرون فقد أجريت على عينة من (٤٦) متدرباً تم توظيفهم في إحدى كبريات مصانع التجهيز، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بتباطؤ بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للمتدربين (Crampon et al., 1978).

الالتزام التنظيمي ينتج عنه انخفاض مستوى دافعتهم الداخلية ويترب 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 (٣٧٠) شخصاً ممن يعملون في منظمات مختلفة، وقد صنفت الدراسة أفراد العينة إلى أربع مجموعات : المجموعة الآسيوية (١٠٢) المجموعة العربية (٣١) المجموعة السعودية (٩٠) المجموعة الغربية (٤٧)، وأشارت النتائج إلى أن المجموعة الآسيوية (٥.١٦) من أكبر المجموعات في متوسط الولاء التنظيمي تليها المجموعة العربية (٤.٩٩) ثم المجموعة السعودية (٤.٧٦) أخيراً الغربية (٤.٧٥). كما لم تظهر فروقاً معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي بين المجموعات الأربع، وكان متوسط الأداء الوظيفي لأفراد المجموعة الآسيوية (٤.١٥) المجموعة السعودية (٤.٠٤) المجموعة العربية (٣.٩٣) المجموعة الغربية (٤.١٧). 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، ١٩٨٧).

أما في البيئة الإماراتية وجد يوسف (ب١٩٩٩) أن هناك ارتباطاً موجباً ذات 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 الإنظمة بجامعة بغداد وجد أن هناك علاقة

(+0.04) ومستوى أداء العاملين (+0.35) وعلاقة سلبية مع المؤهل العلمي ( - 0.34). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتغيرات المستقلة لدى عينة منظمات القطاع العام يظهر وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وكل من متغيرات عمر الفرد (+0.14) والمركز الوظيفي (+0.30) ومدة الخدمة (+0.37) ومستوى أداء العاملين (+0.40) 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 بورتز 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 Frink & Howard (1996) إلى وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرين. في حين وجد Marsden & Kalleberg (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 العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت. كما أوضحت هذه الدراسة أن لتغيرات الشخصية على علاقة معنوية بالأداء الوظيفي، فقد بلغت نسبة التباين في لأداء الوظيفي الذي يمكن تفسيره بواسطة تلك المتغيرات 7%، وعندما أدخل متغير للالتزام التنظيمي في معادلة الانحدار زادت نسبة التباين في الأداء الوظيفي إلى 10% أي زيادة مقدارها 3%. وبناء على هذه النتائج يمكن القول أن الالتزام التنظيمي له تأثير

وتوصل لي وماودي (Lee & Mowday, 1987) إلى نتيجة مشابهة في الدراسة التي أجراها على عينة من (445) موظفاً يعملوا 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 (Mowday 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 والزلاء 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 لتكولن وكالينج (Lincoln & Kalleberg, 1992) أن العاملين اليابانيين أكثر إنتاجية وأجراً من العمال الأمريكيين وعزوا السبب في جزء كبير منه إلى أن الولاء التنظيمي لدى العمال اليابانيين أعلى من ولء العمال الأمريكيين لمنظماتهم.

وفي دراسة أخرى مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، تم تأكيد العلاقة الإيجابية المعنوية بين الالتزام (الولاء) التنظيمي وأداء العاملين (المضايقة، 1995). وكما توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي في القطاع الخاص ومتغيرات العمر (+0.13) المركز الوظيفي (+0.30) ومدة الخدمة

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 Auito ١٩٧٢) و (Buchanan ١٩٧٤) و (Steers ١٩٧٧) و (Brief and Aldayg ١٩٨٠) و (Welsch and LeVan ١٩٨١) و (Angle and Perry ١٩٨٣). وعلى الرغم من وجود العلاقة القوية بين الالتزام والرضا إلا أن هناك اختلافاً بين الباحثين من حيث أي المتغيرين سبباً للآخر. فبعضهم يرى أن الرضا يعتبر مقدمة سببية للالتزام مثل (Mannari and Marsh ١٩٧٧) و (Farrell and Rubult ١٩٨١) إلا أن الآخريين يرون أن الالتزام يسبق الرضا عن العمل (خطاب ١٤٠٨).

في دراسة مقارنة عن العلاقة بين ضغوط العمل وبين الالتزام (الولاء) تنظيمي (الالتزام التنظيمي) والأداء والرضا الوظيفي والعوامل الشخصية وذلك: ربيع مجموعات من اليد العاملة (السعودية والعمرية والآسيوية والغربية) (المير

مباشر في الأداء الوظيفي بعض النظر عن متغيرات الدراسة الشخصية ويرغم 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 والداقعية في العمل.

### ثانياً: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي:

قبل البدء في تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وينبغي تحديد ما تقصده 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، ١٩٩٥).

ولقد فرق الدارسون بين الالتزام التنظيمي وبين الرضا عن العمل، فالرضا عن العمل يشير إلى مدى إدراك الفرد للعمل وظروفه وما يعتقد الفرد فيما يجب أن يكون عليه العمل وبيئة العمل، وبالتالي يحدث التوافق بين هذين الجانبين يتحقق الرضا عن العمل والمكس 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).

