

الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة وعلاقته بفاعلية المنظمة الجامعية

"دراسة ميدانية"

* د/ عادل السيد الجندي

مدخل إلى الدراسة:-

يشهد التعليم الجامعي حالياً اهتماماً متزايداً على مختلف الأصعدة المحلية والعربية والدولية، كما يشهد تطوراً مستمراً لمواكبة حاجات الأفراد والمجتمعات، وخصائص العصر العلمي التكنولوجي ومتطلبات القرن الحادي والعشرين وتحدياته المستقبلية. وتتوجه الأنظار إلى الجامعة كمنظمة علمية، وتربوية، وبحثية، وتنموية، وقيادية في المجتمع من خلال أهدافها ووظائفها لتفعيل دورها المتميز في تقدم المجتمعات وتمييزها وذلك من خلال إعداد الكوادر والطاقات البشرية والقوى الفنية المؤهلة والعلمية والثقافية، وكذلك إعداد القيادات الفكرية في مجالات العلم المختلفة وإرساء البحوث العلمية، وتأسيس المدارس الفكرية والبحثية لتقصي واكتشاف المعرفة وتطبيقاتها في الحياة.

ولما كان الإنسان هو ثروة الوطن ووسيلة التنمية وغايتها، ولكي تؤدي الجامعة دورها في التغيير الذي يشهده المجتمع في شتى الميادين، كان لا بد أن يتميز إنتاجها بالمستوى والجودة... ولتحقيق ذلك يتطلب التعليم الجامعي أستاذاً جامعياً متميزاً بالكوادر العلمية ومتصفاً بالالتزام التنظيمي في عمله وعمله، فالجامعة بأساتذتها مستوى ونوعية. ومن هنا نقول بأنه كلما كان لدى الأستاذ الجامعي التزام تنظيمي كلما استطاعت المنظمة الجامعية أن تحقق فاعليتها. هذا ولقد جاء اهتمام علماء التربية والاجتماع والتنظيم بموضوع "الالتزام التنظيمي Organizational Commitment" منذ الإرهاسات الأولى لبزوغ هذه العلوم، وقد توالى الجهود البحثية العلمية لتأصيل مفاهيمه وبناء نماذج لتحديد أبعاده وارتباطاته وتفسيرها، وذلك من أجل التعرف على اتجاهات الالتزام وطبيعة علاقته

* أستاذ أصول التربية المساعد - كلية التربية - جامعة الإسكندرية

وفي نفس الاتجاه فلقد حظيت دراسة الفاعلية Effectiveness بنفس الاهتمام من العديد من الباحثين الذين اتجهت جهودهم صوب استيعاب وتحديد المداخل والأبعاد أو الدلالات لهذا الموضوع، وأسفر ذلك الاهتمام عن انبثاق جملة من الدراسات النظرية والميدانية التي استهدفت تحديد مؤشرات قياسها وفق طبيعة نشاط المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

ومما تجدر الإشارة إليه أنه مع تواصل جهود الباحثين في مجال التنظيم الإداري والمستهدفة دراسة كل من موضوعي الالتزام التنظيمي، وفاعلية المنظمات، خاصة تلك التي تضطلع بمهمة إعداد القوى البشرية و كل على حدة خاصة في هذا العصر الذي يزداد فيه التأكيد -يوماً بعد يوم- على أهمية العنصر البشري كمصدر للثروة، والتنمية أن توصل الباحثين إلى العديد من المداخل والمؤشرات الدالة على كل منهما، فضلاً على ظهور العديد من المقاييس والأدوات الخاصة بقياس كل منهما. ولقد أفضى نضوج تلك الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي من ناحية، وتلك التي استهدفت دراسة فاعلية المنظمات من ناحية أخرى إلى أن بدأت تظهر بعض الإرهاصات أو المحاولات العلمية الجادة للربط بين دراسة تأثير كل منهما على الآخر. وبصياغة أكثر تفصيلاً فلقد بدأ بزوغ بعض الدراسات الحديثة التي استهدفت تحليل طبيعة العلاقة بين فاعلية المنظمة، والالتزام التنظيمي لأعضائها، فمنذ السبعينيات من القرن المنصرم بدأت عملية التحليل هذه، وأخذت في الانتشار في العقدين الأخيرين من القرن العشرين في دول العالم المتقدم، حيث شكلت الدراسة التي أجراها بورتير وزملاؤه Porter et al (٥٨ : ٦٠٥) أولى المحاولات العلمية التي حاولت دراسة التغيرات في درجة الالتزام التنظيمي وأثر ذلك على فاعلية المنظمة، ثم توالى بعد ذلك المحاولات فكانت دراسة إيفان Evan (٣٢ : ٨ - ٨٣) ودراسة ستيرز Steers (٦٢ : ٦٤-٧٠) ودراسة أنجليو وبيري (٢٢ : ٨ - ١٠)، ودراسة ستمف وهارتمان Stumph & Hartman (٣٤ : ٦٥) ودراسة جوش وزملائه Jauch et al (٤١ : ٨٣-٨٥)، ودراسة سوميرز وبرينباوم Somers & Brinbaum (٥٨ : ٦٢١-٦٣٤).

وعلى الرغم من كل المحاولات السابقة، والتي بذلت من أجل الكشف عن طبيعة العلاقة الجوهرية بين طرفي المعادلة التي يتناولها موضوع الدراسة الحالية، إلا أن طبيعة هذه العلاقة ما تزال تمثل مجال بحث خصباً للعديد من الباحثين في مجال التنظيم الإداري من المجتمع الغربي المتقدم، وحيث أن نتائج تلك المحاولات السابقة لم تقدم براهين أو ركائز ثابتة لتلك العلاقة، كما لم تؤكد نتائج تلك الدراسات فيما إذا كانت أبعاد كل منهما متماثلة في جميع المنظمات بالرغم من الاختلاف في طبيعة عملها أو نشاطها. هذا فضلا على أن تلك المحاولات تغيب أبعادها عن محيط بيئة الدراسات العربية خاصة التربوية، والتي تتسم في الوقت ذاته بندرة الدراسات حتى تلك المستهدفة دراسة الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمات كل على حده (١٦ : ٧٧).

وما تقدم هو ما مثل الدافع الرئيسي من وراء إجراء الدراسة الحالية والتي تدور في فلك المنظمات التعليمية الجامعية، وبحسبانها مجالا لعمل الباحث من ناحية، ومن ناحية أخرى فمن المشجع حاليا أن التعليم الجامعي قد أضحي في طليعة اهتمامات القيادة السياسية والاقتصادية في معظم دول العالم - ومصر ليست استثناء من ذلك - وانطلاقا من أهميته والتعويل عليه في تطوير قدرات أفراد المجتمع وتحقيق النمو الاقتصادي والسياسي، ولعل ذلك هو ما أكده دون ديفيز Don Davies (٥ : ٢٧) من أن القرن الحادي والعشرين سوف يتيح فرصة طيبة للجامعيين والتربويين وأساتذة الجامعات للانضمام إلى القادة السياسيين والاقتصاديين والدينيين في إدراك الإمكانيات التي يوفرها التعليم الجامعي الفعال في مساعدة المجتمعات البشرية على العيش في مجتمع الغد.

وعليه فإن الدراسة الحالية هي محاولة للكشف عن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي للأستاذ الجامعي وفاعلية المنظمة الجامعية وكامتداد للدراسات الأجنبية التي تناولت طرفي العلاقة في المنطقة العربية، وذلك من خلال التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لدى عينة من أساتذة بعض الكليات الإنسانية والعملية وفاعلية المنظمة الجامعية ممثلة في جامعة الإسكندرية.

ومما هو جدير بالذكر هنا أنه قد تم التعبير عن الالتزام التنظيمي: الذي يعني الإيمان بأهداف المنظمة (الجامعة) وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف من خلال أربعة أبعاد هي : الولاء، الرغبة في العمل ، والمسئولية، والإيمان بأهداف الكلية والجامعة (وهذه الأبعاد ستكون مؤشرا على أنه يؤدي عمله، بالشكل الذي ينبغي، الأمر الذي يمكن أن نطلق عليه أنه متصف بالالتزام التنظيمي. كما تم التعبير عن فاعلية المنظمة الجامعية : التي تعني قدرتها على الوصول إلى أهدافها وذلك من خلال أبعاد ثلاثة هي : الإنتاجية، وتحقيق الهدف الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة وأسئلتها البحثية.

على الرغم من تعدد وتنوع الدراسات التي حاولت إثبات صحة منطوق النظرية الموقفية من مجال العلاقة بين الفاعلية، والمؤثرات التنظيمية المختلفة، ومن أبرزها الالتزام التنظيمي في العديد من المنظمات المجتمعية الأجنبية. إلا أن نتائج هذه الدراسات لم تقدم براهين قاطعة بشأن تلك العلاقة، ومن ثم اعتراها الكثير من عدم الوضوح في نتائجها هذا فضلا عن ندرة الدراسات على الصعيد العربي التي تلأخذ بعين الاعتبار هذه المؤثرات التنظيمية، وتضيف مؤثرات أو متغيرات أخرى مثل التركيب التنظيمي والقيادة والاستراتيجية الخاصة بهذه المنظمات، ويمكن أن تساعد ذلك في بناء وتطوير أدبيات التنظيم الإداري في الدول العربية، التي تفتقر كثيرا لمثل هذه الدراسات (١٧ : ٥١٢). الأمر الذي يتطلب إجراء العديد من الأبحاث والدراسات التي تحاول البحث في طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي، وفاعلية المنظمات المجتمعية خاصة التعليمية سيما في الوقت الراهن الذي نشد فيه تجويد كل ما من شأنه زيادة فاعلية المنظمات التعليمية والجامعية منها على وجه الخصوص، وبحسبانها تضم في رحابها رموز الفكر والعلم والقيادة في المجتمع.

ومن ناحية أخرى فإنه إذا كان قد اتفق على أن وظيفة الجامعة هي : التدريس والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، فإن الأستاذ الجامعي هو المحرك الأساسي لهذه الوظائف الثلاث، حيث لا يمكن النظر إلى وظيفة الجامعة وفعاليتها منفصلة عن

وظيفة الأستاذ وأدائه، فمهام الجامعة تحدد نوعية الأساتذة فيها(٣٩: ٥٢)، ومن ثم فلا مجال أن تتميز جامعة أو كلية ما في فاعليتها من غير تميز والالتزام الأساتذة التنظيمي بها، وسعيهم الجاد لتحقيق أهداف الجامعة المرجوة والمستهدفة.

وعليه فإن الدراسة الحالية تحاول الإجابة عن التساولين الرئيسيين التاليين :-
ما طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة وفاعلية المنظمة الجامعية باختلاف طبيعة الكلية التي يعمل بها (إنسانية أو عملية)؟
ما التوصيات والمقترحات التي يمكن من خلالها تقوية العلاقة بين الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة وفاعلية المنظمة الجامعية؟
وبغية الإجابة عما تقدم، ومن أجل التعرف على التباين المحتمل في متوسطات الاستجابات على أبعاد الالتزام التنظيمي، وفاعلية المنظمة الجامعية بين أساتذة الكليات المختلفة، فإن الدراسة تصوغ الفروض التالية :-

فروض الدراسة :-

الفرض الأول :- * ثمة علاقة إيجابية تربط بين أبعاد الالتزام التنظيمي لدى أساتذة الكليات الإنسانية والعملية مع أبعاد فاعلية المنظمة الجامعية ممثلة في جامعة الإسكندرية.

الفرض الثاني :- * لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أساتذة بعض الكليات الإنسانية والعملية من حيث أبعاد الالتزام التنظيمي، وأبعاد فاعلية المنظمة الجامعية .

ومن أجل التحقق من الفرضين المشار إليها سلفاً، فإن الدراسة كما سبقت الإشارة تحاول أن تدرس العلاقة بين متغيرين :-

الأول : الالتزام التنظيمي :- الذي تم التعبير عنه بأربعة أبعاد هي : الولاء، الرغبة في العمل، والمسئولية، والإيمان بالمنظمة، وقد تم تحديد درجته من خلال الاستعانة بالعبارات التي وردت في الأداة المستخدمة في دراسة كوردن وزملائه Gordon et

al , (٣٧ : ٤٨٦)

الثاني - فاعلية المنظمة : حيث اعتبرت الفاعلية دالة على كل من الإنتاجية، وتحقيق هدف الكلية والجامعة والرضا الوظيفي، وقد تم تحديدها من خلال الاستعانة بالعبارات التي وردت في الأداة المستخدمة في دراستي كل من هل وفرنش Hill & french (٤٠ : ٥٦٧)، دراسة كولترين و كلويك Coltrin & Clueck (٣٠ : ١٠٥) وذلك بعد تعريب وتطوير الأدوات لتلائم طبيعة ومجال الدراسة الحالية، والبيئة العربية على وجه الخصوص.

أهمية الدراسة : ترجع أهمية الدراسة إلى كونها تعد من اللبنة الأولى المتواضعة في مجال إدارة المنظمات التعليمية الجامعية، والتي يفضي الإعداد لها وتوفير سبل تحقيقها إلى رفع فاعلية الأداء التعليمي داخل هذه المنظمات، وحيث تعد هذه الدراسة - على حد علم الباحث- أول دراسة تجري داخل البيئة المصرية تستهدف تحديد طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة، وأبعاد فاعلية المنظمة لدى عينة من أساتذة بعض الكليات الإنسانية و العملية بجامعة الإسكندرية. ومن ثم فإنه يمكن الاستفادة منها على النحو التالي :-

١- نتائج الدراسة سوف تفيد القائمين على إدارة التعليم الجامعي في تنويرهم بأبعاد الالتزام التنظيمي، وكذا أبعاد فاعلية المنظمة الجامعية، الأمر الذي يؤدي إلى سعيهم للعمل على توفير كل ما من شأنه تحقيق هذا الالتزام التنظيمي، ورغبتهم في تحقيق فاعلية المنظمة الجامعية.

٢- تقدم الدراسة أدوات قياس لتحديد أبعاد كل من الالتزام التنظيمي و فاعلية المنظمة التعليمية الجامعية.

٣- الاستفادة مما تكشف عنه الدراسة الحالية من نتائج في إجراء بحوث مماثلة في جامعات أخرى، وفي منظمات تعليمية ذات مستويات مختلفة فضلاً على المنظمات المجتمعية الأخرى بهدف زيادة فاعليتها سيما في ذلك العصر، عصر الجودة، والفاعلية، والإبداع، والتجديد، والتنافسية العالمية على العنصر البشري.

أهداف الدراسة :-

من منطلق أنه لكي يحقق أستاذ الجامعة دوره كما ينبغي، فإن الأمر يتطلب تهيئة وتوفير كافة العوامل التي يمكن أن تقضي إلى أن يكون ملتزماً تنظيمياً، ويأتي في

مقدمة تلك العوامل مساعدته على تحقيق إنتاجية علمية عالية المستوى، وتوفير المكونات التي تجعله يحقق أهداف المنظمة الجامعية، وكذا توفير المناخ الذي يجعله ذا رضا وظيفي عن عمله بالكلية، والجامعة المنتسب إليها.

وعليه فإن الدراسة الحالية تهدف إلى :-

١- تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من أساتذة بعض الكليات بجامعة الإسكندرية بأبعاده الأربعة (الولاء، والرغبة في العمل، والمسئولية، والإيمان بأهداف الكلية والجامعة).

٢- تحديد مستوى فاعلية المنظمة الجامعية لدى عينة من أساتذة بعض الكليات بجامعة الإسكندرية بأبعادهما الثلاثة (الإنتاجية، تحقيق الهدف، الرضا الوظيفي).

٣- التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي، وابعاده، وفاعلية المنظمة الجامعية بأبعادهما لدى أفراد العينة، ولمعرفة لصالح أي من المجموعتين؟ ولماذا؟

٤- الخروج بالتوصيات والمقترحات التي من خلالها يمكن تقوية العلاقة بين الالتزام التنظيمي لاستاذ الجامعة وفاعلية المنظمة الجامعية.

