

مركز بحوث كلية العلوم الإدارية



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

إعداد

د. محمد بن عبدالله الهيران

أستاذ مساعد
قسم الإدارة العامة

د. فؤاد بن عبدالله العواد

أستاذ مساعد
قسم الأساليب الكمية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



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. محمد بن عبد الله الهران

أستاذ مساعد
قسم الإدارة العامة

د. فؤاد بن عبد الله العواد

أستاذ مساعد
قسم الأساليب الكمية

جامعة الملك سعود

نشرة بحثية محكمة

٢٠٠٦م / ١٤٢٧هـ

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 الهيران - الرياض ،

١٤٢٧هـ

٦٠ ص، ٢٠١٧م

ردمك: ٩٩٦٠-٣٧-٩٧٦-٠

١- الجامعات والكليات - هيئة التدريس أ. الهيران ، محمد بن عبدالله
(مؤلف مشارك) ب . العنوان

١٤٢٧/١١٤١

ديوي ٣٧٨،٥٣١

رقم الإيداع: ١٤٢٧/١١٤١

ردمك: ٩٩٦٠-٣٧-٩٧٦-٠

فهرس المحتويات

٤قدمة
٦شكلة الدراسة وأهميتها
٩ساؤلات الدراسة
٩نداف الدراسة
١٠فهوم الائترام التنظيمي
١٥دراسات السابقة
٢٧ههج الدراسة
٣٠رض وتحليل البيانات
٣٢اجابة عن ساؤلات الدراسة
٣٩ليل النتائج
٤٣فلاصة والتوصيات
٤٧راجع
٥٤لاحق

المقدمة

استحوذ موضوع الالتزام التنظيمي 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 الجهود الإضافية؛ لنجاح عمل المنظمة ويعتبر انتماؤهم للمنظمة مصدر قوة واطمئنان يشجع على بقائها وتطورها، ومنافستها لمثيلاتها من المنظمات الأخرى، وعلى وجه الخصوص فإن الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس له نتائج الإيجابية على سلوكيات واتجاهات أعضاء هيئة التدريس، وما يترتب عليه من انعكاسات إيجابية على الجامعة ومخرجات التعليم والمجتمع برمته.

وبالتحديد فإن المتبع 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 بحسب؛ بل يمتد إلى المجتمع إذا سلمنا أن مخرجات التعليم العالي هي من تدير 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 المنوطة 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 استمراريته، وإيجاد الدافع لديه بذل 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:

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 جنوحه للتسرب (أل مذهب، ١٩٩٩م) 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 سلبا أو إيجابا، 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 يلاقِ 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 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 تنبع أهميتها من الاهتمام الذي توليه لدولة 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 و استخدام الأسلوب التعليمي الجامعي المميز مما ينعكس إيجابا 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 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.

وأیضا 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 تشتمل 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:

- 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، المرتبة 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.

- ٢) تسعى 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 والعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، ومن ثم ترتيب هذه العوامل من حيث قوة تأثيرها على الالتزام التنظيمي.
- ٤) 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.

أن 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 (إبراهيم أنيس وآخرون، ١٩٩٦م). 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, ١٩٧٤). وقد ينظر للالتزام التنظيمي على أنه " إيمان الفرد بتبادل الفائدة والمنفعة المدركة للمشاركة المستمرة في المنظمة" (Walsh & Levon, ١٩٨١).

من المنظور السلوكي فإن الالتزام يصور على أنه " تمثيل الفرد لقيم وأهداف للمنظمة الإدارية، وانصهار الفرد داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي، ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله واستعداده لتقديم التضحيات لصالح المنظمة" (Buchanan, ١٩٧٤). "بأنه الاتجاه أو التوجه نحو المنظمة" (١٩٧٤ Buchanan). والالتزام التنظيمي يعرف بأنه " انجراف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة". (Bateman & Strasse, ١٩٨٤).