والتنظيمية. حيث كان تأثيره إيجابياً ورفو دلالة إحصائية (٠,٠٠١) 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 ١٢٨ عضو هيئة تدريس (خصيس وآخرون، ١٩٩٦) 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 بقاء الموظف في المنظمة التي يعمل بها. ومن هذه الدراسات ما توصل إليه القطان (١٩٨٧) إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام (الولاء) التنظيمي والرضا الوظيفي عند مستوى (٠,٠٠١).  
الثا: علاقة الالتزام التنظيمي بالعدالة التنظيمية:

تجدر الإشارة إلى أن العدالة التنظيمية تعني مقارنة شعور الموظف على ما رض عليه وما يتطلبه من أعباء العمل وحجمه وما يحصل عليه من حوافز مالية معنوية مساوية لا 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 تديد من الدراسات أنها تشمل تحطين من العدالة فالأولى العدالة الداخلية Internal equi وتحدث حين يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية

١٤١٦). وقد شملت الدراسة ٢٠٠ فرد من العاملين بهام 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 ٣٢١ امرأة عاملة سعودية (خطاب ١٤٠٨). 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 مسيات الرضا عن العمل تختلف عن مسيات الالتزام التنظيمي وذلك باستخدام تحليل الانحدار.

وتم في دراسة أخرى باستخدام عينة تقدر بـ ٢٧٠ من العاملين العرب بمرکز ومستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض وذلك للوصول إلى بعض محددات الولاة (الالتزام) التنظيمي في القطاع الصحي الحكومي (المعمرى، ١٤١٩). وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط موجب ذي دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (٠,٠٥٩). وعند استخدام تحليل الانحدار المتعدد وجد أن متغير الرضا الوظيفي أقوى المتغيرات تأثيراً على الالتزام التنظيمي حيث إن قيمة بيتا (٠,٤٠٩) أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي الحكومي زاد التزامهم للمنظمة التي يعملون بها.

كما قام الدخيل الله (١٤١٥هـ) بإدارة مقدمات الالتزام التنظيمي لإحدى الجامعات السعودية. وقد شملت الدراسة ١٠٨ 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

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:

١ - زيادة مدخلاته إذا كانت أقل من مدخلات الآخرين أو أقل من مخرجاته هو كزيادة إنتاجه مثلاً.

٢ - تقليل مدخلاته إذا كانت كبيرة مقارنة بمدخلات الآخرين أو مخرجاته هو، كتقليل جهوده وإنتاجيته مثلاً.

٢ - زيادة مخرجاته إذا كانت أقل من مخرجات الآخرين أو أقل من مدخلاته هو، بالاحتمول على زيادة في الأجر مثلاً.

- تقليل مخرجاته إذا كانت أكبر من مخرجات الآخرين أو من مدخلاته هو.

- ترك العمل أو النقل أو الغياب.

- تغيير مدخلاته ومخرجاته بالزيادة أو التقصان حسب الضرورة.

- تغيير مدخلات الآخرين ومخرجاتهم أو محاولة إرغام الآخرين على ترك العمل.

- تغيير الآخرين الذين يقوم بمقارنة مدخلاته ومخرجاته بهم.

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 Adams

(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:

١ - عدالة التوزيع Distribution justice وتعرف بأنها عدالة المخرجات

التي يحصل عليها الفرد (Niehoff and Moorman, 1993)

٢ - عدالة الإجراءات Procedural justice وتعرف بأنها مدى إحساس

الأفراد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات

(Moorman, 1991).

٣ - عدالة التعاملات Interactional Justice ويعني 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 سابقة الذكر.

إلى أن إحصاس العاملين بعدالة التعاملات كان أعلى من إحصاسهم بكل من عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع على التوالي.

### منهج الدراسة

#### أ- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المذكور من أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد ومحاضر ومعيد في جامعة الملك سعود حيث تم حصر العدد الإجمالي لفردات المجتمع الإحصائي بـ ٢٥٠٦ عضو هيئة تدريس وذلك من خلال أحدث الوثائق الرسمية من الجامعة والجدول (١) يوضح توزيع أعداد أعضاء هيئة التدريس حسب الجنسية والرتبة الأكاديمية. في هذه الدراسة تم اتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية حيث تعتبر كل كلية طبقة تسحب منها عينة عشوائية بسيطة. وقد تم توزيع ١٠٠٠ استبانة على الكليات المختلفة بناءً على النسبة والتناسب لكل كلية وقد تم إعادة (٥٥١) استبانة والتي تمثل نسبة إعادة حوالي (٢٠.١٪).

#### جدول (١):

توزيع أعضاء هيئة التدريس المذكور بجامعة الملك سعود حسب الجنسية والرتبة الأكاديمية

التوزيع	سعودي	غير سعودي	الاجمعي
أستاذ	٢٦٧	١٨١	٤٤٨
أستاذ مشارك	٣٩٠	٢٠٩	٥٩٩
أستاذ مساعد	٥٩٦	٢٥٧	٨٥٣
محاضر	٨٧	١٣٦	٢٢٣
معيد	٣٣٥	٤٨	٣٨٣
الاجمعي	١٦٧٥	٨٣١	٢٥٠٦

المصدر: الإدارة العامة لشؤون هيئة التدريس والوظائف، ديسمبر ٢٠٠٤

وستتم 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 (١٩٩٩) بدراسة العلاقة بين الالتزام (الولاء) التنظيمي والرضا عن العدالة الداخلية والخارجية للعائد المادي من الوظيفة وذلك لعينة من ٥٦٧ من العاملين في القطاعين 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 الفعلي 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، ١٩٩٨) شملت ٤٢٦ 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 إحصاس العاملين بعدالة التوزيع كان موجياً ولكنه ضعيف. وقد خلص الباحث

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.