حدود الدراسة :- عند بزوغ فكرة الدراسة كانت جامعة الإسكندرية هي المجال

الذي يمكن من خلالها تحقيق فكرة الدراسة، حيث جاء اختيارها بحسبانها إحدى الجامعات الحكومية العريقة، التي يعود تأسيسها لعام (١٩٤٢)، فضلا على دورها الريادي في إرساء قواعد وتقاليد العمل الجامعي على مستوى مصر، والوطن العربي، والعالم. أما فيما يتعلق بعينة الدراسة فلقد اقتصرنا على أعضاء هيئة التدريس من مرتبة (أستاذ، أستاذ مساعد) لدورهم الفعال والقيادي في رسم أهداف الكليات ولخبراتهم، وإسهامهم الحقيقي من تحقيق فاعلية المنظمة الجامعية، فضلا على صقل كفاءتهم ومقدرتهم في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

هذا ولقد وقع الاختيار على عدد من الكليات الإنسانية* هي : التجارة والآداب

* - هذه الكليات تنتمي إلى قطاع العلوم الإنسانية والاجتماعية في الجامعات المصرية.
** هذه الكليات تنتمي إلى قطاع العلوم الأساسية والعملية أو التطبيقية من الجامعات المصرية.

والحقوق، وفيما يتعلق بالكليات العملية**، فلقد وقع الاختيار على : كليات العلوم والزراعة والهندسة، ولقد تم استبعاد أساتذة كلية التربية من منطلق أن غالبهم قد تخرجوا أو تلقوا المقررات الأكاديمية داخل كليتي الآداب والعلوم بالجامعات المختلفة، ومن ثم فقد يكون ولاؤهم لهذه الكليات. هذا وسوف تضم الدراسة الميدانية مزيدا من التفاصيل عن العينة وتخصصاتها وعددها وتوزيعها.

المنهجية البحثية للدراسة وخطواتها :-

سوف تهض الدراسة في جملتها على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الخطوات التالية:

- ١- مسح وتحليل لأبرز أدبيات التنظيم الإداري المعاصر بهدف التعرف على مفهوم الالتزام التنظيمي وأبعاده، والأدوات التي صممت لتحديد هذه الأبعاد.
- ٢- مسح وتحليل لأبرز أدبيات التنظيم الإداري، والتربوي بهدف التعرف على مفهوم فاعلية المنظمة عامة، والتربوية على وجه الخصوص وأبعادها، والأدوات التي صممت لتحديد هذه الأبعاد.
- ٣- التعرف على أبرز الدراسات السابقة التي ألفت الضوء على كل من موضوعي الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة بهدف توظيفها في تفسير نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.
- ٤- التعرف على وجهات نظر أساتذة بعض كليات جامعة الإسكندرية (الإنسانية والعملية) حول مستوى التزامهم التنظيمي (الولاء، والمسئولية، والرغبة في العمل، والإيمان بالجامعة). وعلاقة ذلك بفاعلية المنظمة الجامعية (الإنتاجية ، وتحقيق الهدف، والرضا الوظيفي)، الأمر الذي يكون مفاده الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفروضها.
- ٥- تقديم التوصيات والمقترحات التي يمكن من خلالها تقوية العلاقة بين الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة، وفاعلية المنظمة الجامعية.

مصطلحات الدراسة

١- الالتزام التنظيمي : **Organizational Commitment** الدراسة الحالية تعرف الالتزام التنظيمي بأنه : الإيمان والولاء والتطابق مع أهداف المنظمة وقيمها، ومن ثم عمل الفرد بأقصى طاقة ممكنة بغية تحقيق تلك الأهداف وتجسيد قيم المنظمة. وفي نفس الوقت فإنه يجب التأكيد على أن الالتزام ينبع من إرادة الأفراد داخل المنظمة وباختيارهم، دون النظر إلى الالتزام الإجباري أو ما يعرف بالخضوع أو الإذعان الذي يفرض أو يرغم عليه الفرد عن طريق قوى خارجية بما فيها القوانين أو التعليمات، مع الأخذ في الاعتبار أنه قد يتم اللجوء إلى الأسلوب الإجباري بغية رفع درجات الالتزام عند الأفراد في المنظمة كسبيل يفضي في النهاية إلى توليد الالتزام الاختياري أو الإرادي.

٢- فاعلية المنظمة الجامعية : تعرف بأنها قدرة إدارة المنظمة والعاملين بها على استغلال البيئة في الحصول على الموارد المناسبة بشكل مناسب، يمكن من تحقيق أهدافها المرسومة، الأمر الذي ينتج عنه تعظيم العائد والقيمة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة.

أدبيات الدراسة

لقد تزايد انتشار منظمات العمل في أغلب المجتمعات بشكل كبير بغية تلبية الاحتياجات البشرية من الخدمات والسلع، وبحسبانها تمثل نظماً اجتماعية معقدة ومتشابهة. ويمتلك أفراد هذه المنظمات اتجاهات قد تكون إيجابية، أو سلبية إزاء المواقف أو القضايا التي يواجهونها من جراء انتسابهم أو انتمائهم إلى تلك المنظمات.

وتشير العديد من الكتابات والدراسات التي سيرد ذكرها، إلى أن الالتزام والولاء والعلاقات الإنسانية من أكثر المسائل التي انشغلت بها إدارة المنظمات المجتمعية لكونها أصبحت تهض بمسئولية المحافظة على استقرار المنظمة وتماسكها ومن ثم بقائها، الأمر الذي كانت نتيجته أن برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغية تحفيزه، وزيادة درجات التزام أفرادها بأهدافها. وسعيًا لتحديد

المقصود بمصطلح الالتزام سيما على المستوى التنظيمي، والتعرف على العوامل المؤدية إليه (صعودا أو هبوطا)، وتحديد علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى فإنه يمكن تناوله مصطلحيا حيث ورد المصطلح في قاموس Websters Dictionary 95 على أنه ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام، أو المبادئ أو المواقف أو الأهداف ويسعى لتحقيقها. أما على صعيد الدراسات العربية، فلقد أوضحت فاطمة السيد (١٥ : ١٥٥) أن الالتزام يعني التعهد بأداء واجبات العمل، وبحسابه ما ينبغي أن يقوم به الفرد ويحاول عليه تجاه مهنته وعمله، كما عرفه هيجان (١٢ : ٦) على أنه يعبر عن حالة الولاء والشعور الداخلي الذي يبديه الفرد في بذل مجهود عالي المستوى يأمل من خلاله زيادة فاعلية المنظمة، كما عرفه ريان (٨ : ١٣٣) بأنه شعور داخلي يكمن في الخصائص التالية :- إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيمها وقبول الفرد لهذه الأهداف، - الرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة، - الرغبة القوية في البقاء بالمنظمة. وعلى صعيد الكتابات والدراسات الأجنبية، فلقد أشار بكنان Buchanan (٢٧ : ٥٣٣) إلى الالتزام بأنه يعبر عن رغبة الفرد في بذل مستوى عال من الجهود لصالح المنظمة التي يعمل بها، ومن ثم رغبته الشديدة للبقاء فيها وبالتالي قبول أهدافها وقيمها، كما عرفه بأنه نوع من النصر للمنظمة (إعلاء شأنها) وانسجام أهداف الفرد وقيم المنظمة، ومن ثم فإن عناصره هي :- تبني أهداف وقيم المنظمة من قبل الفرد، - الانغماس المادي والروحي في النشاطات التي تحقق أهداف المنظمة، - الولاء شبه المطلق للمنظمة. وينظر كانتر Kanter (٤٢ : ٤٩٩) إلى الالتزام على أنه بمثابة الرغبة التي يبديها الفرد أو يظهرها في التفاعل الاجتماعي، وبغية تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء. كما عبر كل من هل وشيندر ونيجرن Scheinker , Hill & Nygren (٣٨ : ١٧٦) عن الالتزام بأنه بمثابة التطابق مع المنظمة والارتباط الوثيق بها، كما عرفوه في موضع آخر (٣٩ : ٧٨) بأنه الانجذاب غير الملموس والتحيز لأهداف المنظمة وقيمها باستثناء الميل للبقاء فيها. كما عرفه كل من بورتو وستيرز وماوداي Porter Steers & Mowday (٥٣ : ٦٠٥) بأنه قوة إيمان الفرد

وقبوله أهداف المنظمة وقيمها، والرغبة في بذل أقصى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها. وبالمثل يشير إليه وينر Wiener (٤٦ : ٤١٨) بأنه الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح أو مرامي المنظمة، كما يرى كل من بيوتي وأيرو وأودنج Putti, Aryoe & Idang (٥٤ : ٢٧٥) بأنه القوة النسبية لتطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها، ومما تجدر الإشارة إليه هنا أنه كل من أوريلي وكالدول Oreilly & Caldwel (٥١ : ٥٦٤) قد ميز بين نوعين من الالتزام هما : الالتزام الاتجاهي : أي الالتزام تجاه المنظمة بالولاء لها، والالتزام السلوكي : أي فعل كل ما من شأنه تحقيق أهدافها، وفي نفس السياق فلقد أوضح ريان (٨ : ١٣٣) أن كل من Meyer & Allen قد ميز بين ثلاثة أنواع من الالتزام هي : الالتزام العاطفي Affective commitment ويشير إلى رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة والارتباط العاطفي بها، والتوحد مع هويتها والاندماج فيها، والالتزام المستمر Continuance Commitment ويشير إلى حاجة الفرد للبقاء بالمنظمة وإدراكه للتكاليف المترتبة على تركها، والالتزام المعياري Normative Commitment ويشير إلى شعور الفرد بالارتباط الأدبي نحو البقاء بالمنظمة حيث يبقى الفرد بالمنظمة لأنه يشعر بأنه يجب عليه ذلك. ومما هو جدير بالذكر أن أرني وزملاءه Arany et al, (٢٣ : ٤٣٨) قد استخدموا مصطلح الالتزام المهني للتعبير به عن الالتزام التنظيمي.

وفيما يتعلق بالمداخل المختلفة التي يمكن من خلالها دراسة موضوع الالتزام التنظيمي فلعل ذلك ما أوضحته دراسة كل من كانتر Kanter (٤٢ : ٤٥١)، وينر Weiner (٦٤ : ٤١٨) وأرني وزملائه Arany et al, (٢٣ : ٤٤٠) والطجم (١٣ : ١٠٣)

حيث كادت أن تتفق على المداخل التالية:-

أ- المدخل السيكولوجي :- ومن أبرز رواد هذا المدخل ماوداي Mowday، فادويلو Vdewalle حيث يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، ويصف

الالتزام بأنه توجه إيجابي نحو التنظيم، وارتباط هوية الفرد ذاته بالتنظيم، ومن هنا يعرف الالتزام في ظل هذا المدخل بأنه: مدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع التنظيم.

ب- المدخل التبادلي : ويعتبر أنجليو وبيري Angle & Perry من أبرز رواد هذا المدخل وهو ينظر إلى الالتزام على أنه نتيجة أو حصيلة العلاقات التبادلية بين الإسهامات والمنافع التي تحدث بين التنظيم والعاملين، وأن السلوك الملتزم هو سلوك مقبول اجتماعياً، ويتجاوز التوقعات المعيارية أو الرسمية المتعلقة بموضوع الالتزام، وحيث أوضح إنجليو وبيري إن الالتزام يمكن فهمه بطريقة أفضل باعتباره وسيلة للتبادل والمقايضة وكظاهرة تراكمية، وبعبارة أخرى إن مستوى الالتزام الفردي هو دالة المكافآت الفعلية أو المتوقعة والاستثمارات السابقة مادية أو نفسية - مقابل الالتزام المنشود، فكلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام بالتنظيم، ومن هنا فإن المدخل التبادلي ينتج عنه قياس للالتزام قائم على اعتبارات نفعية، بيد أنه يعاب على هذا المدخل إهماله الميل والقابلية والاستعداد السلوكي للعاملين.

ج - المدخل الاجتماعي السلوكي :- ومن أبرز رواد هذا المدخل كانتر Kanter، وسالانيك Salanick وبورتر Portter، والالتزام وفقاً لهذا المدخل ينظر إليه نظرة اجتماعية، حيث يعرف بأنه الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي، وتمسك الشخصية بعلاقات اجتماعية تكون بمثابة تعبير عن الذات، وكما أوضح رواد هذا المدخل أن الالتزام هو الحالة التي يصبح فيها الفرد محددًا بأفعاله النابعة من تفكيره ومعتقداته التي قد تحدد نشاطاته وارتباطاته، وكما يرى ماوداي Mowday وبورتر Perter تصور للالتزام بأنه ينهض على ثلاثة ركائز هي :-

١- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها. ٢- الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم. ٣- الرغبة القوية للبقاء عضواً في التنظيم.

ومن هنا فإن الالتزام يتطلب ما هو أكثر من الاتجاه السلبي، وينظر إلى العلاقات النشطة التي يكون الفرد الملتزم بها على استعداد لان يبذل جهداً وإسهاماً مناسباً في التنظيم، ولو على حساب النفس أو الصحة في معناها الواسع .

٤- المدخل الاتجائي :- ويعتبر بكنان Buchanan، وستيرز Steers من أبرز رواد هذا المدخل الذي ينظر إلى الالتزام بحسابه عبارة عن اتجاهات تعكس العلاقة بين الفرد والتنظيم ونوعيتها، ويرى أصحاب هذا المدخل أن الالتزام هو مدى قوة ارتباط ذات الشخص وهويته بالتنظيم، ويتصف هذا الالتزام بالاعتقاد في أهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل جهود مضاعفة لخدمة التنظيم، والرغبة القوية في البقاء، كما نظر رواد هذا المدخل إلى الاتجاه الملزم والالتزام التنظيمي بمعنى واحد من منطلق أن التنظيم هو المقصود. كما نظروا إلى الالتزام كأنه صندوق أسود حيث إن محتواه يتقرر بعدد من العوامل التنظيمية والفردية مثل الصفات الشخصية، ونظام الأدوار، وأبعاد الهيكل التنظيمي، والخبرات الوظيفية، ونظام القيم. حيث إن هذه العوامل تؤثر في درجة الالتزام، الأمر الذي يؤثر في إمكانية ترك الموظف لوظيفته، والجهد المبذول، والدقة في العمل والسلوك الداعم للتنظيم. إن المدخلات التي تؤثر في مستوى الالتزام ودرجته هي في الغالب ضمنية، هذا ويعتبر المدخل التبادلي قريب من الاتجاه الملزم من حيث إن الفرد يعلل التزامه مقابل الحصول على عوائد من التنظيم.

٥- المدخل السلوكي :- ومن أبرز رواد هذا المدخل بيكر Becker، رومزيك Romzek وينظر رواد هذا المدخل إلى الالتزام باعتباره يهتم في المقام الأول بالعملية التي يطور فيها الفرد التزامه ليس بالتنظيم فقط، بل بما يفعله ويؤديه. ويندرج تحت المدخل السلوكي نوعان من النظريات، **أولهما** : المراهات الجانبية التي ترى أن الفرد يصبح مشغولاً وأسيراً لأداء بعينه، وذلك بسبب الاستثمار الذي قد يفقده لو توقف أو أهمل هذا الأداء. **وثانيهما** : أن الالتزام هو الحالة التي يصبح فيها الفرد مقيداً بإطار سلوكه ويزداد من خلالها اعتقاده بالمحافظة على هذا السلوك. ويبدو أن النظرة السلوكية تختلف عن الاتجاه الملزم، حيث أوضح رواد هذا المدخل أن الالتزام لا يأتي من الدوافع إلى تبادل المكافآت، ولكن من رغبة الفرد في البقاء منسجماً نفسياً عبر أحوال ومواقف مختلفة. ومن هذا المفهوم ينطلق الالتزام من تصرف الفرد كجزء من عملية التبرير الشخصي. إن ما يجمع بين

هدين الاتجاهين هو تبعات التراجع أو الانسحاب G ost of with drawal، هنا تصبح التبعات أو توقع الخسارة تحت مفهوم "المراهانات الجانبية" هي المحدد للالتزام، كما ينبع السلوك الملتمزم من التعهد الذي يأتي من التحكم في الأفعال، والإخفاق في الاقتناع، بمعنى أن التعهد ربما يحمل معه التبعات النفسية.