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. يرى بعض الباحثين على أن الالتزام بمثابة التطابق مع المنظمة والارتباط بها. كما قصد أيضا " انشداد غير ملموس وتحيز لأهداف المنظمة وقيمتها باستثناء الميل للبقاء فيها" (فضير وآخرون، ١٩٩٦)

ويفيد بشنان (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 لصالحها والمحافظة على عضويته فيها. ويقول واينر (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 (Mowday 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 بشنان (Buchanan, ١٩٧٤) الالتزام التنظيمي بأنه نوع من النصره للمنظمة وذوبان 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

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

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

أما مخرجات الالتزام التنظيمي كما يراها ستيرز (Steers, ١٩٧٧) فهي :

١. الرغبة والنية في البقاء والاستمرار في العمل لدى المنظمة
٢. الانتباه والتركيز 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 رغبتهم في بذل أقصى طاقاتهم وتقديم ولائهم للمنظمة". وعرفه شيلدون (Sheldon, 197٧) " بأنه تقييم إيجابي للمنظمة وتصميم أكيد على إنجاز أهدافها". ويعرفه ترجرسون وستورت (Gergersen & Stewart, 1992) بأنه " الرغبة في عدم ترك المنظمة غم وجود مغريات خارجية". أما ستيفنز وآخرون (Stevens et al , ١٩٧٨) فقد قدموا نموذجاً 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، ١٩٩٦).

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.

ولاً: 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 إنتاجيتهم. فقد أشار يوسف (١٩٩٩أ) إلى تعريف الدافعية على أنها "الرغبة بذل 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 يندم عمل ذو جودة منخفضة، وأن انخفاض الدافعية الداخلية يؤدي إلى انخفاض جودة 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 الدافعية المرتفعة تجاه أعمالهم من المتوقع أن يكونوا مثابرين ومبدعين منتجين ويقدموا نتائج ذات جودة عالية. وبهذا توصل يوسف (١٩٩٩أ) 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 (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 ايجابية 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 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، 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 (Heckman & Oldham, 1974, Hamner & Foster, 1975, Hampton et al., 1986, Hirst, 1986). 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, ١٩٧٧). وكما يساعد الالتزام التنظيمي إلى حد كبير في انخفاض نسبة غياب، والحد من مشكلة التأخر عن الدوام، ويعزز الأداء الوظيفي.

ومن بين الدراسات الأخرى أيضاً دراسة شورمارتن التي أجريت على مئتين، إحداهما تكونت من (٧٣) مهنياً في المستشفيات، والأخرى من (٧١) صرافاً في أحد كبار بنوك الولايات المتحدة، وأسفرت نتائج تلك الدراسة عن وجود ارتباط - إحصائياً - بين الالتزام التنظيمي ودوران العمل لدى العينة، حيث تبين أن نسبة كبيرة من التباين في دوران العمل يرجع للالتزام التنظيمي (Shore & Martin, ١٩٨٩).

أما دراسة كرامبون وآخرين فقد أجريت على عينة من (٤٦) متدرباً تم وظيفهم في إحدى كبريات متاجر التجزئة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للمتدربين (Crampon et al., ١٩٧٨).

وتوصل لي وماودي (Lee & Mowday, ١٩٨٧) إلى نتيجة مشابهة في الدراسة التي أجريها على عينة من (٤٤٥) موظفاً عملوا في بعض المؤسسات المالية في غرب الولايات المتحدة وتبين أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي (+٠,٠٩) والرضا الوظيفي (+٠,١١).

ماودي وآخرون (Moday et al., ١٩٧٤) قدموا دراسة تضمنت (٤١١) موظفة في ٣٧ 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 ويوك (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, ١٩٩٢) أن العاملين اليابانيين أكثر إنتاجية وأجراً 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 (العضاية)، (١٩٩٥). وكما توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي في القطاع الخاص ومتغيرات العمر (+٠,١٣) المركز الوظيفي (+٠,٠٣) 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 بورتر 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) انه 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 لمتغيرات 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 زيادة 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.

ثانيا: 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 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 تدريجيا وبثبات مع مرور الوقت. ولذلك فالرضا يعد مقياسا أقل ثباتا 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 سببا 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 (١٩٧٢) و Buchanan (١٩٧٤) و Steers و (١٩٧٧) 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 اختلافا بين الباحثين من حيث أي المتغيرين سببا للآخر. فبعضهم يرى أن الرضا يعتبر مقدمة سببية للالتزام مثل Marsh and Mannari (١٩٧٧) و Farrell and Rubult (١٩٨١) إلا أن الآخرين يرون أن الالتزام يسبق الرضا عن العمل (خطاب ١٤٠٨).