#### د- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أغراض هذه الدراسة تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية الآتية:

- أ- الجداول التكرارية والنسبئوية مع استخدام النزعة المركزية والتشتت واستخدام معامل ارتباط سيرمان لاختبار طبيعة العلاقة فيما بين متغيرات الدراسة.
- ب - استخدام تحليل الاختار المتعدد للتعرف على أثر المتغيرات المختلفة على الالتزام التنظيمي.
- ت - إجراء اختبار (t) للتحقق من وجود فروق ذات دلالة بين متوسطي الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية وبين أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين.

#### ب- حدود الدراسة

تحد الدراسة حدود مكانية وحدود زمنية، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس المذكور بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض. أما بالنسبة للحدود الزمنية فقد تمت الدراسة خلال الفصلين الأول والثاني للعام الدراسي ١٤٢٤م.

#### ج- أداة الدراسة

تم جمع المعلومات من خلال استبانة صممها الباحث بعد الإطلاع على الدراسات السابقة في هذا الموضوع والاستفادة منها، وقد تم تقسيمها إلى خمسة أجزاء. فالجزء الأول يعل المتغيرات الشخصية لعضو هيئة التدريس كالجندية 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 بالواقعة 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 الجور. ويتكون هذا القياس 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

## عرض وتحليل البيانات:

جدول (٢):  
خصائص عينة الدراسة

النسبة	الفرار	مستوى العنصر	العمرات
٥٣	٢٩٢	سعودي	الجنسية
٤٧	٢٥٩	غير سعودي	
١٠٠	٥٥١	الجميع	
١.٥	٨	أقل من ٢٥ سنة	
١٧.٤	٩٦	٢٤ إلى ٢٥ من	
٤٠.٨	٢٢٥	من ٢٥ إلى ٤٤ من	
٢٨.١	١٥٥	من ٤٥ إلى ٥٤ من	
١٢.٢	٦٧	أكبر من ٥٤ سنة	
١٠٠	٥٥١	الجميع	
٩.٤	٥٢	معيد	
١٤.٧	٨١	محاضر	
٣٤.١	١٨٨	أستاذ مساعد	
٢٤.٧	١٣٦	أستاذ مشارك	
١٦.٩	٩٣	أستاذ	
٩٩.٨	٥٥٠	جميع البيانات المستوفاة	
٠.٢	١	الفاقد	
١٠٠	٥٥١	الجميع الكلي	

## 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 (٢) أن ٥٣٪ من عينة الدراسة سعوديون و ٤٧٪ من غير السعوديون، ويشكل أعضاء هيئة التدريس من سن ٣٥ إلى ٤٤ سنة أكثر من ٤٠٪ من عينة الدراسة في حين أن أولئك الذين أعمارهم أقل من ٢٥ سنة لا يتجاوزون ١,٥٪، وبهذا فإن الجدول يشير إلى صغر سن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة (أقل من ٤٤ سنة) وبالنسبة تقريبية تزيد عن ٥٨٪ من العينة. ويشكل الأساتذة المساعدون نسبة ٣٤,١٪ من حجم العينة يليهم الأساتذة المشاركون بنسبة ٢٤,٧٪ ثم الأساتذة بنسبة ١٦,٩٪. وكذلك يتوزع أفراد العينة حسب مدة الخدمة إلى ٢٧,٩٪ منهم بين ١١ إلى ٢٠ سنة و ٢٤,٧٪ منهم بين ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات ونسبة ضئيلة ٧,٤٪ لديها خدمة أكثر من ٣٠ سنة. الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة ٦٠,٤٪ يتبعون إلى كليات علمية بينما ٣٩,٦٪ يتبعون إلى كليات دراسات إنسانية وهذا دلالة على أن عدد أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية يزيدون عنه في الكليات الإنسانية.



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):

اختيار ت لوسطي الالتزام لأعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية

الدلالة الإحصائية	قيمة $t$	الاخلاف المعياري	الوسط الحسابي	الكلية
0.004	2.05	0.056	3.83	علمية
		0.065	3.72	إنسانية

سؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة بين مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة تدريس السعوديين وغير السعوديين؟

من جدول (4) يتضح بأن متوسط الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة تدريس غير السعوديين (4.07) أعلى منه لدى نظرائهم السعوديين (3.53). كما ير اختبار  $t$  بأن الفرق بين المتوسطين ذو دلالة إحصائية وتقدر قيمة  $t = -1.16$ .