أما فيما يتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي وأدواته : فعمل ذلك ما يمكن استخلاصه من العديد من الدراسات التي أجريت بهدف تشخيص هذه الأبعاد كمؤشرات يمكن من خلالها تحديد مستوى الالتزام، ومن تم تحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية المختلفة، فعلى سبيل المثال حددت دراسة بورتر وزملائه Porter et al, (٥٨ : ٦٠٤) الذي يعتبر رائدا من الرواد الأوائل في هذا الجانب بعدين للالتزام هما : التطابق والارتباط بالمنظمة، وفي دراسة ستيرز Steers (٦٣ : ٤٧) والتي استهدفت تحليل العلاقة بين أحداث الماضي ونتائج الالتزام التنظيمي Antecedents and out comes of Organizational Commitment فقد تم الاعتماد على الالتزام الأسمى وأحداث الماضي ونتائج الالتزام كأبعاد أساسية للتعبير عن الالتزام التنظيمي، كما أوضحت دراسة مارش ومانري March & Mannari (٥٣ : ٦٠) والتي حاولت التعرف على الإنتاجية (إعادة التنظيم) والالتزام التنظيمي Organizational Commitment And Turnover : Aprodiction study، أن أعراف

الالتزام وقيمه هي الأبعاد التي يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي، أما أنجليو وبيري Engle & Perry (٢٧ : ٤١) فقد اعتبروا كلا من الالتزام القيمي والالتزام بالبقاء في المنظمة مؤشرات للالتزام التنظيمي، وحدد مورو Morrow (٥٥ : ٤٨٦) خمسة أبعاد للالتزام بالعمل هي : أخلاق العمل، والسمة البارزة للمسار الوظيفي، والتطابق الوظيفي، والعمل كجوهر لمصلحة العمل، والالتزام التنظيمي والنقابي، في حين أشار ستمف وهارتمان Stumpf & Hartman (٦٠ : ٣٤) إلى مشاعر الالتزام والولاء للمنظمة للتعبير عن أبعاد الالتزام التنظيمي، وبالمثل استخدم بوتلي وزملاؤه Putti et al, (٥٤ : ٢٧٥) التطابق والارتباط بالمنظمة كبعدين عبروا بهما عن الالتزام التنظيمي. وأخيرا فقد أفاد

بكتان Buchanan (٢٧ : ٥٣٢) بأنه يفهم الالتزام ويستوعبه من خلال مؤشراتته Indicators الثلاثة : التطابق، والانتماء، والولاء.

ومما تجدر الإشارة إليه أن نفس الكاتب قد أورد خمسة عوامل تنظيمية لها تأثير جد كبير في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بأية منظمة وهذه العوامل هي : (٢٧ : ٥٣٣ - ٥٣٥)

- عامل الأهمية الفردية : Personal importance حيث تعد معاملة الفرد من قبل زملائه ورؤسائه في التنظيم على أنها أحد العناصر أو العوامل الهامة التي لها أهميتها في فاعلية الفرد ونشاطه في المنظمة، فهي بمثابة أحد العوامل الهامة في ترسيخ التزام وولاء الفرد للمنظمة التي يعمل بها.

- فرق العمل Work Group Experiences وحيث يؤكد على أنه كلما زاد تماسك وترابط وتفاعل المجموعة التي تعمل لصالح المنظمة، كلما زاد الشعور الإيجابي لدى الفرد تجاه تلك المنظمة، ومن ثم يفضي ذلك إلى زيادة مستوى الالتزام والولاء نحوها.

- تحقيق التوقعات Realization Expectations ويعني ذلك العامل أنه كلما تحققت توقعات الفرد وتطلعاته في مجالات العمل التي تهتمه كلما زاد التزامه وولاه للمنظمة التي يعمل بها.

- أعراف الالتزام التنظيمي : Organization Commitment Norms حيث يقع الالتزام التنظيمي ضمن شبكة الأعراف، والقيم، والمعتقدات التي تشكل ثقافة المنظمة التي يتوقع أن يقبلها العاملون في تلك المنظمة كشرط لعضويتهم فيها، والأفراد الذين يتقبلون ثقافة المنظمة يتوقع أن يكونوا أكثر التزاما لها.

- تحديات العام الأول في العمل First-year Job challenge حيث تشكل التحديات التي يواجهها الفرد خلال العام الأول في العمل أهمية خاصة في تكوين علاقة الفرد بالمنظمة، وولاه.

وبالمثل يرى ستيرز Steers (٦٧ : ٤٣) أن ثمة مجموعة من العوامل تسبق عملية بناء الالتزام التنظيمي هي : - العوامل الشخصية (الحاجة للإنجاز، عمر الفرد،

مستوى التعليم). - خصائص العمل (تحديد المهمة) وفرص التفاعل والتغذية الراجعة.

- خبرات العمل : وتشمل اتجاهات الجماعة، والأهمية الشخصية للفرد. أما فيما يتعلق بمخرجات الالتزام التنظيمي، وكما يراها ستيرز Steers أيضا في دراسة أخرى (٥٨ : ٤٩) فهي : الرغبة في البقاء للعمل في المنظمة، الانتباه والتيقظ في العمل، - النية للبقاء والاستمرار في العمل لدى المنظمة،- الحضور والمواظبة على مواعيد العمل في المنظمة، - الأداء الوظيفي وإنجاز المهمات وهنا يعتقد ستيرز أن هذه النتيجة تساهم معها عوامل أخرى بالإضافة إلى الالتزام التنظيمي.

أما فيما يتعلق بالأدوات (المقاييس) التي يمكن من خلالها تحديد ميكانيزم الالتزام الفرد بالمنظمة وكما كشفت عنها الأدبيات فلقد تنوعت وتعددت ويمكن هنا أن نذكر أبرزها وكما يلي :-

- أداة بورتر وزملائه . Porter et al (٥٨ : ٦٠٤) والمعروفة باستبانة الالتزام التنظيمي (O.C.Q) وحيث استهدفت تحديد درجة التزام الأفراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وقبولهم لقيمتها. وعموما فإن الأداة تستخدم لوصف وتحديد درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بأي منظمة مجتمعية سواء خدمية كانت أو إنتاجية. كما أنها تستخدم مقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة استجابة الأفراد للأداة.

- أداة مارش وماتري Marsh & Mannari (٤٨ : ٦٣) : وقد استهدفت الأداة قياس الالتزام مدى الحياة (الأعراف والقيم)، وذلك من خلال خمسة محاور هي : إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، وتعزيز استحسان المنظمة ، وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل، والولاء للمنظمة حتى نهاية فترة عمله بها، ومرامي أو مقاصد الفرد للبقاء أو الاستمرار في المنظمة.

- أداة جاوك وزملائه Jauch et al (٤١ : ٨٧) : وقد هدفت الأداة إلى تحديد مستوى الالتزام القيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال عدة فقرات تعبر كل واحدة منها عن إحدى القيم التالية :- استخدام المعرفة والمهارة في صقل

المعرفة وتجديدها في مجال التخصص والعمل، والتعاون مع الزملاء بكفاءة عالية، وبناء سمعة طيبة لنفسه كأستاذ يعمل في منظمة تعليمية عالية المستوى، والقدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمة، والمساهمة في توليد أفكار مبتكرة في حقل التخصص، وكل ذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي بغية تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة.

-أداة كوردن وزملاؤه Gordon et al. (٣٧ : ٤٨٢): وقد استهدفت الأداة تحديد

خصائص المشاعر والمعتقدات والأعمال التي تتم عن انتماء الفرد للمنظمة التي يعمل بها كما هدفت إلى التعرف على مستوى التزام الأفراد بالمنظمة وتم بناء الأداة من خلال الاستعانة بالمقابلات مع عدد من العاملين بالنقابات وكذا من خلال تحليل الأدبيات. وقد اشتملت على عدة محاور هي: الولاء والمسئولية تجاه المنظمة، والرغبة للعمل فيها، والإيمان بأهداف المنظمة.

هذا ولقد وجد الباحث الحالي أن هذه الأداة ملائمة ومناسبة وتمكنه من تحقيق أهداف دراسته وأسئلتها البحثية، فعمد إلى تعريبها وتطويرها لتلائم طبيعة دراسته ومجالها.

وعلى أية حال فإنه يمكن القول بأن الأدوات السابقة والتي أمكن من خلالها تحديد وقياس مستوى الالتزام قد تكاملت في تحديد أبعاد الالتزام وهي: - الولاء، والمسئولية، والرغبة في العمل، والإيمان بالمنظمة ومما تجدر الإشارة إليه أن كل بعد من هذه الأبعاد قد صيغ من أجل تحديده عددا من المواقف أو السلوكيات المعبرة عنه التي أمكن من خلالها تحديد مستوى التزام الفرد تجاه المنظمة. وهذه المواقف سوف يتم التعرف عليها في الجزء الميداني من الدراسة الحالية.

أما إذا انتقلنا بالتحليل إلى تناول المتغير الثاني من الدراسة الحالية وهو "الفاعلية". حيث تمثل ظاهرة متعددة الأبعاد والجوانب، وقد درسها الكثير من الباحثين من أوجه مختلفة، كما استخدمت في قياسها أو تحديدها أساليب متعددة، مما أدى إلى حدوث الكثير من عدم الوضوح في نتائج البحوث، وتبرز هذه المشكلة بشكل أكبر في المنظمات التعليمية التي تتسم أهدافها بالعمومية وصعوبة القياس كَمَا (١٤ : ٤٧٣) وفي نفس الاتجاه يبين ريمان Reiman (٦٠ : ٣٩) أن الفاعلية

مفهوم شامل وعام يتسم بالتعقيد والغموض بسبب اختلاف مداخلها، وكذا المقاييس المستخدمة في الدراسات التنظيمية، وبالمثل يوضح العديد من مفكري الإدارة أن علم الإدارة باعتباره علما اجتماعيا يتسم بما تتسم به سائر العلوم الاجتماعية، من حيث عدم التحديد حيث يشير مارشال Marshall إلى أن الاصطلاحات العلمية في الكتابات الإدارية تستخدم دون ضوابط تحكمها. وأيا ما كانت الأسباب التي أدت بمفكري علم التنظيم الإداري إلى تبرير عدم الاتفاق حول وضع تعريف واحد محدد للفاعلية، فإن ذلك لم يمنع البعض من محاولة وضع تعريف لها. فقديمًا عرفها برنارد Bernard (٢٥ : ١٠٩) بأنها تعبر عن قدرة الإدارة والعاملين على تحقيق الأهداف المتفق عليها في ظل النظام التعاوني الذي يضم مجموعة من الأفراد. كما أوضح ويبر Weber (٦٢ : ٤٤) أن الفاعلية تعني القدرة على تحقيق نتائج إيجابية تتمثل بدرجة عالية من الكفاءة والسيطرة وتقويم النتائج، إن الفاعلية، وفق هذه المنظومة، ترتبط بشكل جوهري بمسألة تعظيم العائد والقيمة الاقتصادية وتقليل التكاليف الإجمالية للمنظمة. وبالمثل عرفها جورجو، بولزر و تانينبوم Goergo poulos & Tannenbaum (٣٤ : ٥٣٥) بأنها النطاق الذي يمكن المنظمة كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل الأكيدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافها، كما يبين كل من فريدلاندر و بكلو fried lander & Pickle (٣٣ : ٢٩٢) أنها تعكس الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، في حين أشار إليها كوربيد Chorpade (٣٥ : ٧٣) بأنها عملية Process تعظيم العائد للمنظمة بكافة الوسائل. وأوضح كيرشهوف Kirchoff (٤٥ : ٣٤٧) بأنها مقياس لأداء المنظمة منسوبة إلى أهدافها. وأشار إليها أندرسون Anderson (٢١ : ٢٨) بأنها تقيس مستوى إنجاز الأهداف والطريق الذي يمكن من خلاله بلوغ الأهداف، كما أشار إليها كل من ستونر وفريمان Stoner & Freeman (٥٩ : ٢٠) بأنها تعني القدرة على تحديد الأهداف الملائمة والقيام بالعمل الصحيح باتجاه تحقيقها.

أما فيما يتعلق بالمداخل المختلفة والرئيسة لدراسة فاعلية المنظمة فيمكن القول بأنه من خلال استقراء وتحليل العديد من الأدبيات المتعلقة بالتنظيم الإداري مثل دراسة برنارد Bernard (٢٥ : ١٠)، كورييد Chorpade (٣٥ : ٧٣)، وكيرشهوف Kirchhoff (٤٥ : ٣٤٧) والسعود (٦ : ٤٧٨) فقد أجملتها هذه الدراسات في المداخل التالية :-

أ- مدخل الأهداف Gool Approach: ومن أبرز رواد هذا المدخل ايتروني Etzoni وبريز Price وستيرز Steers وسكوت Scott وكامبل Campbell، إلى الفاعلية على أنها تعني المدى الذي تتمكن من خلاله الإدارة العليا من تحقيق أهدافها العملية والرسمية، ويعد من أبرز مزاياه تحقيق المنظمة للوضوح في الانطلاق نحو أهداف محددة بشكل دقيق، مع الأخذ في الاعتبار اختلاف الأهداف من منظمة لأخرى.

ويرى ستيرز Steers أن ثمة قبولا كبيرا لاستخدام هذا المدخل من الباحثين في قياس فاعلية المنظمة لبساطته وإمكانية قياس الأهداف بموجبة كميًا، ولسهولة التغيير، والاستنتاج. بيد أن لهذا المدخل بعض المثالب لعل من أبرزها ما أوضحه سكوت Scott - مع أنه أحد رواد المدخل - في أن المنظمة تهتم فقط بأهداف الإدارة العليا، في حين تهمل أهداف أعضاء التنظيم، فضلا على الجماعات الخارجية المتأثرة كالمستهلكين، والمنتفعين، كما أنها تلغي الأهداف وثيقة الصلة بالمسئولية الاجتماعية، وتهمل الإجراءات غير الرسمية التي تحدث بين أعضاء التنظيم، وبالمثل أوضح ميرتون Merton أن هذا المدخل يفضل الطبيعة المتناقضة للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، كما أنه يلغي دور البيئة الخارجية في تحديد مستوى الفاعلية.

ب- مدخل موارد المنظمة Systems Resource Approach : ومن أبرز رواده يشتمان وشيشور Yuchtman & Seashore ، وبيفير وسالانيك Pfeffer & Salanick ويتناول هذا المدخل الفاعلية بحسبانها تعبر عن مركز المنظمة التفاوضي مع البيئة أو قابليتها النسبية أو المطلقة في استغلال البيئة الخارجية من أجل الحصول على الموارد المادية والبشرية، واستخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف. ولقد أشار

يشتمان وسيشور Yuchtman & Seashore إلى أن زيادة قدرة المنظمة في الحصول على الموارد يفضي إلى زيادة قدرتها في تحقيق الأهداف الرسمية والشخصية لأعضاء التنظيم. وبالمثل يعتبر كل من بيفير وسالانيك Pfeffer & Salanick أن البيئة الخارجية لها تأثير جد كبير، ومستمر في أنشطة المنظمة وأهدافها، كما أن لهذا المدخل أيضا بعض المثالب من أبرزها ضعف هذا المدخل في قياس فاعلية المنظمة، وذلك على اعتبار أن عملية الحصول على الموارد تمثل جانبا واحداً للفاعلية، فضلا على أن هذه الموارد لا تكون ذو قيمة ما لم ترتبط بوجود أهداف محددة للمنظمة، ومع الأخذ في الاعتبار أيضا أن هذه الموارد المطلوبة تتباين من منظمة لأخرى، ووفقا لطبيعة نشاط المنظمة، ومصادر التمويل المتاحة. وفي نفس السياق فلقد أوضح بريز Price أنه من خلال هذا المدخل نجد ثمة صعوبة في إجراء المقارنات بين فاعلية المنظمات نظرا لاختلاف طبيعة الموارد المخصصة لأغراض المنظمات المختلفة.

ج- مدخل العمليات Process Approach: ويعتبر بينز Bennis، وأرجرس Argyris من أبرز رواد هذا المدخل الذي يتناول الفاعلية باعتبارها مفهوما مساويا أو موازيا " للصحة التنظيمية Organizational Health" التي تعني قدرة المنظمة على المحافظة على نظام فعال للأنشطة، والعمليات الداخلية، والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف. ويتميز هذا المدخل عن المداخل السابقة من حيث كونه يركز على العمليات الداخلية، واتخاذ القرارات التي تقضي إلى الانسجام والتنسيق، والرقابة الفعالة المستخدمة بين وحدات، وأجزاء المنظمة وصولا لتحقيق غاياتها الأساسية، ومن ثم فهو يركز على الوسائل وليس الغايات أو الموارد. وفي نفس الإطار يبين ستيرز Steers أن هذا المدخل يقلل من فرص التناقض الحادث بين الأهداف والموارد المخصصة لإنجازها. وبالمثل يرى بيفير Pfeffer أن من مزايا هذا المدخل أنه يساهم في معالجة تفصيلات الإدارة، وإدراك طلبات أعضاء التنظيم، واتخاذ القرارات المناسبة. في حين يرى سكوت Scott أن أكثر مثالب هذا المدخل يكمن في صعوبة القيام بمراقبة جميع الأنشطة والإجراءات الداخلية للمنظمة، فضلا على ارتفاع تكاليف جمع البيانات المتعلقة بهذه العمليات.