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

١٤١٦). وقد شملت الدراسة ٢٠٠ 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 ٣٢١ امرأة عامله 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 مسببات الرضا عن العمل تختلف عن مسببات الالتزام التنظيمي وذلك باستخدام تحليل الانحدار.

وتم في دراسة أخرى باستخدام عينة تقدر بـ ٢٧٠ من العاملين العرب بمراكز ومستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض وذلك للوصول إلى بعض محددات الولاء (الالتزام) التنظيمي في القطاع الصحي الحكومي (العمري، ١٤١٩). وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط موجب ذي دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (٠,٥٩). 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) بدراسة 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

والتنظيمية. حيث كان تأثيره إيجابيا وذو دلالة إحصائية (٠,٠٠١) من خلال الرضا عن للراتب، الخدمة الصحية، المشاركة، التفاعل، العلاقات، والرضا العام.

في حين قام مجموعة من الباحثين بجامعة بغداد بدراسة الالتزام التنظيمي فاعلية المنظمة شملت ١٢٨ عضو هيئة تدريس (خضير وآخرون، ١٩٩٦) توصل لباحثون إلى أن غالبية معاملات الارتباط بين أبعاد الالتزام التنظيمي (أربعة أبعاد) الرضا الوظيفي (تسعة أبعاد) كانت إيجابية وذات دلالة إحصائية.

أشارت كذلك العديد من الدراسات إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين الالتزام تنظيمي والرضا عن العمل، حيث أكدت تلك الدراسات بأن شعور الموظف بالرضا من 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 الرضا الوظيفي عند مستوى (٠,٠٠١).

لنا: علاقة الالتزام التنظيمي بالعدالة التنظيمية:

تجدر الإشارة إلى أن العدالة التنظيمية تعني مقارنة شعور الموظف على ما يرض عليه وما يتطلبه من أعباء العمل وحجمه وما يحصل عليه من حوافز مالية معنوية 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 equi 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 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 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 سابقة 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:

- 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.
- ٣ - زيادة مخرجاته إذا كانت أقل من مخرجات الآخرين أو أقل من مدخلاته هو، بالحصول على زيادة في الأجور مثلاً.
- ٤ - تقليل مخرجاته إذا كانت أكبر من مخرجات الآخرين أو من مدخلاته هو.
- ٥ - ترك العمل أو النقل أو الغياب.
- ٦ - تغيير مدخلاته ومخرجاته بالزيادة أو النقصان حسب الضرورة.
- ٧ - تغيير مدخلات الآخرين ومخرجاتهم أو محاولة إرغام الآخرين على ترك العمل.
- ٨ - 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 (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 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 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 الدراسة

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 لفردات المجتمع الإحصائي بـ ٢٥٠٦ عضو هيئة تدريس وذلك من خلال أحدث لوائح الرسمية من الجامعة والجدول (١) يوضح توزيع أعداد أعضاء هيئة التدريس حسب الجنسية والمرتبة الأكاديمية. في هذه الدراسة تم اتباع أسلوب العينة العشوائية لطبقية 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 عادة (٥٥١) استبانة والتي تمثل نسبة إعادة حوالي (٥٥,١٪).

جدول (١):

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

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

المصدر: الإدارة العامة لشئون هيئة التدريس والموظفين، ديسمبر ٢٠٠٤

ب- حدود الدراسة

تحد الدراسة حدود مكانية وحدود زمنية، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس الذكور بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض. أما بالنسبة للحدود الزمنية فقد تمت الدراسة خلال الفصلين الأول والثاني للعام الدراسي ١٤٢٤\١٤٢٥ هـ.

ج- أداة الدراسة

تم جمع المعلومات من خلال استبانة صممها الباحثان بعد الإطلاع 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 راضٍ على راضٍ 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.

د- 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 سيرمان لاختبار طبيعة العلاقة فيما بين متغيرات الدراسة.
- ب - استخدام تحليل الانحدار 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.

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 و٤٧% 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 و٢٤,٧% 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% ينتمون إلى كليات علمية بينما ٣٩,٦% ينتمون إلى كليات دراسات إنسانية وهذا دلالة على أن عدد أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية يزيدون عنه في الكليات الإنسانية.