النسبة	التكرار	مستوى المتغير	المجموع
20	110	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة
24.7	131	من 5 إلى 10	
27.9	154	من 11 إلى 20	
19.2	106	من 21 إلى 30	
7.4	41	أكثر من 30 سنة	
99.3	547	جميع البيانات المستوفاة	نوع الكلية
0.7	4	الفاقد	
100	551	المجموع الكلي	
60.4	333	كلية علمية	نوع الكلية
39.6	218	كلية أدبية	
100	551	المجموع	

## الإجابة عن التساؤلات

السؤال الأول: هل هناك فروق ذات دلالة لمستوى الالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والكليات الإنسانية؟

يوضح جدول (3) المتوسط الحسابي والاخلاف المعياري للالتزام التنظيمي

لأعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والكليات الإنسانية وكذلك اختبار  $t$  للفرق بين المتوسطين. وقد وجد هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين

جدول (٥):

الانحدار البسيط بين المتغيرات الديموغرافية المستقلة ومفردة والتغير الناتج

المتغيرات	معامل الانحدار	إحطاف المعاري	معامل التحديد	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الجنسية	٠,٥٣٨	٠,٠٤٨	٠,١٩٠	١١,١٥٦	٠,٠٠٠٠
السن	٠,١٤٤	٠,٠٢٧	٠,٠٤٩	٥,٢٤٢	٠,٠٠٠٠
المرتبة الأكاديمية	٠,٠٣٨	٠,٠٢٣	٠,٠٠٥	١,٦٧٥	٠,٠٩٥
الفترة	٠,٠٨١	٢,٠٢	٠,٠٢٦	٣,٧١٢	٠,٠٠٠٠
نوع الكلية	٠,١١٣-	٠,٠٥٥	٠,٠٠٨	٢,٠٥٦-	٠,٠٤٠

جدول (٤):

اختبارات ليو سطي الالتزام لأعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين

الجنسية	الوسط الحسابي	الاختلاف المعاري	قيمة t	الدلالة الإحصائية
سعودي	٣,٥٣	٠,٦١	١١,١٦-	٠,٠٠٠
غير سعودي	٤,٠٧	٠,٤٩		

السؤال الرابع: ما هو ترتيب قوة تأثير العوامل الديموغرافية على الالتزام التنظيمي؟

كما يوضح جدول (٥) 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 ٠,٥٣٨ عند مستوى دلالة ١٪، يتبعه في التأثير السن ٠,١٤٤ عند مستوى دلالة ١٪ ثم الفترة بتأثير بلغ ٠,٠١٨ ومستوى دلالة ٥٪ وأخيراً نوع كلية حيث بلغ معامل الانحدار -٠,١١٣ عند مستوى معنوية ٥٪.

في حين أن جدول (٦) يوضح الأهمية النسبية في التأثير للمتغيرات الديموغرافية على الالتزام التنظيمي وذلك باستخدام الانحدار المتعدد. عند ضبط تأثير تغيرات الديموغرافية الأخرى لا يزال متغير الجنسية هو الأقوى تأثيراً على الالتزام التنظيمي، يأتي في المرتبة الثانية متغير نوع الكلية، في حين أن متغيري السن ومدة

السؤال الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة للعوامل الديموغرافية على الالتزام التنظيمي؟ باستخدام الانحدار البسيط للتعرف على تأثير متغير الجنسية على الالتزام التنظيمي تبين من خلال جدول (٥) أن هذا المتغير ذو تأثير مهم على الالتزام عند مستوى دلالة ١٪، وقد فسرت الجنسية ما نسبته ١٩٪ من التباين في الالتزام التنظيمي.

ومن جدول (٥) يتضح أن متغير السن ذو دلالة إحصائية عند ١٪ مستوى دلالة وأن هذا المتغير قد فسّر ما يقارب من ٥٪ من التباين في الالتزام التنظيمي. ويتضح من جدول (٥) بأن المرتبة الأكاديمية ليست دالة إحصائياً مما يعني أنها لا تتمتع بتأثير يذكر على الالتزام التنظيمي.

أما عامل الفترة فلها تأثير مهم على الالتزام التنظيمي إذ وجد أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٪ (جدول (٥)) وقد فسرت ما نسبته ٣٪ من التباين في الالتزام التنظيمي. ويتضح من جدول (٥) أن المتغير السن ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٪ (جدول (٥)) وقد فسرت ما نسبته ٣٪ من التباين في الالتزام التنظيمي.

ومن جدول (٧) يتضح أن الأداء الوظيفي متغير ذو دلالة إحصائية ومؤثر في الالتزام التنظيمي وقد بلغ مستوى هذا التأثير ٠,٩٤١. بمستوى دلالة ٥٪. وقد فسر هذا المتغير منفرداً ٥٤,٢٪ من التباين في الالتزام التنظيمي.

جدول (٧):

الدلالة الإحصائية	قيمة t	معامل التحديد	الخطأ المعياري	معامل الاختيار	المتغيرات التنظيمية
٠,٠٠٠٠	٢٥,٥٥٢	٠,٥٧٣	٠,٠٢٧	٠,٦٨٩	الرضا الوظيفي
٠,٠٠٠٠	٢٣,٩٣٥	٠,٥٢٥	٠,٠٢٧	٠,٦٤٥	العلاقة التنظيمية
٠,٠٠٠٠	٢٤,٦٥٣	٠,٥٤٢	٠,٠٣٨	٠,٦٤١	الأداء الوظيفي

الاختيار البسيط بين المتغيرات التنظيمية المستقلة منفردة والمتغير التابع

الخادمة لم يصبح لهما تأثير ذو دلالة إحصائية. وقد فسرت المتغيرات الديموغرافية مجتمعة ما نسبته ٢,٣٪ من التباين في الالتزام التنظيمي.