٤ - المدخل البيئي Ecological Approach : ويعرف هذا المدخل أيضا بمدخل الرضا والمشاركة Participative Satisfaction Approach، ومن أبرز رواده ملرش March وسايمون Simon ويتناول الفاعلية بحسبانها تعبر عن قدرة المنظمة على مواجهة حاجات ومتطلبات أعضاء التنظيم والجماعات الاستراتيجية المستفيدة والمتأثرة بالمنظمة، بمعنى أنه كلما استطاعت الإدارة العليا صياغة أهداف تلبي مصالح أعضاء التنظيم وتحقق نوعا من التوازن في المصالح، فإنها تتمكن من تحقيق أداء اقتصادي أفضل. ومن هنا فقد انشغل رواد هذا المدخل بالكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق نوع من التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف أعضاء التنظيم بحيث يفضي ذلك إلى تحقيق أهداف البقاء والنمو التنظيمي، ولعل ذلك هو ما كان مفاده ظهور نظرية " التوازن التنظيمي Organizational Balance ". هذا وتمثل قناعة العاملين بالمنظمة والمستفيدين منها أبرز مزايا هذا المدخل. في حين أن من أكثر مآخذه تجاهله لدور البيئة والتغيرات التكنولوجية السريعة الحادثة في البيئة مما قد يفضي إلى التأثير في درجة قناعة أعضاء التنظيم، ومستوى الأداء المطلوب. وفي نفس السياق أوضح كاننكهام Cunningham (٤٦٣ : ٤٧٤)

ان ثمة سبعة مداخل يمكن من خلالها دراسة فاعلية المنظمات هي :-

- ١- مدخل الأهداف : الذي يركز على قدرة المنظمة في إنجازها أهدافها.
- ٢- مدخل الموارد أو النظم : ويتناول هذا المدخل المنظمة بحسبانها شبكة للعلاقات بين الأنظمة الفرعية، وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى. وتتحقق فاعلية المنظمة من خلال درجة تحقيق الانسجام والتأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية.
- ٣- مدخل العمليات الإدارية : ويتم تقييم الفاعلية من خلال قدرة المنظمة على الأداء المناسب والمطلوب للوظائف الإدارية في المنظمة مثل : صنع القرار، والتخطيط، والموازنة.
- ٤- مدخل التطور التنظيمي : ويتناول الفاعلية من خلال مشاكل التنظيم، وتجديد القدرات للعاملين على كافة الأصعدة والمستويات.

٥- مدخل المساومة : ويرتبط بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات ومن ثم السعي بغية تحقيق أهداف متنوعة .

٦- مدخل التركيب الوظيفي : ويمثل محاولة لفهم نماذج التركيب الحديثة أو تلك التي طورتها المنظمة من أجل النمو والمحافظة على نفسها أو استمرارها وبقائها.

٧- المدخل الوظيفي : وتحدد الفاعلية من خلال النتائج التي حققتها المنظمة بالقيام بأنشطتها على الوجه الأكمل.

أما فيما يختص بالأبعاد (المؤشرات) التي يمكن من خلالها التعبير عن الفاعلية وأدوات تحديدها (قياسها).

فيمكننا الرجوع إلى الأدبيات التي أجريت في العديد من المنظمات المجتمعية، و منها التعليمية سيما الجامعية وحيث نهضت على عدد من الأبعاد (المؤشرات) ووصفها : فلقد أتمدت دراسة كل من أوزبورن وهانت O'sborn & Hunt (٥٢) :

(٢٣٧ - ٢٣٨) على الأداء للعاملين بالمنظمة ليكون بعدا للفاعلية. كما اتفقت دراستا كل من ماهوني Mohoney (٤٧ : ٨١) وواتيز وزملائه Weitzee et al. (٦٣) :

(٣٩) على اعتماد الأبعاد التالية للدلالة على الفاعلية : التطوير والمرونة، والإشراف

الديمقراطي، والتماسك، والانتقاء والتنويع، والموثوقية والمساومة، وتأهيل وتنمية

المدراء، والتأكيد على النتائج، والتنسيق واللامركزية، والفهم والتفويض، وإدارة

الصراع، وتخطيط القوى العاملة ، والتعاون والأداء والدعم والاتصال، والدوران

والمبادأة. كما حدد مورو Marrow (٥٠ : ٤٨٦) ثلاثة أبعاد هي : إنجاز الأهداف،

واستحسان المرعوسين ورضاهم، والاستحسان الجانبي من قبل المستفيدين من

المنظمة، أما موريس ودنين Moores & Dunean (٤٩ : ٧١) فقد وصفا الفاعلية

من خلال متغيرات اقتصادية هي : الأداء المالي والنمو في الدخل والربحية خلال

السنوات الخمس الأخيرة والعائد من المبيعات، والعائد من رأس المال المستثمر.

في حين عبر ستيرز Steers (٥٧ : ٥٤٩) عن الفاعلية بالأبعاد : التكيف

والمرونة، والإنتاجية والرضا، واكتساب الموارد، والتحكم في البيئة والتطوير

والكفاءة، والاحتفاظ بالعاملين، والتكامل والاتصالات المفتوحة. أما أنجليو وبيري

Angle & Perry (٢٢ : ٥) فقد عبرا عن الفاعلية بتدوير الأفراد أو أحلالهم (معدل

مغادرة الوظيفة)، وارتفاع أداء العاملين، والغياب، والتكليف التنظيمي. كما أشار العمر (١٧ : ١١٩) إلى أن اهتمام الباحثين في مجال فاعلية المنظمات بدراسة الرضا الوظيفي ينبع من تأثيره الكبير على حسن الاستفادة من الموارد البشرية ولتأثيره الفاعل على الإنتاجية، وحسن أداء العمل، كما أن الاهتمام بالرضا ينبع من أن له العديد من الآثار الإيجابية حيث تؤدي إلى زيادة الالتزام في المنظمة والتخفيف من حدة ضغوط العمل.

وفيما يتعلق بأبعاد الفاعلية في المنظمات التعليمية خاصة الجامعات نجد أن ذلك هو ما عبر عنه كل من كولترن وكلويك Coltrin & Clueck (٣٠ : ١٠٤ - ١٠٥) وعن طريق بعدي رضا أعضاء هيئة التدريس وإنتاجية البحث العلمي. كما اعتمدت دراسة هل وفرانش Hill & Franch (٤٠ : ٥٥٤) على رضا أعضاء هيئة التدريس والمخرجات المهنية وإدراك إنتاجية القسم العلمي والكلية بصفة عامة، وبالمثل فلقد نهضت دراسة جاوك وزملائه Jauch et al (٤١ : ٨٧) على إنتاجية البحث العلمي كمؤشر لفاعلية المنظمة، كما أوضح كاميرون Cameron من خلال الدراستين التي قام بهما (٢٨ : ٣٠ - ٣٢) (٢٩ : ١٠ - ١٢) أن أبعاد الفاعلية هي : الرضا العام عن الطلبة، والتطور الأكاديمي والمهني للطلبة، ورضاء العاملين في الإدارة والأقسام والنظام المفتوح (الرضا عن التفاعل بين البيئة والمنظمة)، والقدرة على استثمار الموارد والصحة التنظيمية، والتطور النوعي للقسم الأكاديمي والكلية. وبالمثل فعلى صعيد الدراسات والمؤتمرات العربية : نجد أن دراسة توك وزاهر (١٩ : ٣١) قد اعتمدت الإنتاجية والتدرج الوظيفي الأكاديمي، وظروف العمل بالأقسام والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس كأبعاد للفاعلية، كما نهضت دراستا العريض (٣ : ٣٦) (٤ : ٥١) على أن إنتاجية عضو هيئة التدريس ورضاه عن عمله تمثل أبرز مظاهر تقويم فاعلية الأستاذ الجامعي، ومن ثم تعتبر من أهم أبعاد فاعلية المنظمة الجامعية، كما أشار عايش زيتون (١٠ : ٤١) إلى أن إنتاجية عضو هيئة التدريس، والمناخ الجامعي العلمي المناسب، وتوفير الفرص المناسبة لنموه المهني ورضاه الوظيفي عن راتبه تمثل أهم أبعاد فاعلية الجامعة التي يعمل بها، كما أوضح أبو مغلي وآخرون (٧ : ١١٧) إلى أن إنتاجية عضو

هيئة التدريس وتحقيق الأهداف الجامعية، وظروف العمل المحيطة بعضو هيئة التدريس وراتبه تمثل أهم مؤشرات الفاعلية الجامعية، كما أوضحت دراسة آل ناجي (١٨ : ٥٢ : ٧٧) أن إنتاجية عضو هيئة التدريس والرضا العام عن العمليات الجارية في المجتمع الجامعي، ومقدار الحوافز المقدمة لعضو هيئة التدريس (الامتيازات الإضافية)، ورغبته في العمل تعد كلها من أهم أبعاد أو مؤشرات الفاعلية الجامعية، وعلى صعيد المؤتمرات فقد اعتمد مؤتمر البحث العلمي في الوطن العربي، الواقع واستشراف المستقبل ٢٠٠٢ (٢٠ : ١ - ٨) على الإنتاجية العلمية لعضو هيئة التدريس كأحد المحاور الرئيسية للمؤتمر وباعتباره أحد أبعاد فاعلية المنظمات البحثية.

وهكذا يمكن القول بأن أدبيات التنظيم الإداري والدراسات التي أجريت بهدف تحديد أبعاد أو مؤشرات الفاعلية في المنظمات المجتمعية عموماً، والتعليمية الجامعية على وجه الخصوص، قد أسفرت عن وجود تقاطعات وتشابكات فيما يتعلق بأبعاد الفاعلية إلا أنها التقت وتماست عند نقاط معينة، تعد من أبرز أبعاد فاعلية المنظمات الجامعية وهي : الإنتاجية لعضو هيئة التدريس، وتحقيق الأهداف الجامعية، وظروف العمل، والتدريس والرضا العام الذي يشعر به عضو هيئة التدريس تجاه عمله.

هذا ومن ناحية أخرى فلقد كان من المنطقي وكرد فعل لهذه الحركة النشطة في مجال تطوير الدراسات التي استهدفت التعرف على أبعاد فاعلية المنظمات المجتمعية إلى بزوغ ونضوج العديد من الأدوات التي اكتسب طابع الثبات والمعقولة، والتي أمكن من خلالها تحديد مستوى فاعلية المنظمات عن طريق عدد من المؤشرات والأبعاد، ولعل ذلك هو ما ظهر في الأدبيات التربوية التنظيمية التي أولت اهتمامها لدراسة الفاعلية، ومن هذه الأدوات نذكر ما يلي :-

١- أداة كولترن وكلوبك **Cotrion & clueck** (٣٠ : ١٠٣ - ١٠٥).

وتعتبر هذه الأداة محاولة علمية للكشف عن أبعاد الفاعلية في المنظمات التعليمية الجامعية، وذلك من خلال بعدي : الرضا Satisfaction، والإنتاجية Productivity وتفصيلاتها على النحو التالي :

أ - الرضا : والذي تم تحديده (قياسه) من خلال رضا أعضاء هيئة التدريس بالجامعات عن الإدارة وأسلوب عملها، ومدى توفيرها للمقومات الجامعية والرضا العام عن المركز أو المكانة التي يحتلها عضو هيئة التدريس.

ب_ إنتاجية أعضاء هيئة التدريس ويتم احتسابها وفقا للمعادلة التالية :

$$\text{مؤشر وزن المنشور (العمل البحثي أو التألفي)} = \frac{\text{أ} + \text{ب} \times 5}{\text{س}}$$

س

حيث أن (أ) يعبر عن عدد البحوث والدراسات التي نشرت في المجلات العلمية في السنوات

الخمس الأخيرة من عمل عضو هيئة التدريس بالجامعة.

(ب) وتعبّر عن عدد الكتب المؤلفة أو المترجمة التي نشرت في السنوات

التي مضت منذ

حصول عضو هيئة التدريس على أعلى مرتبة علمية .

(س) وتعبّر عن عدد السنوات التي مضت منذ حصول عضو هيئة التدريس

على أعلى

مرتبة علمية.

٢- أداة هل وفرانش Hill & french (٤٠ : ٥٥٤ - ٥٥٥) وهذه الأداة تتناول

الفاعلية من خلال أبعاد ثلاثة هي :-

- الرضا : ويشتمل هذا البعد على قياس استجابة أعضاء هيئة التدريس تجاه ظروف العمل والمناخ الأكاديمي والعلاقات بين أفراد الأقسام العلمية، والعلاقة بإدارة القسم (رئيس القسم الأكاديمي).

- المخرجات المهنية : وتضمن هذا البعد خمسة عناصر وثيقة الصلة بالمساهمة في

الحقل الأكاديمي مثل : إتمام الأطروحة Dissertation، نشرها، عدد الدراسات

والبحوث المنشورة، عدد الدراسات والبحوث المقدمة في مداورات أو لقاءات أو

مؤتمرات مهنية متخصصة.

- الإنتاجية : وذلك من خلال التحقق من إنجاز الأهداف الخاصة التي تسعى الكلية

إلى تحقيقها في الميادين الأكاديمية، وكذا التحقق من إنجاز الأهداف الأولية

والثانوية التي يسعى القسم الأكاديمي إلى تحقيقها مقارنة بالأقسام الأخرى.

٣- أداة جاوك وزملائه Jauch et al: (٤١ : ٨٧)

وحيث استخدمت هذه الأداة مؤشر الإنتاجية للتعبير عن الفاعلية، وذلك من خلال الإنتاجية الخاصة بالبحث الأكاديمي، التي تم قياسها بأسلوبين الأول منها موضوعي: وذلك بحساب عدد الكتب، والبحوث المنشورة لعضو هيئة التدريس في السنوات الخمس الأخيرة (المعدل السنوي). أما الأسلوب الثاني فهو ذاتي: وذلك من خلال سؤال (الاستعلام) من عضو هيئة التدريس لمقارنة ما قام به والآخرين من نفس العمر، والتدريب، ومعدل نجاحهم في إنجاز أهداف البحث والإبداع فيه، وإنتاجيته. وما تم إنجازه من الأبحاث أو الدراسات عموماً.

وعلى صعيد الأدوات العربية فلقد نهضت دراسة توق وزاهر (١٩ : ٣٢ - ٣٥) على مؤشر الإنتاجية للتعبير عن فاعلية عضو هيئة التدريس، والقسم، والكلية، وذلك من خلال ثلاث محطات :-

١- المنشورات العلمية (الكم والكيف) وتشمل مجموعة المنشورات العلمية التي ينشرها الباحث، وتتضمن الأبحاث والدراسات العلمية، والكتب المتخصصة أو المقالات العامة والتخصصية.

٢- التقدير والاعتراف العلمي Recognition ويرتبط بهذا المحك الإنجاز، ومكانة عضو هيئة التدريس في جامعة كبرى، ومعرفته وعلاقته بالعلماء الآخرين في الجامعات الأخرى (العربية الأجنبية)، وعدد الجوائز التشجيعية التي حصل عليها.

٣- محكات أخرى مثل براءات الاختراع، وعضوية الجمعيات المهنية، وحضور المؤتمرات العلمية، والتدريس والتحكيم بالجامعات الأجنبية.

الدراسات السابقة:-

فبالإضافة إلى ما سبق توظيفه من دراسات عربية وأجنبية في الجزء السابق. فلقد تمكن الباحث من حصر بعض الدراسات الأخرى التي تناولت كل من متغيري الدراسة الحالية الالتزام التنظيمي، وفاعلية المنظمة -على حده- وهذه الدراسات يمكن عرضها وتحليلها وعلى النحو التالي :-
أولا : الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي في المنظمات المجتمعية.