جدول (٢):

خصائص عينة الدراسة

النسبة	التكرار	مستوى المتغير	المتغيرات
٥٣	٢٩٢	سعودي	الجنسية
٤٧	٢٥٩	غير سعودي	
١٠٠	٥٥١	المجموع	
١.٥	٨	أقل من ٢٥ سنة	العمر
١٧.٤	٩٦	من ٢٥ إلى ٣٤	
٤٠.٨	٢٢٥	من ٣٥ إلى ٤٤	
٢٨.١	١٥٥	من ٤٥ إلى ٥٤	
١٢.٢	٦٧	أكبر من ٥٤ سنة	
١٠٠	٥٥١	المجموع	
٩.٤	٥٢	معيد	المرتبة الأكاديمية
١٤.٧	٨١	محاضر	
٣٤.١	١٨٨	أستاذ مساعد	
٢٤.٧	١٣٦	أستاذ مشارك	
١٦.٩	٩٣	أستاذ	
٩٩.٨	٥٥٠	مجموع البيانات المستوفاة	
٠.٢	١	الفاقد	
١٠٠	٥٥١	المجموع الكلي	

النسبة	التكرار	مستوى المتغير	المتغيرات
٢٠	١١٠	أقل من ٥ سنوات	مدة الخدمة
٢٤,٧	١٣٦	من ٥ إلى ١٠	
٢٧,٩	١٥٤	من ١١ إلى ٢٠	
١٩,٢	١٠٦	من ٢١ إلى ٣٠	
٧,٤	٤١	أكثر من ٣٠ سنة	
٩٩,٣	٥٤٧	مجموع البيانات المستوفاة	
٠,٧	٤	الفاقد	
١٠٠	٥٥١	المجموع الكلي	
٦٠,٤	٣٣٣	كلية علمية	نوع الكلية
٣٩,٦	٢١٨	كلية أدبية	
١٠٠	٥٥١	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 (٣) المتوسط الحسابي والانحراف 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 ٠,٠٥ 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 t	الدلالة الاحصائية
علمية	3,83	0,59	2,05	0,04
إنسانية	3,72	0,65		

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

من جدول (4) يتضح بأن متوسط الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة لتدريس غير السعوديين (4,07) أعلى منه لدى نظرائهم السعوديين (3,53). كما يشير اختبار t بأن الفرق بين المتوسطين ذو دلالة إحصائية وتقدر قيمة $t = -11,16$.

جدول (٤):

اختبارات لمتوسطي الالتزام لأعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين

الدلالة الاحصائية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الجنسية
٠,٠٠	١١,١٦-	٠,٦١	٣,٥٣	سعودي
		٠,٤٩	٤,٠٧	غير سعودي

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 فسر ما يقارب من ٥٪ من التباين في الالتزام التنظيمي.

ويتضح من جدول (٥) بأن المرتبة الأكاديمية ليست دالة إحصائية مما يعني أنها لا تتمتع بتأثير يذكر على الالتزام التنظيمي.

أما عامل الخبرة 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.

جدول (٥):

الانحدار البسيط بين المتغيرات الديموغرافية المستقلة منفردة والمتغير التابع

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل التحديد	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الجنسية	٠,٥٣٨	٠,٠٤٨	٠,١٩٠	١١,١٥٦	٠,٠٠٠
السن	٠,١٤٤	٠,٠٢٧	٠,٠٤٩	٥,٢٤٢	٠,٠٠٠
المرتبة الأكاديمية	٠,٠٣٨	٠,٠٢٣	٠,٠٠٥	١,٦٧٥	٠,٠٩٥
الخبرة	٠,٠٨١	٢,٠٠٢	٠,٠٢٦	٣,٧١٢	٠,٠٠٠
نوع الكلية	-٠,١١٣	٠,٠٥٥	٠,٠٠٨	-٢,٠٥٦	٠,٠٤٠

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 الخبرة بتأثير بلغ ٠,٠٨١ ومستوى دلالة ٥٪ وأخيراً نوع الكلية 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 المتغيرات الديموغرافية الأخرى لا يزال 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 إحصائية. وقد فسرت المتغيرات الديموغرافية مجتمعة ما نسبته ٢١,٣٪ من التباين في الالتزام التنظيمي.