جدول (٨):

الدلالة الإحصائية	قيمة t	معامل التحديد	الخطأ المعياري	معامل الاختيار	المتغيرات الاجتماعية
٠,٠٠٠٠	٩,٧٢٦	٠,٢١٣	٠,٠٥١	٠,٤٩٦	الجنسية
٠,٠٩١	١,٦٩٤		٠,٠٣٨	٠,٠٤٦	السن
٠,٢٥٦	١,١٣٦-		٠,٠٢٥	٠,٠٢٨-	المرتبة الأكاديمية
٠,١٥٦	١,٤٢١		٠,٠٢٧	٠,٠٣٧	مدة الخدمة
٠,٠٢٠	٢,٣٤٢-		٠,٠٥٠	٠,١١٨-	نوع الكلية

الاختيار المتعدد بين المتغيرات الديموغرافية المستقلة والمتغير التابع

سؤال السادس: ما هو ترتيب قوة تأثير العوامل التنظيمية على الالتزام التنظيمي؟

كما يشير جدول (٧) 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 ٠,٩٤١. عند مستوى دلالة ١٪، يتبعه في التأثير الرضا الوظيفي ٠,٦٨٩. عند مستوى دلالة ١٪ ثم العلاقة التنظيمية بتأثير بلغ ٠,٦٤٥. عند مستوى دلالة ١٪.

في حين أن جدول (٨) يوضح الأهمية النسبية في التأثير للمتغيرات التنظيمية على الالتزام التنظيمي وذلك باستخدام الاختيار المتعدد. عند ضبط تأثير المتغيرات

السؤال الخامس: هل هناك تأثير ذو دلالة للعوامل التنظيمية على الالتزام التنظيمي؟

يشير جدول (٧) بأن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس عند مستوى معنوية ٥٪. وقد فسر متغير الرضا الوظيفي منفرداً ما نسبته ٥٧,٣٪ من تباين المتغير التابع.

وكذلك تعتبر العلاقة التنظيمية من العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود وذلك طبقاً للجدول (٧). فقد بلغ مستوى تأثير هذا العامل ٦٤,٥٪ بمستوى دلالة ٥٪ وقد تم تفسير أكثر من ٥٠٪ من التباين في المتغير التابع.

جدول (٩):

الاختبار المتعدد بين كافة المتغيرات و الالتزام التنظيمي			
المتغيرات	معامل الاختيار	الخطأ المعياري	معامل التحديد
الجنسية	٠,١٠٣	٠,٠٣٧	٠,٦٩٢
السن	٠,٠٣٥	٠,٠٢٥	٠,٦٩٢
المرتبة الأكاديمية	-٠,٠٤٩	٠,٠١٧	٠,٦٩٢
مدة الخدمة	٠,٠١٢	٠,٠١٨	٠,٦٩٢
نوع الكلية	-٠,٠٢٧	٠,٠٣٣	٠,٦٩٢
الأداء الوظيفي	٠,٤٦٧	٠,٠٤٦	٠,٦٩٢
المعادلة التنظيمية	٠,١٤٩	٠,٠٤٢	٠,٦٩٢
الرضا الوظيفي	٠,٣٠٣	٠,٠٤٥	٠,٦٩٢
الدلالة الإحصائية			
			٢,٨٠٨
			١,٤٠٤
			٢,٨٩٣-
			٠,٤٨٧
			٠,٨٠٩-
			١٠,٠٨٨
			٣,٥٧٤
			٦,٧٨٩

### تليل النتائج

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

#### العوامل الديموغرافية

- توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمغير نوع الكلية (كليات مية، كليات إنسانية) فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي فقد وجد أن هناك فروقاً معنوية

التنظيمية الأخرى لا يزال الأداء الوظيفي الأقوى تأثيراً على الالتزام التنظيمي يأتي في المرتبة الثانية الرضا الوظيفي ثم المعادلة التنظيمية. وقد فسرت المتغيرات التنظيمية مجتمعة ما نسبته ٦٧,٨٪ من التباين في الالتزام التنظيمي.

جدول (٨):

الاختبار المتعدد بين المتغيرات التنظيمية المستقلة والمغير التابع			
المتغيرات	معامل الاختيار	الخطأ المعياري	معامل التحديد
الرضا الوظيفي	٠,٣٢٥	٠,٠٤٤	٠,٦٧٨
المعادلة التنظيمية	٠,١٦٥	٠,٠٤١	٠,٦٧٨
الأداء الوظيفي	٠,٤٧٢	٠,٠٤٧	٠,٦٧٨
الدلالة الإحصائية			
			٧,٤٦٦
			٣,٩٨٥
			١٠,٠٨٢

للتعرف على الأهمية النسبية في التأثير بين المتغيرات مجتمعة تم استخدام

الاختبار المتعدد وذلك باعتبار الالتزام التنظيمي كمغير تابع وباقي المتغيرات الأخرى كممتغيرات مستقلة جدول (٩). وقد وجد أن جميع المتغيرات التنظيمية ذات تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ١٪ واحتفظت بالترتيب نفسه أي الأداء الوظيفي ثم الرضا الوظيفي ثم المعادلة التنظيمية. أما فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية فلا زالت الجنسية تتمتع بالتأثير الأقوى على الالتزام التنظيمي يأتي بعد ذلك المرتبة الأكاديمية وذلك عند مستوى معنوية ١٪ في حين أن بقية المتغيرات الديموغرافية لا تتمتع بتأثير ذي دلالة إحصائية.