أ- الدراسات العربية

- دراسة عبد الرحيم القطان (٥١٣ - ٣٢)

حيث استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي، والصفات الشخصية، والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات المختلفة في المملكة العربية السعودية، ومن أربع جنسيات هي الآسيوية والعربية والسعودية والغربية، وقد أظهرت النتائج أن المجموعة الآسيوية تمثل أكثر المجموعات الأربع في متوسط الولاء التنظيمي (٥,١٦)، تليها المجموعة العربية (٤,٩٩)، ثم المجموعة السعودية (٤,٧٦)، وأخيرا المجموعة الغربية (٤,٧٥) ، وذلك على مقياس الولاء التنظيمي السباعي، كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي بين المجموعات الأربع، كما بنيت النتائج أن ثمة علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي، والأداء الوظيفي وذلك لدى عينة الدراسة كمجموعة واحدة.

- دراسة آدم غازي العنبي (٢ : ١٠٩ - ١٣٣)

وقد استهدفت الدراسة معرفة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي، والأداء الوظيفي لأكثر ثلاث جنسيات عاملة في القطاع الحكومي، وتحديد أثر الولاء التنظيمي، والعوامل الشخصية (الجنسية، العمر، المؤهل، مدة الخدمة) على الأداء الوظيفي. هذا ولقد استخدم الباحث معامل الارتباط لبيرسون في إيجاد العلاقة بين الولاء التنظيمي، والمتغيرات الشخصية، والأداء الوظيفي لعينة الدراسة، كما استخدم تحليل الانحدار المتعدد في إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة، والولاء

التنظيمي من جهة، وتحديد أثر الولاء الصفات الشخصية على الأداء الوظيفي من جهة أخرى، كما تم استخدام اختبار شفيه لتحديد الفروق في متوسطات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي وفقا للجنسيات الثلاثة. هذا ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين الجنسيات الثلاثة إذ تفوقت العمالة المصرية في مستوى الولاء التنظيمي، والأداء الوظيفي تليها العمالة الأردنية على العمالة الكويتية. وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة عدة توصيات مفادها ضرورة العمل على رفع درجة الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية.

- دراسة عبد الله الطجم (١٣ : ١٠٣ - ١٢٥)

وحيث هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التنظيمية التي يراها أفراد العينة من العاملين ببعض الأجهزة الإدارية السعودية ويتوقع لها أن تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي، وكذا تحليل العلاقة بين العوامل التنظيمية، ودرجة الالتزام التنظيمي، وما تتضمنه من عناصر، فضلا على تحليل العلاقة بين العوامل الديموغرافية (كالسن والمستوى التعليمي والوظيفي وعدد سنوات الخبرة). هذا ولقد تم استخدام عدد من قوائم الاستقصاء بغية قياس متغيرات الدراسة وعلى النحو التالي :-

- العوامل التنظيمية: حيث تم استخدام أسلوب تحليل الوقائع

الدرجة Critical incidence Methodology

- الالتزام التنظيمي: وذلك من خلال استقصاء تضمن عددا من الأسئلة حول الاندماج الذاتي identification ويعني الشعور بالفخر والاندماج العاطفي بالتنظيم وأهدافه، والارتباط involvement ويعني الاستعداد لبذل الجهد الشخصي لمصلحة التنظيم، والولاء Loyalty ويحدد درجة الانتماء للمنظمة، والرغبة في البقاء بها. ولقد تم استخدام طريقة التحليل العاملي وبأسلوب Varimax Rotation، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد درجة الصلة بين المتغيرات الديموغرافية والالتزام التنظيمي. أما عن أبرز النتائج فكانت وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين تلك التغيرات والعناصر، فيما عدا العلاقة بين الاحتياجات الوظيفية، وعنصر الولاء التنظيمي فكانت العلاقة معنوية وسالبة، كما أظهرت النتائج وباستخدام تحليل

الانحدار المتعدد مدى إسهام بعض العوامل التنظيمية والديموغرافية في تفسير الالتزام التنظيمي، وعناصره والتنبؤ بدرجته، كما أظهرت النتائج وباستخدام T-Test عدم وجود ارتباط بين عدد سنوات الخدمة والالتزام التنظيمي.

- دراسة فاطمة محمد السيد (١٥ : ١٥٣ - ١٩٨)

وهدف إلى الوقوف على مدى التزام الموجه التربوي بمرحلة التعليم الثانوي العام بمسئوليته المهنية، ومحاولة التعرف على أسباب تخلي بعض الموجهين عن الالتزام ببعض المسئوليات على الرغم من أهميتها، وبيان السبل التي تفيد في إزالة هذه الأسباب. ولقد تم استخدام استبيان حول تحديد أهم مسئوليات الموجه التربوي استطلاع رأي المدرسين عن مدى التزام موجهي المواد التربويين بهذه المسئوليات في محافظات الفيوم، وبني سويف، والجيزة. وخلصت الدراسة إلى عدم التزام أكثر الموجهين بمساعدة المعلمين على تحقيق، وفهم أهداف المرحلة التعليمية والمناهج الدراسية، وأساليب التدريس، والوسائل التعليمية، والأنشطة التعليمية، والبرامج التدريبية. ولعل ذلك ما معناه قصور ونقص في الإشراف والتوجيه، الأمر الذي أرجعته الدراسة إلى عدة أسباب منها : أن النظام الذي يتبع في اختيار الموجه المنحصر في المؤهل الدراسي، والأقدمية، والتقدير الفنية، وحضور دورة تدريبية هي أمور غير كافية لاختيار الموجه والذي ينبغي أن يتعدى ذلك إلى الكفايات المهنية والنمو العلمي والخبرة.

- دراسة فضل صباح الفضلي (١٦ : ٧٥ - ١٢١)

حيث سعت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير طبيعة العمل، وعلاقاته ما بين الرئيس وتابعيه على مستوى الالتزام التنظيمي لدى بعض العاملين في الجهاز الإداري الحكومي بدولة الكويت، وكذا طبيعة العلاقة فيما بين الالتزام التنظيمي، للعاملين وبعض المتغيرات الديمغرافية (النوع والعمر والمؤهل العلمي و مدة الخدمة والمركز الوظيفي). هذا ولقد اعتمدت الدراسة على استبانته مكونة من عدة أجزاء أولها : الجزء الخاص بجميع البيانات المرتبطة بالصفات الديموغرافية والثاني : المتعلق بمتغير الالتزام التنظيمي وكافة عباراته مستمدة من الأداة

المستخدمة في دراسة بورتز وزملائه; Porter et al; وفقا لمقياس خماسي والثالث :
'اختص بقياس علاقة الرئيس بتابعية. وفيما يتعلق بأبرز النتائج فلقد أظهر معامل ارتباط بيرسون عن وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية فيما بين علاقات العمل بين الرئيس وتابعية والالتزام التنظيمي كما أظهرت نتائج تحليل التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الالتزام التنظيمي. فيما بين المتغيرات الديموغرافية. أما نتائج تحليل (كا^٢) فقد أكدت على وجود فروق معنوية في متوسطات الالتزام وفقا لمختلف فئات المتغيرات الشخصية، وأبرزت نتائج اختبار "ت" وجود فروق معنوية في متوسطات الالتزام التنظيمي لدى الذكور والإناث، كما كشفت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الإناث أعلى منه لدى الذكور خاصة بين أصحاب المؤهلات الجامعية، وهذه النتيجة كان لها أثرها الواضح في الدراسة الحالية خاصة من حيث إهمال تأثير متغير الجنس على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

- دراسة عبيد عبد الله العمري (٩٠ : ١١١ - ١٣١)

وهدفت الدراسة إلى اختبار صحة العلاقة بين أنماط القيادة، والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بالرياض ونهضت تلك الدراسة على أداة بورتز وزملائه; Porter et al; ومن خلال استخدام أسلوب الانحدار المتعدد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الترسل، والولاء التنظيمي، كما توصلت إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي، والولاء التنظيمي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس يدركون النمط القيادي المتبع في القسم الأكاديمي، كما أظهرت الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس عال ويمكن تفسير ذلك بأن هؤلاء الأعضاء ينتمون إلى طبقة عالية من المجتمع، ويرتبطون بمؤسسة علمية وعريقة وبالتالي يعتز أعضاءها بالانتماء إليها والحرص على الاستمرار في البقاء والعمل فيها.

- دراسة عادل ريان (٨ : ١٣١ - ١٥٥)

وقد حاولت الدراسة التعرف على أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني، وبعض المتغيرات الموقفية ممثلة في العدالة التنظيمية ودرجة الاستقلالية في العمل، كما هدفت أيضا إلى التعرف على العلاقة بين هذه المتغيرات وإدراك الأفراد للدعم التنظيمي من خلال بناء نماذج انحدار متعددة المتغيرات والمراحل. هذا ولقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود معاملات ارتباط جوهري موجب بين إدراك الأفراد للدعم التنظيمي والمتغيرات المستقلة ممثلة في العدالة التنظيمية ودرجة الاستقلالية، وكذلك توجد نفس علاقة الارتباط بين الالتزام التنظيمي الوجداني والمتغيرات المستقلة المذكورة وأيضا إدراك الأفراد للدعم التنظيمي، وأنه يوجد ارتباط موجب ضعيف بين متغير السن والالتزام الوجداني.

ب- الدراسات الأجنبية :-

- دراسة جيرين وهاتش Green & Hatch (٣٦ : ٨ - ١٢) وحيث استهدفت الدراسة اختبار العلاقة بين أخلاقيات العاملين واتجاهاتهم، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، هذا ولقد أظهرت نتائج الدراسة أهمية البيئة التنظيمية في إيجاد جو من الثقة، والاستثمار في التدريب، وتفويض الصلاحيات والسلطة لتذويب الفجوة بين المستويات الإدارية. وأوصت الدراسة بأنه يجب عدم النظر إلى تدريب العنصر البشري على أنه تكاليف يجب خفضها، بل موارد ومصادر ثمينة يجب استثمارها وتطويرها نظرا لما لها من مردود كبير على أداء المنظمات في المجتمع وبقائها.

- دراسة بالفور وويشler Balfour & Wechsler (٢٤ : ٣٥٥) : وحيث استهدفت الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الخدمية ولقد أوضحت نتائج الدراسة أن الموظفين يقوى لديهم نوع من الارتباط، والرغبة في البقاء بالهيئات أو المنظمات إذا كانت البيئة التنظيمية تستجيب لقيم واتجاهات الفرد الاجتماعية. وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المنظمات الخدمية التي لا تستهدف الربح حتى يزداد ارتباط هؤلاء الأفراد بمنظماتهم ويتحقق أهدافها.

- دراسة سفيري Savery (٥٦ : ١٢ - ١٨) وقد دارت الدراسة حول علاقات العمل، ونمط القيادة ومدى تأثيرها على الالتزام التنظيمي للعاملين، وقد توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة الديمقراطية يفضي إلى زيادة الالتزام التنظيمي، ومن ثم ارتفاع درجة الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد بيئة عمل تتسم بالعلاقات الإنسانية الجيدة من الاتصالات، وتبادل الرأي والمشورة بين جميع الأفراد العاملين بالمنظمة حتى يزداد مستوى الالتزام أو الولاء التنظيمي للعاملين بهذه المنظمة.

- دراسة كيرشمير Kirchmerer (٤٤ : ٧٦ - ٨٣).

وقد هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي، وبعض العوامل الديمغرافية كالعمر، والخبرة، والمستوى التعليمي، والمنصب الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها عدم وجود علاقة بين الثقافة والخبرة في المجموعات المتباينة، وكانت العلاقة قوية بين الخبرة القصيرة، والالتزام التنظيمي بين المجموعات غير المتجانسة فيما يتعلق بالجنس. بينما كانت العلاقة قوية بين الخبرة وترك العمل فيما يتعلق بالعمر والمستوى التعليمي ونمط الحياة.

- دراسة ليو Liou (٤٦ : ١٢٥٩)

واستهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي وعدد العوامل التنظيمية والشخصية والمهنية وأسفرت الدراسة عن وجود علاقة بين الالتزام والثقة بالرؤساء والشعور من قبل العاملين بأنهم يتمتعون بالأمانة والنزاهة. وفسرت الدراسة هذه النتيجة بضرورة وجود بيئة تنظيمية تمتاز بعلاقات الثقة والاحترام بين جميع العاملين على مختلف المستويات.

- دراسة بروت وكورن Brett & Corn (٢٦ : ٢٦١)

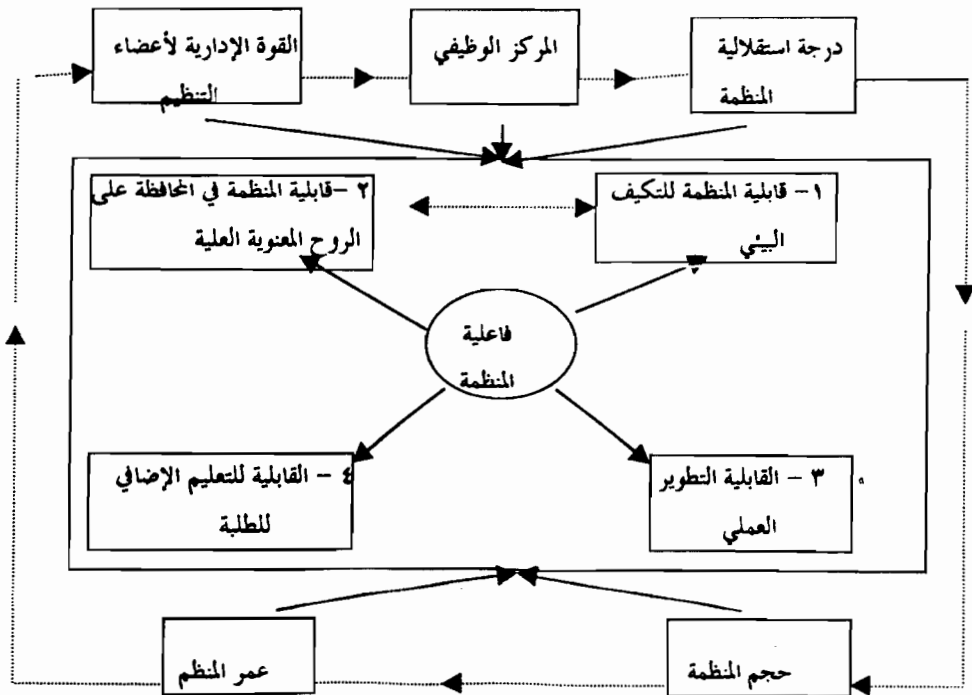
وحاولت الدراسة التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمكافآت النقدية والرضا الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها وجود علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والأداء للأشخاص الذين لديهم متطلبات متدنية للمكافآت النقدية عن أولئك الأفراد الذين لديهم

متطلبات عالية. وأن الأفراد الذين لديهم متطلبات عالية يكون لديهم مستوى عال من الالتزام التنظيمي لو حصلوا على هذه المتطلبات وبدرجة تفوق مستوى الالتزام التنظيمي لأصحاب المتطلبات المتدنية.

ثانيا : الدراسات التي تناولت فاعلية المنظمات.

أ- الدراسات العربية :

- دراسة فاضل حميد الدليمي (١٤ : ٤٧٣ - ٥١٩) : وحيث استهدفت تكوين إطار عملي استكشافي لفاعلية الجامعات والمعاهد العليا في العراق لتحقيق أهدافها من خلال بناء نموذج افتراضي ينص على أن هناك اختلافا في مجالات الفاعلية بالنسبة للمنظمات التعليمية وأبعادها تبعا لوجود مجموعة المؤثرات التنظيمية المتمثلة في الحجم، وعمر المنظمة، والمركز الوظيفي والقوة الإدارية، ودرجة استقلالية المنظمة، ويفترض النموذج أيضا وجود علاقة بين هذه المؤثرات وأبعاد الفاعلية، وتوصلت الدراسة من خلال إطارها النظري إلى بناء نموذج يوضح المؤثرات التنظيمية في مداخل الفاعلة وعلى النحو التالي :-



وفي الجزء الميداني من الدراسة والذي اشتمل على استقصاء تم بناؤه وفقا للنموذج السابق وتم توزيعه على معاوني العمداء ورؤساء الأقسام في الكليات والمعاهد الفنية في مدينة بغداد ومن ثم فقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية:-

- أن هناك ارتباطا موجبا بين حجم المنظمة، والقوة الإدارية لأعضاء التنظيم ودرجة استقلالية المنظمة من جهة، ومجال الفاعلية المتمثل في القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية. ويعني ذلك تحديدا أن نمو المنظمة واتساعها وزيادة القوة الإدارية لأعضاء التنظيم وتحقيقها للاستقلال المالي والإداري يمكنها من التفاعل والسيطرة والتكيف مع المتغيرات الخارجية المؤثرة في بيئة عمل الجامعات والمعاهد. وخلصت الدراسة بعدة توصيات كان من أبرزها أن نموذج الدراسة قد أكد صحة منطوق النظرية الموقفية في مجال العلاقة بين الفاعلية والمؤثرات التنظيمية، وأن هناك الكثير من الغموض في نتائج هذه النظرية، مما يتطلب إجراء المزيد من البحوث المستقبلية.