جدول (٦):

الانحدار المتعدد بين المتغيرات الديموغرافية المستقلة والمتغير التابع

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل التحديد	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الجنسية	٠,٤٩٦	٠,٠٥١	٠,٢١٣	٩,٧٢٦	٠,٠٠٠
السن	٠,٠٤٦	٠,٠٣٨		١,٦٩٤	٠,٠٩١
المرتبة الأكاديمية	٠,٠٢٨-	٠,٠٢٥		١,١٣٦-	٠,٢٥٦
مدة الخدمة	٠,٠٣٧	٠,٠٢٧		١,٤٢١	٠,١٥٦
نوع الكلية	٠,١١٨-	٠,٠٥٠		٢,٣٤٢-	٠,٠٢٠

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 العدالة التنظيمية من العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود وذلك طبقاً للجدول (٧). فقد بلغ مستوى تأثير هذا العامل ٠,٦٤٥ بمستوى دلالة ٥٪ وقد تم تفسير أكثر من ٥٠٪ من التباين في المتغير التابع.

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 لمتغير منفرداً ٥٤,٢٪ من التباين في الالتزام التنظيمي.

جدول (٧):

الانحدار البسيط بين المتغيرات التنظيمية المستقلة منفردة والمتغير التابع

المتغيرات التنظيمية	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل التحديد	قيمة	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	٠,٦٨٩	٠,٠٢٧	٠,٥٧٣	٢٥,٥٥٢	٠,٠٠٠
العدالة التنظيمية	٠,٦٤٥	٠,٠٢٧	٠,٥٢٥	٢٣,٩٣٥	٠,٠٠٠
الأداء الوظيفي	٠,٩٤١	٠,٠٣٨	٠,٥٤٢	٢٤,٦٥٣	٠,٠٠٠

لسؤال 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 وظيفي ٠,٦٨٩ عند مستوى دلالة ١٪ ثم العدالة 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 الانحدار المتعدد. عند ضبط تأثير المتغيرات

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

جدول (٨):

الانحدار المتعدد بين المتغيرات التنظيمية المستقلة والمتغير التابع

المتغيرات التنظيمية	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل التحديد	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	٠,٣٢٥	٠,٠٤٤	٠,٦٧٨	٧,٤٦٦	٠,٠٠٠
العدالة التنظيمية	٠,١٦٥	٠,٠٤١		٣,٩٨٥	٠,٠٠٠
الأداء الوظيفي	٠,٤٧٢	٠,٠٤٧		١٠,٠٨٢	٠,٠٠٠

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 (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 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 ١٪ في حين أن بقية المتغيرات الديموغرافية لا تتمتع بتأثير ذي دلالة إحصائية.

جدول (٩):

الانحدار المتعدد بين كافة المتغيرات و الالتزام التنظيمي

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل التحديد	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الجنسية	٠,١٠٣	٠,٠٣٧	٠,٦٩٢	٢,٨٠٨	٠,٠٠٥
السن	٠,٠٣٥	٠,٠٢٥		١,٤٠٤	٠,١٦١
المرتبة الأكاديمية	٠,٠٤٩-	٠,٠١٧		٢,٨٩٣-	٠,٠٠٤
مدة الخدمة	٠,٠١٢	٠,٠١٨		٠,٦٩٦	٠,٤٨٧
نوع الكلية	٠,٠٢٧-	٠,٠٣٣		٠,٨٠٩-	٠,٤١٩
الأداء الوظيفي	٠,٤٦٧	٠,٠٤٦		١٠,٠٨٨	٠,٠٠٠
العدالة التنظيمية	٠,١٤٩	٠,٠٤٢		٣,٥٧٤	٠,٠٠٠
الرضا الوظيفي	٠,٣٠٣	٠,٠٤٥		٦,٧٨٩	٠,٠٠٠

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 :

ولاً : العوامل الديموغرافية

- 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

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 تلقائياً 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 مساعدتي باحثين أو قلة لهم 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 مفترض 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 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 بالالتزام بينود 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.

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 لعضو 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 مع القطان، اط بيرسون يقدر ٠,٢٥٥٥ (القطان، ١٩٨٧ م) وكذلك دراسة الدخيل الله (١٩٩٥ م) 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 للمرتبة الأكاديمية على الالتزام التنظيمي.

٥ - وتؤكد الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمدة الخدمة على الالتزام التنظيمي 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 (١٩٩٥ م) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمة والالتزام التنظيمي وقد بلغ معامل الارتباط ٠,١٨٩ .