٣ - وتوضح نتائج 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 لمضو هيئة التدريس وهذا يتوافق مع ما أكدته دراسة القطان حيث توصلت إلى أن هناك علاقة طردية بين السن ودرجة الالتزام التنظيمي عند مستوى ٠,٠٠١. جعاقطان، اط بيرسون يقدر ٠,٢٥٥٥، (القطان، ١٩٨٧م) وكذلك دراسة الدخيل الله (١٩٩٥م) التي توصلت إلى النتيجة نفسها حيث أوضحت أن هناك علاقة إيجابية بين السن ودرجة الالتزام وكان معامل الارتباط ٠,٣٠١.

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

٥ - وتؤكد الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمدة الخدمة على الالتزام تنظيمي وقد أوضحت أنه كلما زادت أو طالت خدمة عضو هيئة التدريس كلما زاد معها درجة الالتزام التنظيمي وهذا يثبت ما أشارت إليه دراسة الدخيل الله (١٩٩٥م) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمة والالتزام التنظيمي وقد بلغ معامل ارتباط ٠,١٨٩.

- كما توصلت هذه الدراسة إلى أن أكثر هذه العوامل الديموغرافية تأثيراً على التزام التنظيمي مرتبة حسب أهميتها هي الجنسية يليها متغير نوع الكلية في حين أن سن بليه مدة الخدمة ثم المرتبة الأكاديمية تأتي في الترتيب الأخير بالرغم أنه ليس لها دلالة إحصائية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

إحصائياً 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 يعكس تفتائياً على التزامهم تجاه الكلية وطلابها. ومن الجانب الآخر قد يعود الانخفاض النسبي للالتزام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية لانخفاض المردود المالي وعدم توافر بدلات خاصة بهم مقارنة بزملائهم في الكليات العلمية وعدم توافر مساعدي باحثين أو قلمهم في تلك الكليات مما يضطر عضو هيئة التدريس إلى البحث عن مصادر إيراد أخرى وكذلك لقيامهم بأعمالهم البحثية والإدارية بجهود ذاتية يصعب عليهم المكوث في المكاتب كما هو مقترض أو مطلوب منهم.

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

٤ - 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.

#### ١-١ خلاصة والتوصيات

ركزت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود والعوامل المؤثرة فيه. وفي مجمل طرح هذه الدراسة سمت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتضمن أولها على معرفة فروق الالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية وبين أعضاء هيئة تدريس السعوديين وغير السعوديين، وثانيها على معرفة تأثير العوامل الديمغرافية الجنسية، العمر، الرتبة الأكاديمية، مدة الخدمة) على الالتزام التنظيمي، وثالثها سعى إلى التعرف على أثر المتغيرات التنظيمية التالية (الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، العدالة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمختلف كلياتها، وقد كان عدد الاستبيانات ٥٥١ استبانة تمثل ما نسبته تقريباً ٥٥٪ من إجمالي الاستبيانات.

وقد استنتجت الدراسة إجمالاً، أولاً: أن هناك درجة متوسطة من الالتزام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وبالتعرف على الاختلاف في

#### ثانياً: العوامل التنظيمية

١ - أما فيما يتعلق بتأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي فقد خلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً قوياً للرضا على الالتزام التنظيمي بمعامل اختبار بسيط ٠,٦٨٩. ومعامل اختبار متعدد ٠,٣٢٥. عند مستوى دلالة ٠,٠٠١. وهذا يؤكد ما أشارت إليه دراسة القحطان (١٩٨٧م) إن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي عند مستوى (٠,٠٠١) 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.

٢ - وقد أوضحت الدراسة أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بمعامل اختبار بسيط ٠,٦٤٥. ومعامل اختبار متعدد ٠,١٦٥. وهذا يتماشى مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة ممثلة في دراسة العجمي (١٩٩٨م) وكذلك دراسة يوسف (١٩٩٩م) حيث أثبتت الدراسات أن إحساس العاملين بعدم العدالة التنظيمية يتسبب في ضعف درجة الالتزام التنظيمي.

٣ - أوضحت الدراسة أن هناك تأثيراً للأداء الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى وظيفي، العدالة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع أعضاء هيئة التدريس بمعامل اختبار بسيط ٠,٩٤١. ومعامل اختبار متعدد ٠,٤٧٢. وقد تبين أن على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمختلف كلياتها، وقد كان عدد عززت الدراسات السابقة ما توصلت إليه هذه الدراسة فقد أكد العتيبي (١٩٩٣م) قائلاً من الاستبيانات ٥٥١ استبانة تمثل ما نسبته تقريباً ٥٥٪ من إجمالي الاستبيانات. والعضائية (١٩٩٥م) على أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين الالتزام التنظيمي وأداء زادة. والعاملين في دولة الكويت والمملكة الأردنية الهاشمية وهذا يبين أن كلما ارتفع الأداء الوظيفي للعامل زاد معه التزامهم التنظيمي.