- دراسة راتب السعود (٦ : ١٧٢ - ٢١٢) هدفت الدراسة إلى مراجعة الأدب التربوي الأمريكي في مجال الفاعلية التعليمية، وبيان ما يمكن للأقطار العربية أن تنتفع به من أجل إصلاح أنظمتها التربوية وتطويرها ولقد أوضحت الدراسة أن وصول المعلمين لمرحلة الالتزام يمثل أول درجات النجاح الفعلي لعملية التغيير والإصلاح، وإن ذلك لا يعني ضرورة اشتراكهم في تخطيط برنامج الإصلاح وإن كان ذلك يعتبر مهما إلا أنه محصلة لمجموعة من العوامل في مقدمتها تحمس الإدارة لعملية الإصلاح وبذل جهد متواصل قوي وممارستها لنوع من الضغط القوي والمستمر على العاملين لحثهم على تبني أساليب وطرق تعليمية وبحثية جديدة. وعلى الرغم من أن هذا الضغط قد يقلل من التزام المعلمين لعملية التغيير في البداية، إلا أن هذا الالتزام سرعان ما يزداد سيما حينما يكون مصحوبا بتشجيع الإدارة المستمر.

- دراسة أحمد سالم العمري (١ : ١ - ٤٥) :- حيث استهدفت التعرض لمدخل القيم المتنافسة باعتباره أحد المداخل الفكرية لدراسة الفاعلية، وحيث أوضح الباحث أن الذي طور هذا المدخل كوين وروباخ ١٩٨٣ Quinn & Rohr baugh، كمحاولة

انتقادية للمداخل السابقة وإعطاء نظرة شمولية للفاعلية التنظيمية تأخذ شكل الإطار التكاملي الذي يحاول جمع المداخل الفكرية الأخرى، وينهض على فكرة قوامها أن المعايير التي تستخدم في تقييم الفاعلية تعتمد على طبيعة واهتمامات الشخص ، وبالتالي فإنه لا غرابة أن ينظر أناس مختلفون إلى نفس المنظمة ويقيمونها بطريقة مختلفة تماما، كما يفترض المدخل أنه لا يوجد معيار أمثل لتقييم فاعلية المنظمة. هذا ولقد توصلت الدراسة من خلال شقها الميداني الذي نهض على استقصاء آراء الموظفين في الأجهزة الحكومية في الرياض إلى أن الفاعلية التنظيمية معيار متعدد الأبعاد وليس أحادي البعد ومن الأبعاد التي حظيت بموافقة أفراد عينة الدراسة الرقابة والاستقرار والتخطيط ووضع الأهداف والكفاءة والإنتاجية والروح التمعنوية بين العاملين، أما الأبعاد التي لم تحظ بالموافقة فتضمنت النمو وتحصيل الموارد والمرونة والتكيف، كما أسفرت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية بين بعض العوامل الشخصية مثل العمر، والمرتبة الوظيفية، وبعض أبعاد الفاعلية كالتخطيط، ووضع الأهداف والمرونة والرقابة. كما طرحت الدراسة مجموعة من التوصيات لعل من أهمها ضرورة تواصل الدراسات المستقبلية حول الفاعلية وعلاقتها بالعوامل التنظيمية الأخرى.

ب- الدراسات الأجنبية :-

- دراسة كيلي keeley (٤٣ : ٢٧٤). ومن خلالها تم تقديم النموذج المعروف بقياس "العدل الاجتماعي Social Justice scale" حيث ينظر إلى المنظمات التعليمية على أنها أدوات تقوم بخدمة المجتمع وحل مشاكله، في ضوء ما يقدمه لها المجتمع من موارد وإمكانيات تمكنها من تحقيق ذلك، وقد أجرى الباحث دراسته على مجموعة من جامعات الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تبين أن المقاييس التقليدية لفاعلية المنظمة غير مجدية بالنسبة لوحدات التعليم، وينبغي اعتماد مقاييس العدل الاجتماعي أو المسؤولية الاجتماعية الذي يبين دور الجامعة في المجتمع من خلال تزويده بالخبرات والمهارات لتحقيق التقدم الاجتماعي.

- دراسة كامبرون الأولى Cameron (٢٨ : ٥٩) وقدم من خلالها إطاراً نظرياً شمولياً لفاعلية المنظمات التعليمية، حيث يعتمد هذا النموذج على مداخل الفاعلية المختلفة، وأوضحت الدراسة أن ثمة تسعة أبعاد رئيسية تمثل إطاراً عملياً لفاعلية المنظمة وتتمثل في : درجة الانفتاح بين البيئة، والتفاعل مع المجتمع ، وصحة الإجراءات للتنظيم، والقابلية لتطوير الأقسام، والطلبة، والتطوير العملي، وقناعة العاملين، والطلبة سواء بإجراءات المنظمة أو بالنظام التعليمي، وقدرة المنظمة على الحصول على مزيد من الموارد.

- دراسة كامبرون الثانية Cameron (٢٩ : ١٦) : وأجريت هذه الدراسة في (٤١) منظمة تعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث استخدمت الأبعاد التي تم استخدامها في الدراسة الأولى في علاقتها بمجموعة من المتغيرات التنظيمية، ووجد أن المنظمات المستقلة في قراراتها ذات العمر، والخبرة الطويلة، والنمو المتزايد تكون فاعلة في إطار التكيف لمؤثرات البيئة الخارجية، والقدرة على التطوير العملي للأقسام والعاملين من معلمين وفنيين، كما أوضح الباحث أن هذه المنظمات فاعلة في مجال استخدام المواد الذاتية وتحقيق نسب معقولة من الرضا لدى أعضاء التنظيم والجماعات المستفيدة من المنظمة.

وبعد ... فإن نظرة تحليلية للدراسات السابقة تكشف لنا عن التالي :-

١- لقد أكدت معظم الدراسات سواء العربية أو الأجنبية أن موضوع الالتزام التنظيمي Organization Commitment يعد من المواضيع التي لاقت اهتماماً متعاضماً في العقود الأخيرة من القرن العشرين وسوف يظل محل عناية واهتمام الباحثين في القرن الحادي والعشرين، لما له من علاقة بفاعلية المنظمات، ودرجة إنجاز العمل فيها، وبحسابانه مفهوماً تعدى حدود الارتباط المادي أو المعنوي المجرد ليصل إلى التأثير الواضح على طبيعة أداء وإنتاجية المنظمات من خلال ارتباط متغير الالتزام التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بدرجة إقناع وإيمان الفرد بوجود وأهمية أهداف التنظيم واستعداده لبذل المزيد من الجهد لتحقيق تلك الأهداف.

٢- أن معظم الدراسات العربية مثل دراسة القطان، والعتيبي والعمري قد استخدمت مصطلح "الولاء التنظيمي Organization Loyalty" في عنوانها، في حين أن

دراسة كل من الطجم ، فاطمة السيد، الفضلي، ريان، قد استخدمت مصطلح "الالتزام التنظيمي" وترى الدراسة الحالية صحة استخدام مصطلح "الالتزام التنظيمي" وانطلاقاً من مسلمة مؤداها : أن الدراسات السابقة مصدر السبق في تناول الموضوع قد استخدمت مصطلح "Commitement" للتعبير عن المقصود وحيث إن الولاء التنظيمي هو أحد الأبعاد العديدة التي يستدل بها على مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة، ولعل ذلك هو ما ظهر جلياً في الدراسات حتى تلك المعنونة "بالولاء التنظيمي"، هذا فضلاً عن أن تلك الدراسات قد استخدمت أداة بورتر وزملانه التي صممت أساساً بغية تحديد مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده في المنظمة.

٣- أن معظم الدراسات العربية مثل : دراسة القطان ، ودراسة العتيبي والطجم في الكويت قد نهضت على الأداة التي صممها بورتر وزملانه لتحديد مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات والتي ترجمها القطان باعتباره صاحب الدراسة العربية في هذا الشأن، في حين أن الدراسة الحالية قد عريت وطوعت الأداة المستخدمة في دراسة كوردين وزملانه لتحديد مستوى الالتزام التنظيمي، وكذا الأداة المستخدمة في دراستي هل وفرانش، كولترن وكلوبيك لتحديد أبعاد فاعلية المنظمة.

٤- من خلال تحليل الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي، نلاحظ أن غالبيتها قد استهدفت -وباستثناء دراستنا فاطمة السيد والعمرى- عينات من العاملين في المنظمات الحكومية والهيئات في المجتمعات محل تلك الدراسات، الأمر الذي كان مفاده ندرة الدراسات الأجنبية والعربية التي استهدفت العاملين في الحقل التعليمي. هذا فضلاً على أن هذه الدراسات خاصة العربية منها قد تناولت كلا من متغيري الدراسة الحالية كل على حده. ومن هنا فالقول بأن الدراسة الحالية تحاول سد هذه الثغرة من خلال دراستها لموضوع الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة وعلاقته بفاعلية المنظمة الجامعية واختصت بذلك جامعة الإسكندرية كنموذج لهذه المنظمات الجامعية في البيئة المصرية .

٥- أن الدراسة الحالية -وعلى عكس الدراسات السابقة- لم تحاول الكشف عن الفروق بين أفراد العينة وعلى أساس متغير الجنس (ذكور وإناث) واستنادا على أن عينة الدراسة يمثلون عينة متجانسة من حيث مستوى التزامهم التنظيمي، فهم يعملون في منظمة واحدة ويسعون إلى تحقيق أهداف موحدة ويخضعون لظروف واحدة من الضغوط والمزايا والراتب بصرف النظر عن متغير الجنس ويعملون وفقا لأعراف وتقاليد وقوانين جامعية واحدة، وكل هذا كان انطلاقا مما توصلت إليه دراسة الفضلي من أن مستوى الالتزام التنظيمي عند الإناث لا يقل عن الذكور -إن لم يفقه - خاصة لدى أصحاب المؤهلات الجامعية وما بعدها.

الدراسة الميدانية :-

أداة الدراسة :-

لقد نهضت الدراسة الحالية على استبيان تم تصميمه - وكما سبقت الإشارة- اعتمادا على الأدوات المستخدمة في دراسة كل من كوردين وزملائه، هل وفرانش، وكولترن وكلويك، وذلك بعد تعريبها وتطويرها لتلائم مجال وطبيعة الدراسة الحالية.

وعليه فقد تكون الاستبيان من محورين بخلاف البيانات الأساسية. حيث تم التركيز في المحور الأول على أبعاد الالتزام التنظيمي والتي تم التعبير عنها بـ (٣٠) فقرة منها : (١٦) فقرة تعبر عن الولاء، (٧) فقرات تعبر عن المسؤولية، (٤) فقرات تعبر عن الرغبة في العمل، (٣) فقرات تعبر عن الإيمان بأهداف المنظمة الجامعية. أما المحور الثاني : فكان متعلقا بفاعلية المنظمة الجامعية وأبعادها وقد تضمن (٤٧) فقرة منها : (٦) فقرات تعبر عن الإنتاجية (١٠) فقرات تعبر عن تحقيق الهدف، (٣١) فقرة تعبر عن بعد الرضا الوظيفي العام وفقرات هذا البعد مقسمة إلى (٦) فقرات معبرة عن الإشراف، (٥) فقرات تعبر عن الترقية أو الترفيع، (٣) فقرات تعبر عن ظروف العمل، (٤) فقرات تعبر عن التدريس، (٤) فقرات تعبر عن الراتب، وفقرتان عن الامتيازات الإضافية، (٣) فقرات تعبر عن

البحث، (٣) فقرات تعبر عن كفاءة الطلاب والكاادر، فضلا على فقرة إجمالية مفادها مدى رضا عضو هيئة التدريس العام عن الكلية ومن ثم الجامعة بصفة عامة ومما هو جدير بالذكر هنا الإشارة إلى نقطتين :

أ- أن الفقرات في كل من المحورين قد صيغت بحيث كان بعضها موجباً والآخر سالب للتأكد من صدق وثبات الاستبيان.

ب- أن الاستجابات كانت تتم على الفقرات في المحورين وفقا لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج.

وبعد إعداد الاستبيان في صورته المبدئية تم عرضه على عدد من الأساتذة بكلية التربية والعلوم والآداب ، حيث طلب منهم الإدلاء باستجاباتهم على الاستبيان مع تسجيل أي ملاحظات أو تعديلات مطلوب إجراؤها، وفي ضوء هذه الخطوة تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف البعض الآخر، ثم تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين للتأكد من صدق الاستبيان لقياس ما وضع لقياسه. وبعد الانتهاء من هذه الخطوة ووصولاً بالاستبيان إلى صورته النهائية ملحق رقم (١) وقد تم تقدير ثباته بطريقة إعادة التطبيق بفواصل زمنية قدره أسبوعين على عينة بلغت (٢٠) أستاذا من كافة الكليات، ثم حسب معامل ارتباط (كرونباخ) وقد بلغت قيمته (٠,٨٨) مما يشير إلى معامل ثبات عالي. أما عينة الدراسة فكانت على النحو التالي :-

جدول رقم (١) يوضح حجم عينة الدراسة
وتخصصاتها وتوزيعها ونوعها.

إناث		ذكور		المرتبة العلمية	المرتبة العلمية	إناث		ذكور		المرتبة العلمية	المرتبة العلمية
أ.م	أ	أ.م	أ			أ.م	أ	أ.م	أ		
٥	٤	١٣	٢١	العلوم	١٠	٨	١٦	٢٠	الآداب		
٥	١٠	٧	٣١	الزراعة	٥	٢	١٣	١٨	التجارة		
٣	٣	١٤	١٩	الهندسة	٢	٢	١٤	١٦	الحقوق		
١٣	١٧	٣٤	٧١	عدد أفراد العينة	١٧	١٢	٤٣	٥٤	عدد أفراد العينة		
١٣٥				المجموع	١٢٦				المجموع		
					٢٦١				الإجمالي		

ومما تجدر الإشارة إليه أن الباحث قد قام بتوزيع (٣٥٠) استمارة استبيان، كان عدد المسترد منها والقابل لإخضاعه للدراسة والتحليل (٢٦١) استمارة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :-

للإجابة عن تساؤلات الدراسة وفروضها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالي :

المتوسط الحسابي (M) وذلك بغية تحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه المتغيرات الخاصة بكل من الالتزام، والفاعلية بأبعادها

- الانحراف المعياري (SD) وذلك من أجل تحديد درجة تشتت قيم الاستجابات الفعلية عن متوسطاتها الحسابية.

- - معامل الارتباط لسبيرمان Spearman's Coefficient of rank Correlation وذلك من أجل تحديد طبيعة العلاقة ومستواها بين أبعاد الالتزام التنظيمي والفاعلية بأبعادها ومعادلته هي :

$$(r) = \frac{6F - 3F^2}{n(n^2 - 1)}$$

معامل الارتباط بحيث - 1 ? r ? 1 :

ن: عدد أفراد العينة ف : الفرق بين رتب التغيريين.

مع الأخذ في الاعتبار أنه إذا كانت قيمة معامل الارتباط المحسوبة من القانون السابق أقل من قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) كان الارتباط غير دال إحصائياً وإذا كانت قيمة معامل الارتباط المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية وكذلك أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية عن مستوى دلالة (0.1) فإن الارتباط يكون دالاً إحصائياً عند مستوى (0.1).

٤- اختبار مان واتن ManWhitney أو (اختبار يو . U - Test)

وذلك بغية قياس الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة من الكليات النظرية والعملية من حيث درجة الالتزام التنظيمي والفاعلية. ولحسابه فقد تم اتباع الخطوات التالية :-

تم إدماج الدرجات الخاصة بالمجموعتين مع بعض ثم تم إجراء ترتيب لهذه الدرجات بحيث أخذت الدرجة الصغرى الرتبة (١)، فالأكبر (٢)، (٣) وهكذا وفي حالة الدرجات المتساوية فإنها أعطيت متوسط الرتب المتتالية التي تحتلها.