٦ - 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

١ - أما فيما يتعلق بتأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي فقد خلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً قوياً للرضا على الالتزام التنظيمي بمعامل انحدار بسيط ٠,٦٨٩ ومعامل انحدار متعدد ٠,٣٢٥ عند مستوى دلالة ٠,٠٠١ وهذا يؤكد ما أشارت إليه دراسة القطان (١٩٨٧م) إن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي 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 انحدار بسيط ٠,٦٤٥ وبمعامل انحدار 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 أعضاء هيئة التدريس بمعامل انحدار بسيط ٠,٩٤١ ومعامل انحدار متعدد ٠,٤٧٢. وقد عززت الدراسات السابقة ما توصلت إليه هذه الدراسة فقد أكد العتيبي (١٩٩٣م) والعضايلة (١٩٩٥م) 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.

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.

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 لسعوديين، 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 لعائد من الاستبانات ٥٥١ استبانته تمثل ما نسبته تقريبا ٥٥٪ من إجمالي الاستبانات الموزعة.

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

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 ومدة الخدمة والمرتبة 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 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 دوراً بارزاً في استمراريته في الجامعة مع بذل الجهد المطلوب. وتتمحور هذه التوصيات في ما يلي:

أولاً: 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 مبنياً على مبدأ مكافأة المجد وإصلاح المقصر ومساءلة المسيء.

ثانياً: 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 لتعزيز دخله على حساب التزاماته تجاه الجامعة. أن تعزيز الدخل سيسهم 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 وفقاً لأداء عضو هيئة التدريس ومشاركاته في أنشطة الجامعة ومع الظروف الاقتصادية التي تمر بها البيئة السعودية.

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

رابعاً: 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 الترقية 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 ومكافأته 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.

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

المراجع

أولاً: المراجع العربية

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

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

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

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

خطاب، عايدة سيد (١٩٨٨) "الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية. مجلة العلوم الإدارية و جامعة الملك سعود م ١٣ (١)، ص ٢٣-٦٤.

الدخيل الله، دخيل بن عبدالله (١٩٩٥) " مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية" العلوم
التربوية والدراسات الاسلامية (١)، مجلة جامعة الملك سعود، م ٧، ص
٣٣ - ٧٧.

العتيبي، 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 .

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

العضايلة، علي محمد (١٩٩٥). "الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية
والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين" مؤتمنة
للبحوث والدراسات المجلد العاشر، العدد السادس، ص ص ١٢-٣١

العمرى، عبيد محمد (١٤١٩) " محددات الولاء التنظيمي في القطاع الصحي
الحكومي". مركز البحوث بكلية الاداب، 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.

المير، عبدالرحمن بن علي (١٩٩٥) "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة" الإدارة العامة، ٣٥، عدد ٢ ص ٢٠٧ - ٢٥٢.

يوسف، درويش عبدالرحمن (ب١٩٩٩) "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 ٦، عدد ١، ٨٩، - ١٠٧.

يوسف، عبدالرحمن درويش (أ١٩٩٩) "العلاقة بين دافعية الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية" الإدارة العامة، المجلد ٣٩، العدد ٣، رجب ١٤٢٠هـ أكتوبر م ص ٤٩٣.

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 38th 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 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", *Reserch 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 Communitis", *American Sociological Review* 33, 4.
- Lee, T W. and Mowday, R T (1987) "Voluntarily leaving an Organization: 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*, 6th 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 Satisfisfaction, 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 Satisfaction 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), " Commitment In Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, 7,3.

الملاحق

استبانة

الجزء الأول: العوامل الشخصية:

غير سعودي	
-----------	--

سعودي	
-------	--

١ - الجنسية:

٤٤-٣٥	
-------	--

٣٤-٢٥	
-------	--

أقل من ٢٥ سنة	
---------------	--

٢ - العمر:

أكبر من ٥٤	
------------	--

٥٤-٤٥	
-------	--

٣ - المرتبة الأكاديمية:

أستاذ مساعد	
-------------	--

محاضر	
-------	--

معيد	
------	--

أستاذ	
-------	--

أستاذ مشارك	
-------------	--

4- مدة الخدمة:

٢٠-١١

١٠-٥

أقل من ٥ سنوات

أكثر من ٣٠ سنة

٣٠-٢١

٥- نوع الكلية التي تنتمي إليها:

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

كلية علمية
طب، طب أسنان، علوم طبية، صيدلة، علوم، هندسة، عمارة، حاسب، زراعة.

الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي

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

سلسلة	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
١	اشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد منسوبي الجامعة					
٢	كثيراً ما أدافع عن الجامعة وسياساتها وأنظمتها					
٣	انتمائي للجامعة حقق لي مكاسب ومزايا مادية					
٤	أفضل الاستمرار في العمل بالجامعة					
٥	الجهد المبذول في الجامعة يحقق مكاسب مادية أفضل من العمل خارجها					
٦	لدي استعداد لبذل جهد إضافي لصالح الجامعة وخدمتها					
٧	لدي رغبة قوية في المشاركة في أية لجنة لخدمة الجامعة					
٨	انتمائي للجامعة أضفي لي مكانة اجتماعية أفضل					
٩	في أحوال كثير، أجد أنني أزيد سياسات وأنظمة الجامعة في الأمور المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس					
١٠	هذه الجامعة تجعلني أبذل أفضل ما لدى لتأدية عملي الأكاديمي					

١١	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
١	المناخ الجامعي شجعي كثيرا على نشر البحوث وتأليف الكتب.					
٢	ساهمت الجامعة في تطوير قدراتي في مجال التدريس واستخدام الوسائل التعليمية لتوصيل المعلومات للطلاب.					
٣	أبذل جهداً للمشاركة في خدمة الجامعة والمجتمع.					
٤	أخصص جزء من وقتي في مساعدة وإرشاد الطلاب وحل مشاكلهم الأكاديمية.					
٥	أسعى لتطوير وتحديث المناهج التي أقوم بتدريسها بشكل مستمر.					
٦	تشجع إجراءات الجامعة على حضور المؤتمرات والندوات العلمية.					
٧	غالباً ما تجدي النزم بالساعات المكتبية.					
٨	النزم بحضور الاجتماعات الخاصة باللجان التي أكلف بالعمل فيها.					
٩	تجدي حريص للمشاركة بفعالية في جلسات مجلس القسم.					

الجزء الرابع: العدالة التنظيمية

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

تسلسل	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
١	تتناسب ساعات العمل مع ظروفها الخاصة					
٢	توزع الأعباء الأكاديمية بعدالة على جميع الزملاء					
٣	يتم التمييز بين أعضاء هيئة التدريس وفقا للجهود المبذولة (يكافئ) الجهد ويعاقب (المسيء)					
٤	رئيس القسم يعامل جميع الزملاء بموضوعية					
٥	في الجامعة يتم تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب					
٦	أعتقد أن راتبي الشهري يتناسب مع مؤهلاتي العلمية					
٧	تميز معايير الترقية المطبقة في الجامعة بالموضوعية (الحيادية)					
٨	يتخذ رئيس القسم القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز					
٩	يحرص رئيس القسم على أن يبدي كل عضو رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
١٠	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:

ت.ر	العبارة	أبداً غير راض	غير راض	محايد	راض	راض جداً
١	نمط وأسلوب الإدارة لرئيس القسم					
٢	الراتب الأساسي وتناسبه مع قدراتك المهنية وكفاءتك					
٣	إجراءات اختيار رئيس القسم					
٤	مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في قرارات القسم					
٥	إجراءات تحديد جداول وأوقات المحاضرات					
٦	السكرتارية والخدمات المكتبية					
٧	الحوافز المادية (علاوات دورية)					
٨	الحوافز المعنوية (الثناء والتشجيع، الدعم والمساندة، في حالة الإنجاز الجيد)					
٩	فرص تحسين الوضع العلمي والمهني (كالدورات التدريبية والبعثات والمؤتمرات والندوات العلمية)					
١٠	توافر السكن أو بدل السكن					
١١	الرعاية الصحية لك ولأفراد عائلتك					
١٢	المستلزمات المتوفرة في القاعات الدراسية					
١٣	أعباء التدريس خلال الفصل الدراسي					
١٤	عدد الطلبة في الشعبة					
١٥	إجراءات تحديد المواد التي تقوم بتدريسها					
١٦	الفرص المتاحة للبحث والتأليف					
١٧	إجراءات التحكيم والنشر					
١٨	التجانس والعلاقة بين زملاء العمل					
١٩	إجراءات ومعايير التقييم المعتمدة في الترقية					
٢٠	ما مدى رضاك عن وظيفتك الحالية بشكل عام					