أولاً: العمل على تصميم نظم للحوافز المادية والمعنوية مرتبط بالأداء الأكاديمي يشقيه البحثي والتعليمي والمشاركة الفعالة في أعمال اللجان والأندية الإدارية الموكلة إليهم شريطة أن يكون تصميم نظام الحوافز مبنياً على مبدأ مكافأة الجهد وإصلاح القصر ومساواة المساعي.

ثانياً: إعادة النظر في سلم الرواتب الخاص بأعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع الأوضاع الاقتصادية وسوق العمل السعودي والتأجيل من أجل الحد من اندفاع عضو هيئة التدريس إلى البحث عن فرص عمل أخرى لتعزيز دخله على حساب التزاماته تجاه الجامعة. أن تعزيز الدخل سيسهم وبشكل فاعل في تفرغ عضو هيئة التدريس لأداء لبحوث والدراسات وتطوير ذاته بما يعود بالفائدة في مجال عمله، شريطة أن تكون هذه زيادة في الرواتب في شكل بدل أكاديمي / تدريسي قابل للتغير وفقاً لأداء عضو هيئة تدريس ومشاركاته في أنشطة الجامعة ومع الظروف الاقتصادية التي تمر بها البيئة السعودية.

ثالثاً: الحث والتشجيع لعضو هيئة التدريس بالانخراط والمشاركة في الدورات التدريبية حضور المؤتمرات والندوات العلمية من خلال تسهيل وتبسيط الإجراءات للحصول عليها وعلى ألا تكون عبئاً مالياً على عضو هيئة التدريس تجعله يحجم ويتردد كثيراً من استفادة من تلك الفرص لتحسين وضعه العلمي والهنوي بالشكل المطلوب.

رابعاً: تحفيز وتشجيع عضو هيئة التدريس بالمشاركة في الأنشطة الأكاديمية والإدارية على مستوى القسم والكلية والجامعة من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية

مستوى الالتزام وفق متغير نوع الكلية أتضح 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.

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

ثالثاً: 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 تأثيراً على الالتزام التنظيمي يليه الرضا الوظيفي وأخيراً سعودية العمالة 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 دوراً بارزاً في استمراره في الجامعة مع بذل الجهد المطلوب، وتمحور هذه التوصيات في ما يلي:

سابعاً: تفعيل دور مجالس الأقسام والكليات في محاسبة ومساءلة أعضاء هيئة التدريس من خلال مكافأة الجهد وإصلاح المقصر ومعاينة المضيء.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

الإدارة العامة لشئون هيئة التدريس والموظفين (٢٠٠٤) "إحصائية منسوبي جامعة الملك سعود (أعضاء هيئة التدريس)". الرياض.

ل مذهب، معدي محمد (١٩٩٩) تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي، الإدارة العامة ٣٨، عدد ١، معهد الإدارة العامة، الرياض.

يس، إبراهيم وآخرون (١٩٩٦). "المعجم الوسيط. الجزء الثاني". مجمع اللغة، القاهرة، ص ١٠٥٧-١٠٥٨.

ضير، نعمة عباس، النعمي، عدنان و النعمي، فلاح (١٩٩٦) "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد" مجلة اتحاد الجامعات العربية، ٣١، ص ٧٤-١٠٥.

عن المرأة العاملة السعودية. مجلة العلوم الإدارية و جامعة الملك سعود م ١٣ (١)، ص ٢٣-٦٤.

للمشاركة في تلك الأنشطة ورفع وتعزيز الروح المنوية ليصبح عضو هيئة التدريس عضواً فاعلاً في خدمة الجامعة وخاصة ربط الترقية لعضو هيئة التدريس أكاديمياً وإدارياً بجدي مشاركته في تلك الأنشطة وإعطائه أهمية أكثر ووزناً أكبر عما هو معمول به في الوقت الراهن بجانب إنتاجه العلمي.

خامساً: الاهتمام بإيجاد المعايير الموضوعية التي تسهم في قياس الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الأكاديمي والإداري مثل عدد المشاركات في جلسات القسم، مشاركتهم وحضورهم 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 مادياً ومعنوياً وفقاً لهذا الجهد لتعزيز إحساس عضو هيئة التدريس بالمعالة التنظيمية وفق معايير محددة سلفاً.

سادساً: أن يتم الترشيح والاختيار للمناصب القيادية بالجامعة مثل رئاسة القسم ووكالة الكلية والمساعدة وغيرها من المناصب الأخرى في الجامعة من أعضاء هيئة التدريس ممن يتحلون أو يتصفون بالنزاهة والإخلاص والفتاني 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 اللدقة والعدالة في طاب،

تقوم الأداء الوظيفي.



المير، عبدالرحمن بن علي (١٩٩٥) "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة" الإدارة العامة، ٣٥، عدد٢ ص٢٠٧ - ٢٥٢.

درويش، يوسف، عبدالرحمن (ب١٩٩٩) "تحليل العلاقة بين الرضا عن العمالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ٦، عدد ١، ٨٩، - ١٠٧.

عبدالرحمن درويش (١٩٩٩) "العلاقة بين دافعية الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية" الإدارة العامة، المجلد ٣٩، العدد ٣، رجب ١٤٢٠هـ أكتوبر م ص٤٩٣.