تم حساب مجموع الترتيبات التي أتضحت لدرجات المجموعة الأولى (ن١) ورمز لها بالرمز (م١ - ر ١) وكذلك مجموع الترتيبات التي أتضحت لدرجات

المجموعة الثانية (ن٢) ورمز لها بالرمز (م٢ - ر ٢)

- طبقا للمعادلة التالية

- تم حساب U_1 ، $2U_1$

$$\text{محرر ١} \quad \frac{١٠ (١٠ + ١)}{٢} = U_1$$

$$\text{محرر ٢} \quad \frac{١٠ (١٠ + ١)}{٢} + ٢٠ = U_2$$

ثم أخذ قيمة U الصغرى وعلى أساسها تم حساب قيمة Z على النحو التالي:

$$U_2 \text{ الصغرى} - ٢٠$$
$$\frac{\quad}{٢} = Z$$
$$\frac{١٠ (١٠ + ٢٠ + ١)}{٢}$$

مع ملاحظة أنه قد تم مقارنة القيمة (Z) بالقيم المتعارف عليها في منحنى التوزيع الطبيعي عند مستوى (٠,٠٥)

وفيما يتعلق بالنتائج وتفسيرها فذلك ما يتضح من خلال الجداول التالية :

جدول رقم (٢) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والمستويات المعيارية للمتوسطات

الكليات العملية		الكليات الانسانية			الأبعاد والمؤشرات	
مستوى الدلالة	الانحراف المتوسط	مستوى الدلالة	الانحراف المتوسط	المتوسط		
متوسط	٠,٨١	٣,٣٦	متوسط	٠,٨٨	٣,٠١	<p>اولا: الالتزام التنظيمي</p> <p>١- الولاء</p> <p>٢- المسئولية</p> <p>٣- الرغبة في العمل</p> <p>٤- الإيمان بأهداف الكلية والجامعة</p>
عالي	٠,٦٩	٣,٩١	عالي	٠,٨١	٣,٦٣	
عالي	٠,٤٣	٤,١١	عالي	٠,٤١	٣,٥١	
متوسط	٠,٧٦	٣,٣٩	عالي	٠,٩٧	٣,٦٤	
عالي	٠,٦٧	٣,٦٩	متوسط	١,٨٨	٣,٤٤	المتوسط العام للالتزام التنظيمي
عالي	١,٢٠	٣,٩٩	عالي	٠,٩٨	٤,٢١	<p>ثانيا : فاعلية الكلية والجامعة :</p> <p><u>أ - الإثابحة</u></p> <p>١- عدد الكتب والدراسات والمقالات المؤلفة والمنشورة</p> <p>٢- عدد الجمعيات والمنظمات العلمية المحلية والإقليمية والعملية</p> <p>٣- عدد اللقاءات المتخصصة المهنية التي تم خصوصها</p> <p>٤- عدد المشاريع البحثية المشتركة وأنشطة البحث والاستشارة</p> <p>١- نسبة الوقت المخصص لأنشطة البحث والاستشارة</p> <p>٢- الاشراف على الرسائل (الماجستير)</p> <p>٧- " " " " " (الدكتوراه)</p>
منخفض	٠,٧١	٢,٤١	منخفض	٠,٧٣	٢,١٤	
عالي	١,٧٢	٤,٢٨	عالي	٠,٨٠	٣,٧٩	
عالي	٠,٩٣	٣,٥٦	عالي	٠,٥٤	٣,٨٥	
متوسط	١,٩٠	٢,٨٦	متوسط	١,٤٣	٢,٨١	
منخفض	٠,٢١	١,٨١	منخفض	٠,١٢	١,٤٩	
جدا منخفض	٠,١١	١,٥٠	جدا منخفض	٠,٢٩	١,٣١	
متوسط	٠,٩٦٩	٢,٩٢	متوسط	٠,٦٩٩	٢,٨٠	المتوسط العام
متوسط	٠,٦٢	٣,٤١	متوسط	٠,٤١	٣,٣٩	<p>ب- تحقيق الهدف :</p> <p>١ التدريس</p> <p>٢- البحث والتأليف</p> <p>٣- خدمة المجتمع</p> <p>٤- خدمة الكلية</p> <p>٥- إرشاد الطلاب</p> <p>٦- تطوير المناهج</p>
متوسط	٠,٤٥	٣,٣٢	عالي	٠,٤٩	٣,٨١	
متوسط	٠,٧٦	٣,٠١	متوسط	١,٣٢	٣,٣٩	
عالي	٠,٥١	٣,٧٨	عالي	١,١٠	٣,٦١	
متوسط	٠,٧٣	٢,٧١	متوسط	٠,٥٦	٣,١٧	
متوسط	٠,٦١	٣,٣٢	متوسط	٠,٣٦	٣,٤٦	

تابع جدول رقم (٢)

الكليات العملية			الكليات الاسائية			الابعاد والمؤشرات
مستوى الدلالة	الانحراف	المتوسط	مستوى الدلالة	الانحراف	المتوسط	
متوسط	٠,٦٤	٢,٨٩	متوسط	٠,٣٩	٢,٦٧	٧ - العلاقات بين الأقسام
متوسط	٠,٨٦	٢,٦٥	متوسط	٠,٨٨	٢,٥٩	٨ - فئحة المناخ الجامعي
متوسط	٠,٦٢	٢,٧١	متوسط	٠,٦١	٢,٥٣	٩ - تطوير العلاقات العامة
متوسط	٠,٧١	٢,٥٤	منخفض	٠,٨١	٢,٢١	١٠ - دعم برامج الجمعيات المهنية والعلمية
متوسط	٠,٧٢	٣,٣٦	متوسط	٠,٧٧	٣,٨٦	المتوسط العام
ج- الرضا الوظيفي						
متوسط	٠,٥٠	٣,١٧	عالي	١,١٢	٣,٦٨	١ - الاشراف
عالي	٠,٨٩	٣,٩٧	متوسط	١,٦٠	٣,١١	٢ - الترقية
متوسط	٠,٧١	٣,١١	عالي	٠,٥١	٣,٥٩	٣ - ظروف العمل
عالي جدا	١,١٤	٤,٩٢	عالي جدا	٠,٧١	٤,٧٤	٤ - التدريس
منخفض	٠,٩٨	٢,٠٠	متوسط	٠,٨٨	٢,٦٨	٥ - الرواتب
متوسط	١,٧٠	٢,٧١	متوسط	١,٨٠	٢,٩٣	٦ - الامتيازات الاضافية
متوسط	٠,٨٨	٣,٠٠	عالي	٠,٩٦	٣,٦٥	٧ - البحث
عالي جدا	٠,٤٩	٤,٥٢	عالي	١,٢٤	٤,٣١	٨ - كفاءة الطلبة والكادر
متوسط	٠,٧٣	٣,١٢	عالي	٠,٥١	٣,٦٩	- الرضا العام
متوسط	٠,٨٩	٣,٣٩	عالي	١,٠٣٧	٣,٥٩	المتوسط العام
متوسط	٠,١١	٣,١١	متوسط	٠,٨٨	٣,١٦	المتوسط الكلي للفعالية الجامعية

مدى المتوسط	مستوى الدلالة
٤,٥٠	عالي جدا
٣,٥٠	عالي
٢,٥٠	متوسط
١,٥٠	منخفض
صفر	منخفض جدا

من الجدول السابق يتضح لنا أن النتائج الأولية لقيم المتوسطات الحسابية قد أظهرت أن ثمة فروقا بين استجابات أساتذة الكليات الإنسانية والعملية حول مستوى كل من الالتزام التنظيمي وأبعاده وفاعليته المنظمة الجامعية وأبعاده، ويمكن تناول تلك الفروق على النحو التالي :-

أولاً : فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي :- فلقد أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي بصورة عامة، ومن خلال المتوسط العام كان في الكليات العملية أعلى قليلا مما هو عليه الوضع في الكليات الإنسانية وحيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي من الكليات العملية (٣,٦٩ - التزام عالي) بينما بلغ في الكليات الإنسانية (٣,٤٤ - التزام متوسط). وبإلقاء نظرة تحليلية على متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد الالتزام التنظيمي في كل من الكليات الإنسانية والعملية نلاحظ ما يلي:

أ- أن بعد الإيمان بالكلية والجامعة قد حظي بأعلى متوسط استجابات لأساتذة الكليات الإنسانية (٣,٦٤ - التزام عالي)، في حين أن بعد الرغبة في العمل قد حظي هو الآخر بأعلى متوسط استجابات لأساتذة الكليات العملية (٤,١١ - التزام عالي).

ب- أن متوسطات استجابات أفراد العينة في الكليات العملية حول بقية أبعاد الالتزام كانت أعلى من متوسطات استجابات أفراد العينة في الكليات الإنسانية إلى حد ما - وباستثناء متوسط الاستجابات حول البعد السابق الإشارة إليه، والذي كان في صالح أفراد العينة من أساتذة الكليات الإنسانية. الأمر الذي أسفر عنه ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة الكليات العملية إلى حد ما عن مستواه لدى أساتذة الكليات الإنسانية، ولعل ما تقدم يمكن أن تعزوه الدراسة إلى أن طبيعة الدراسة أو المعامل والمواد المستخدمة فيها، وكذا المقررات، والأبحاث ونتائجها والتي يتعامل معها أساتذة الكليات العملية قد تتطلب توافر شروط ومعايير محدد ودقيقة وثابتة - تحت نفس الظروف - كما تبنى على مقدمات من شأنها أن تفضي إلى نتائج كمية أيضا، وأكثر دقة وموضوعية من تلك التي يمكن اعتمادها في العلوم الإنسانية، حيث أن طبيعة الدراسات والمقررات والأبحاث في الكليات

الإنسانية تؤسس على مصطلحات قد تستخدم دون ضوابط تحكمها، كما أن نتائجها قد تنهض على استدلالات تعتمد على مبدأ الاختلاف في وجهات النظر، الأمر الذي كان مفاده أن أضحى أساتذة الكليات العملية يظهرون بمستوى أكثر التزاما.

ثانياً : فيما يختص بفاعلية المنظمة الجامعية :- فكما تمت الإشارة إلى أن الفاعلية تضمنت ثلاثة أبعاد رئيسية هي (الإنتاجية، وتحقيق الهدف، والرضا الوظيفي) ويندرج تحت كل من بعد منها عدد من المؤشرات فبالقاء نظرة تحليلية متأنية إلى متوسطات استجابات أفراد العينة حول هذه الأبعاد في كل من الكليات الإنسانية والعملية نلاحظ ما يلي :-

أ - ارتفاع ضئيل في المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة حول بعد الإنتاجية لصالح الكليات العملية (٢,٩٢)، في حين كان المتوسط العام لاستجابات أساتذة الكليات الإنسانية (٢,٨٠) والملاحظ أن كل منهما منخفض عما كان يجب أن يكون عليه - إلا أنه يلاحظ على المتوسطات الفرعية ارتفاع متوسطات استجابات أساتذة الكليات العملية حول بعض المؤشرات الفرعية لهذا البعد - إلى حد ما - مقارنة بنفس المتوسطات لأساتذة الكليات الإنسانية، ولعل ذلك ما قد تعزوه الدراسة الحالية إلى زيادة عدد الجمعيات المنظمات العلمية، وعدد اللقاءات والمؤتمرات العلمية المتخصصة التي ينتمي ويشارك فيها أساتذة الكليات العملية سواء في داخل الوطن وخارجه وكرد فعل منطقي لحركة التقدم التكنولوجي والعلمي التي تشهدها الساحة الإقليمية والدولية خاصة ونحن في أعتاب القرن الذي نعيشه حالياً، وإن كانت المخصصات المالية والإجراءات الجامعية الروتينية ما زالت مقيدة لهذه المشاركات. كما أن قلة عدد الطلاب من هذه الكليات العملية قد أفضى إلى أن تسمح لبعض أساتذة هذه الكليات النشطين علمياً أن يخصصوا نسبة لا بأس بها من الوقت المخصص لأنشطة البحث والإشراف على الرسائل العلمية. كما قد يعزى ذلك إلى أن الأساتذة في الكليات العملية يشتركون في بحوث كثيرة فالبحث الواحد في الكليات العملية قد يسجل وينشر باسم خمسة أو ستة أعضاء من هيئة التدريس بهذه الكليات وهو ما قد لا يتوافر لأعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية و الذين قد يفضلون العمل الفردي.

ب- أما فيما يختص ببعيد تحقيق الهدف فلقد كان المتوسط العام لاستجابات أفراد لعينة في صالح أساتذة الكليات الإنسانية، وبنسبة طفيفة جدا حيث بلغ (٣,٠٨٦ - التزام متوسط) وأيضا كان المتوسط العام لأساتذة الكليات العملية (٣,٠٣٦ - التزام متوسط) الأمر الذي قد تعزوه الدراسة الحالية إلى توافر وسهولة مصادر المعلومات والبيانات نوعا ما التي يمكن أن تفضي إلى أنشطة البحث والتأليف لأساتذة الكليات الإنسانية، وارتباط طبيعة العمليات والمقررات بها بوسائل إرشاد الطلاب ، وكذا تطوير المناهج وكرد فعل لظهور نظريات حديثة في المجالات الإنسانية ومن ثم محاولة أساتذة تلك الكليات لثبات نظرياتهم ونتائج أبحاثهم كمثيلتها في العلوم العملية أو التطبيقية.

ج - وفيما يتعلق ببعيد الرضا الوظيفي، فلقد كان المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة في صالح أساتذة الكليات الإنسانية وبنسبة قليلة حيث بلغ (٣,٥٩ - التزام عالي) في حين كان المتوسط العام لاستجابات أساتذة الكليات العملية (٣,٣٩ - التزام متوسط)، الأمر الذي يمكن معه القول بارتفاع متوسطات استجابات أساتذة الكليات الإنسانية حول بعض المؤشرات الفرعية لهذا البعد -إلى حد ما- مقارنة بالمتوسطات المناظرة لها لأساتذة الكليات العملية، ولعل ذلك ما قد تعزوه الدراسة الحالية إلى زيادة عدد طلاب الكليات الإنسانية وما أدى إليه ذلك (من زيادة عوائد تسويق الكتاب الجامعي وكذا عدد الساعات الزائدة، وعوائد عمليات التصحيح والاندابات) على أساتذة تلك الكليات من زيادة مخصصاتهم المالية والامتيازات الإضافية نوعا ما مقارنة بنظرائهم من أساتذة الكليات العملية. كل ذلك قد انعكس في صورة شعورهم إلى حد ما برضا وظيفي.

وتأسيسا على ما تقدم يمكن التأكيد على نقطتين :-

- انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة بصورة عامة عما هو كان متوقعا قبل الكشف عن نتائج تلك الدراسة، وإن كان مستواه لدى أساتذة الكليات العملية أعلى نسبة طفيفة عن أقرانهم من أساتذة الكليات الإنسانية حيث بلغا (٣,٦٩ - التزام عالي)، (٣,٤٤ - التزام متوسط).

- تقارب متوسطي استجابات أفراد العينة العام من أساتذة الكليات الإنسانية و الكليات العملية حول فاعلية المنظمة الجامعية بأبعادها (٣,١٦) ، (٣,١١) وبنسبة تفاوت ضئيلة لصالح أساتذة الكليات الإنسانية، وإن ظل المتوسطين أيضا دون المستوى المنشود الذي كان متوقعا، إلا أنها كانت أكثر ارتفاعا بقليل من مستوى متوسطي الاستجابات لأفراد العينة حول الالتزام التنظيمي.

وهكذا يمكن القول بأن نتائج الدراسة الحالية قد كشفت عن تدني مستوى استجابات أفراد العينة حول طرفي المعادلة التي حاولت الدراسة الاستفسار عنهما (الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة الجامعية) وعا ينبغي أن يكون عليه، الأمر الذي يستدعي بل ويحتّم وقفة جادة من المسؤولين عن التعليم الجامعي في مصر. وذلك للعمل على تحقيق المتطلبات العالية الموجودة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، و اتفاقا مع ما توصلت إليه دراسة برووت وكورن Brett & Corn والتي مفادها أن الأفراد الذين لديهم متطلبات عالية يتكون لديهم مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لو حصلوا على هذه المتطلبات.