الدخيل الله، دخيل بن عبدالله (١٩٩٥) "مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية" العلوم التربوية والدراسات الاسلامية (١١)، مجلة جامعة الملك سعود، م ٧، ص ٣٣ - ٧٧.

المتنبي، آدم غازي (١٩٩٣) "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 ١، عدد ١، ١٠٩ - ١٣٤.

المعصي، راشد شبيب (١٩٩٨) "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس وسف، العاملين بالعمالة التنظيمية". الإداري. العدد ٧٢، ص ٧١ - ٩٨.

المضايبة، علي محمد (١٩٩٥). "الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين" مؤتمة للبحوث والدراسات المجلد العاشر، العدد السادس، ص ص ٣١٠-١٢.

العمرى، عبيد محمد (١٤١٩) "محددات الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الحكومي". مركز البحوث بكلية الآداب، جامعة الملك سعود.

القطان، عبدالرحيم علي (١٩٨٧) "العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين العمالة الاسيوية، والعمالة السعودية، والعمالة العربية" ، المجلة العربية للإدارة، ٢، ص ٥ - ٣٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Hammer, 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.
- Harvany, 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 Restructure 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", *Research in The Sociology of Work*, Vol. 5, pp 235-257.
- Kanter, R M (1968) "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms In Utopian Communities", *American Sociological Review* 33, 4.
- Lee, T W. and Mowday, R T (1987) "Voluntarily leaving an Organization: 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: Study of World Organization and Work Attitudes in the United States and Japan, New York: Cambridge University Press.
- 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) "A longitudinal 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 forging 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.

- Smith, P., Kendall, L and Hulin, C. (1969) "The Measurement of Satisfaction In work and Retirement, Chicago: 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 Organizational Commitment and Job Satisfaction". *Human Relations*, 34, p. 1074-1089
- Wiener, Y. (1983), "Commitment In Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, 7,3.
- 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 Employee Attitude in Spatially 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) Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 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.

4- مدة الخدمة:

٢٠-١١

١٠-٥

أقل من ٥ سنوات

أكثر من ٣٠ سنة

٣٠-٢١

نوع الكلية التي تنتمي إليها:

كلية دراسات إنسانية  
آداب، تربية، علوم إدارية، لغات وترجمة.

كلية علمية  
طب أسنان، علوم طبية،  
جيلة، علوم هندسة، عمارة،  
تاسيب، زراعة.

## الملاحقة

### الاستبانة

الجزء الأول: العوامل الشخصية:

فخر سعودي

سعودي

الجنسية: ١

العمر: ٢

٤٤-٣٥

٣٤-٢٥

أقل من ٢٥ سنة

أكثر من ٥٤

٥٤-٤٥

المرتبة الأكاديمية: ٣

أستاذ مساعد

محاضر

معيد

أستاذ

أستاذ مشارك

١١	أشعر بدرجة عالية من الانتماء للجامعة
----	--------------------------------------

الجزء الثالث: الأداء الوظيفي (الإنتاجية)

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

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
					١
					٢
					٣
					٤
					٥
					٦
					٧
					٨
					٩
					١٠

الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي

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

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
					١
					٢
					٣
					٤
					٥
					٦
					٧
					٨
					٩
					١٠

الجزء الخامس: الرضا الوظيفي

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

الرضا	راض	محايد	غير راض	أبداً غير راض	المعارة
1					مخط وأسلوب الإدارة لرئيس القسم
2					الراتب الأساسي ونسبه 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 والطلبات المكتبية
7					الخوافز المادية (علاوات دورية)
8					الموافقة العمومية (القضاء والتصحيح، الدعم والمساندة، في حالة الإجازة الجيد)
9					فرض تحسين الوضع المالي والهي (كاللوات الطيرية والبعثات والزيارات العلمية)
10					توافر السكن أو بدل السكن
11					الرعاية الصحية لك والأفراد عائلتك
12					المستلزمات المعروفة في القاعات الدراسية
13					أجواء التدريس خلال الفصل الدراسي
14					عدد الطلبة في الشعبة
15					إجراءات تحديد المواد التي تقوم بتدريسها
16					الفرض الخاصة للبحث والتأليف
17					إجراءات التحكم والنشر
18					الجناس والملاقة بين زملاء العمل
19					إجراءات ومعايير القسم المعتمدة في الترقية
20					ما مدى رضاكم عن وطيفكم الحالية بشكل عام

الجزء الرابع: العدالة التنظيمية

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

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
					تناسب ساعات العمل مع ظروفنا الخاصة
					توزيع الأعباء الأكاديمية بعدالة على جميع الزملاء
					يتم الصبر بين أعضاء هيئة التدريس وفقاً للمجهود المبذول (يكافئ) الجهد ويعاقب اللامعيا)
					رئيس القسم يعامل جميع الزملاء بموضوعية
					في الجامعة يتم تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب
					أعتقد أن رأيي الشهري يتناسب مع مؤهلاتي العلمية
					تتميز معايير الترقية المطلوبة في الجامعة بالموضوعية (الجادية)
					يتخذ رئيس القسم القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز
					يحرص رئيس القسم على أن يبنى كل عضو رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
					يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل الأعضاء بلا استثناء