أما فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي ومؤشرات الإنتاجية، فقد تم حساب معاملات الارتباط كما يوضحها الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣) يوضح معاملات الارتباط بين الالتزام التنظيمي ومؤشرات الإنتاجية

عدد الفقرات ذات الدلالة الإحصائية	أبعاد الالتزام التنظيمي				الالتزام التنظيمي	الإنتاجية ومؤشراتها
	الإيمان بالكلية والجامعة	المسئولية	الرضا في العمل	الولاء		
٤	×٠,٤٣	×٠,٢٩	×٠,٢٨	×٠,٣٢	عدد الكتب والدراسات والمقالات	١
-	٠,٠٧	٠,٢١	٠,٢٢	٠,٠٣	عدد الجمعيات والمنظمات	٢
١	٠,٠٩	×٠,٣٦	٠,١٦	٠,٢٢	عدد اللقاءات المتخصصة	٣
٣	٠,١٩	×٠,٣٨	×٠,٥٨	×٠,٣٤	عدد المشاريع البحثية	٤
٤	×٠,٦٤	×٠,٣٦	×٠,٣٨	×٠,٤٩	نسبة الوقت المخصص لأنشطة البحث	٥
٣	×٠,٤١	×٠,٣٦	٠,٠٤	×٠,٣٩	الإشراف على رسائل الماجستير	٦
٣	×٠,٤١	×٠,٣٦	٠,٠٦	×٠,٢٨	الإشراف على رسائل الدكتوراه	٧
١٨	٤	٦	٣	٥	عدد الفقرات ذات الدلالة الإحصائية	

* قيمة (ر) الجدولية (٠,٢٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

من الجدول رقم (٣) يتضح لنا أن نتائج معاملات الارتباط لسبيرمان قد أظهرت عن وجود تباينات في العلاقة بين استجابات أفراد العينة حول أبعاد الالتزام التنظيمي (ككل) وبين استجابهم حول بعد الإنتاجية، وبحسابه أول أبعاد فاعلية المنظمة الجامعية، حيث ظهرت (١٨) علاقة ارتباطية من مجموع (٢٨) علاقة ارتباطية كانت ذات دلالة إحصائية على مستوى (٠,٠٥)، ولقد ترواحت قيم معاملات الارتباط لهذه العلاقات بين (٢٨)، (٦٤) ونسبة مئوية بلغت (٦٤%) ومن خلال ما تقدم يمكن القول بوجود علاقة إيجابية بين أبعاد الالتزام التنظيمي لأفراد العينة ككل، وبين بعد الإنتاجية كأخذ أبعاد فاعلية المنظمة الجامعية، أما بخصوص الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي ومؤشرات تحقيق الهدف، فقد تم حساب معاملات الارتباط كما يوضحها جدول رقم (٤).

جدول رقم (٤) يوضح معاملات الارتباط بين الالتزام التنظيمي ومؤشرات تحقيق الهدف

عدد الفقرات ذات الدلالة الإحصائية	أبعاد الالتزام التنظيمي				تحقيق الهدف ومؤشراته
	الإيمان بالمنظمة	المسئولية	الرغبة في العمل	الولاء	
٣	٠,١٨	٠,٣٨	٠,٣٤	٠,٤٦	١- التدريس
٣	٠,٣٦	٠,٤٥	٠,١٨	٠,٢٦	٢- البحث والتأليف
-	٠,٠٨	٠,٢١	٠,٠١	٠,٠١	٣- خدمة المجتمع
٤	٠,٢٧	٠,٥٨	٠,٣٩	٠,٤٥	٤- خدمة الكلية
٤	٠,٤٩	٠,٤٦	٠,٥٥	٠,٤٢	٥- إرشاد الطلبة
٤	٠,٤٣	٠,٥١	٠,٤٥	٠,٢٧	٦- تطوير المناهج
٣	٠,٠٦	٠,٣٨	٠,٣٥	٠,٢٩	٧- العلاقات بين الأقسام
١	٠,٣٧	٠,٠٩	٠,٠٥	٠,٠١	٨- قيمة المناخ الجامعي
٢	٠,٢٨	٠,١٦	٠,٣٥	٠,٢١	٩- تطوير العلاقات العامة
٢	٠,٣٤	٠,١٦	٠,٣١	٠,٠٦	١٠- دعم أنشطة الجمعيات المهنية
٢٦	٧	٦	٧	٦	عدد الفقرات ذات الدلالة الإحصائية

* قيمة (ر) الجدولية (٠,٢٦) عند (٠,٠٥)

من الجدول رقم (٤) يتضح لنا أن نتائج معاملات الارتباط السبيرمان قد أظهرت عن وجود تباينات في العلاقة بين استجابات أفراد العينة حول أبعاد الالتزام التنظيمي، وبين استجاباتهم حول بعد تحقيق الهدف، وباعتباره ثاني أبعاد فاعلية المنظمة الجامعية، حيث ظهرت (٢٦) علاقة ارتباطية من مجموع (٤٠) علاقة ارتباطية كانت ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (٠,٠٥)، ولقد تراوحت قيم معاملات الارتباط لهذه العلاقات بين (٠,٢٦)، (٠,٥٥) ونسبة مئوية بلغت (٦٥%) ومن خلال ما تقدم يمكن القول بوجود علاقة إيجابية بين أبعاد الالتزام

التنظيمي لأفراد العينة ككل، وبين بعد تحقيق الهدف كأحد أبعاد فاعلية المنظمة الجامعية .

وفيما يختص بالكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومؤشرات الرضا الوظيفي، فقد تم حساب معاملات الارتباط التي وضحتها جدول رقم (٥).

جدول رقم (٥) يوضح معاملات الارتباط بين الالتزام التنظيمي ومؤشرات الرضا الوظيفي.

عدد الفقرات ذات الدلالة إحصائية	أبعاد الالتزام التنظيمي				الالتزام التنظيمي الرضا الوظيفي ومؤشرات
	الايان بالمنظمة	المسئولية	الرغبة في العمل	الولاء	
٢	٠,٤٣	٠,٢٣	٠,٠٢	٠,٤٥	١- الإشراف
٢	٠,٢٩	٠,٣٦	٠,٠٣	٠,٢١	٢- الترقية
٣	٠,٢٧	٠,٣٦	٠,٣١	٠,١٣	٣- ظروف العمل
١	٠,٠١	٠,٠١	٠,٢٩	٠,٠١	٤- التدريس
٢	٠,١٦	٠,٠٣	٠,٤٥	٠,٤٣	٥- الرواتب
٤	٠,٤٤	٠,٤٤	٠,٦٣	٠,٤٢	٦- الامتيازات الإضافية
٤	٠,٤٢	٠,٣٩	٠,٢٩	٠,٣٦	٧- البحث
٣	٠,٣٤	٠,٢٨	٠,٦٣	٠,١٤	٨- أهلية الكادر والطلبة
٢	٠,٣٦	٠,٤٩	٠,١٦	٠,١٩	٩- الرضا العام
٢٣	٧	٦	٦	٤	عدد الفقرات ذات الدلالة الاحصائية

× قيمة (ر) الجدولية (٠,٢٦) عند مستوى دلالة ٠٠٠٥

من الجدول رقم (٥) يتضح لنا أن نتائج معاملات الارتباط لسيرمان أظهرت عن وجود تباينات في العلاقة بين استجابات أفراد العينة حول أبعاد الالتزام التنظيمي، وبين استجاباتهم حول بعد الرضا الوظيفي وبحسابه ثالث أبعاد فاعلية المنظمة الجامعية، حيث ظهرت (٢٣) علاقة إرتباطية من مجموع (٣٦) علاقة إرتباطية

كانت ذات دلالة إحصائية على مستوى (٠.٠٥) ، ولقد تراوحت قيم معاملات الارتباط لهذه العلاقات ما بين (٠,٢٨)،(٠.٦٣) وبنسبة مئوية بلغت (٦٣%). ومن خلال ما تقدم يمكن القول بوجود علاقة إيجابية بين أبعاد الالتزام التنظيمي لأفراد العينة ككل، وبين بعد الرضا الوظيفي كأحد أبعاد فاعلية المنظمة الجامعية. وبعد... فمن خلال كل ما تقدم يمكن التحقق من صحة الفرض الأول الذي مؤداه

مايلي:

ثمة علاقة إيجابية تربط الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى أساتذة الكليات الإنسانية والعملية مع فاعلية المنظمة الجامعية بأبعادها الثلاثة. حيث أمكن التحقق من ذلك من خلال أن عدد معاملات الارتباط ذات الدلالة الإحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة الجامعية بأبعادها قد بلغ مجموعها (٦٨) علاقة ارتباطية من مجموع (١٠٤) وبنسبة مئوية بلغت (٦٥,٤) ، الأمر الذي يمكن معه القول بأن هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي، وفاعلية المنظمة الجامعية، بمعنى أن زيادة الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة تفضي إلى زيادة فاعلية المنظمة الجامعية. أما فيما يختص بدراسة الفروق ودلالاتها الإحصائية بين عينتي الدراسة من الكليات الإنسانية والعملية لأبعاد الالتزام التنظيمي استخدم اختبار مان واتن وذلك وفقا لما هو معروض بالجدول رقم (٦)

جدول رقم (٦) يوضح نتائج اختبار مان واتن (U) لأبعاد الالتزام التنظيمي.

أبعاد الالتزام التنظيمي	قيمه	الدلالة الإحصائية
الولاء	٣٦	
الرغبة في العمل	× ٤٨,٤	لصالح الكليات العملية
المسئولية	٢٦,٢	
الإيمان بالكلية والجامعة	× ٤٦,٣	لصالح الكليات الإنسانية

× القيمة الجدولية U(٤٤) تحت مستوى دلالة (٠.٠٥)

من الجدول رقم (٦) وباستخدام اختبار (U) فقد حاولت الدراسة التحقق من (وجود - أو عدم وجود) فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أساتذة الكليات الإنسانية والعملية حول مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الأربعة، وحيث أسفرت النتائج عن وجود تقارب (نوعا ما) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي في بعدي الولاء والمسئولية في

كليات جامعة الإسكندرية الإنسانية والعملية، ومن ثم لم تصل قيمة U في هذين البعدين إلى مستوى الدلالة الإحصائية المطلوبة وعلى مستوى دلالة (٠,٠٥) في حين حدث تباين في بعدي الرغبة في العمل والإيمان بأهداف الكلية والجامعة وأن هذا التباين كانت له دلالاته الإحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وفيما بين متوسطات استجابات أساتذة الكليات الإنسانية والعملية بجامعة الإسكندرية.

الأمر الذي يمكن معه القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أساتذة الكليات الإنسانية والعملية حول مستوى الالتزام التنظيمي في بعدي الولاء (٣,٠١ - ٣,٣٦) والمسئولية (٣,٦٣ - ٣,٩١)، في حين أنه يوجد فرق في بعد الرغبة في العمل ولصالح أساتذة الكليات العملية والتي بلغ متوسط الاستجابات عليه (٤,١١) في حين بلغ المتوسط للكليات الإنسانية (٣,٥١).

كما يوجد فرق في بعد الإيمان بأهداف الكلية والجامعة ولصالح أساتذة الكليات الإنسانية وحيث بلغ متوسط الاستجابات عليه (٣,٦٤) في حين بلغ المتوسط في الكليات العملية (٣,٣٩).

وفيما يتعلق بدراسة الفروق ودلالاتها الإحصائية بين عينتي الدراسة من الكليات الإنسانية والعملية حول أبعاد فاعلية المنظمة الجامعية، فقد تم أيضا استخدام اختبار مان واتني وذلك وفقا لما هو معروض بالجدول رقم (٧) وكما يلي:-

جدول رقم (٧) يوضح نتائج اختبار مان واتنى لأبعاد فاعلية المنظمة الجامعية

الدلالة لصالح الكليات	قيمة U	البعد ومؤشراته	الدلالة لصالح الكليات	قيمة U	البعد ومؤشراته
	٣٢	٦- تطوير المناهج			* الإنتاجية:--
	٣٦,٤	٧- العلاقات بين الأقسام		٢٢,٣	- الكتب والدراسات والمقالات المولفة
العملية	٣٥,١	٨- قيمة المناخ الجامعي		-	النشورة والمقبولة للنشر
	٣٢	٩- تطوير العلاقات العامة		٢٩,٤	عدد الجمعيات والمنظمات المهنية.
الإنسانية	*٤٤,٢	١٠- دعم الجمعيات المهنية والعلمية		٣٨,٢	عدد اللقاءات المتخصصة
العملية		* الرضا الوظيفي:--		٢٢	عدد المشاريع البحثية
الإنسانية	*٤٥,٢	- الإشراف			الوقت المخصص للأنشطة والبحث والاستشارة
	*٤٧,١	- الترقية		٢٦	
الإنسانية	*٤٨,٢	- ظروف العمل	الإنسانية	*٤٩,٢	<u>الإشراف على الرسائل</u>
الإنسانية	٣١,٣	- التدريس			* تحقيق الهدف:
الإنسانية	*٤٦,٣	- الرواتب		٣٢,٣	١- التدريس
العملية	*٤٤,١	- الامتيازات الإضافية	الإنسانية	*٤٦,١٦	٢- البحث والتأليف
الإنسانية	*٤٥,٦	- البحث		٢٢,٣	٣- خدمة المجتمع
	*٤٦,٢	- كفاءة الكادر والأهلية		٢٥,١	٤- خدمة الكلية
	*٤٧,٣	- الرضا العام		١٨,٢	٥- إرشاد الطلاب

تمت المقارنة بقيمة U المعدلة والبالغة (٤٤)

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

من الجدول رقم (٧) وباستخدام اختبار (U) فقد حاولت الدراسة التحقق من (وجود أو عدم وجود) فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أساتذة الكليات الإنسانية والعملية حول مستوى فاعلية المنظمة الجامعية، وحيث أسفرت النتائج عن وجود تقارب بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى فاعلية المنظمة الجامعية في معظم كليات جامعة الإسكندرية الإنسانية والعملية وباستثناء مؤشر (الإشراف على الرسائل) المندرج تحت بعد الإنتاجية، ومؤشري (البحث، التأليف، ودعم الجمعيات المهنية والعملية) المندرجين تحت بعد تحقيق الهدف، ومؤشرات (الإشراف، والترقية، وظروف العمل، والرواتب، والامتيازات الإضافية، والبحث، وكفاءة الكادر والطلبة، والرضا العام) والمندرجة تحت بعد الرضا الوظيفي، وكلها عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥) في حين ظهر أن هناك تقاربا بين بقية متوسطات الاستجابات حول بقية المؤشرات المندرجة تحت أبعاد فاعلية المنظمة الجامعية الثلاثة والتي اتسمت بالانخفاض بشكل عام - إلى حد ما - عما هو كان متوقعا وقبل إجراء الدراسة الحالية - وفيما يتعلق بتفسير ظهور تلك التباينات السابق الإشارة إليها فيمكن تناولها على النحو التالي: -

أ- ففيما يتعلق بالتباين الذي ظهر من مؤشر الإشراف على الرسائل (٤٩,٢) ولصالح الكليات الإنسانية فذلك قد تعزوه الدراسة الحالية إلى كثرة عدد الراغبين في الالتحاق بالدراسات العليا في فروع العلوم الإنسانية وانطلاقا من الالتحاق بهذه الدراسات لا يتطلب التفرغ الكامل من الطالب وبخلاف طبيعة الدراسات العملية التي تستلزم تفرغ الطالب والأستاذ الكامل ولفترة طويلة، وداخل المعامل لإنجاز التجارب العملية التي يتمخض عنها نتائج الدراسات، كل ذلك أفضى إلى أن أصبح جدول أساتذة الكليات الإنسانية يزدحم بعدد كبير من طلاب الماجستير والدكتوراه بما فيها طلاب (السنة التمهيدية) وللإشراف عليهم، وهو ما لم يتوافر للأستاذ في الكليات العملية. وهذا يوضح نقطة هامة مفادها الخلل الحادث في نسب القبول بين الكليات الإنسانية والعملية في جامعات مصر، الأمر الذي يجب الالتفات إليه من قبل المسؤولين عن التعليم الجامعي، وفي وقت يتجه فيه العالم الغربي المتقدم إلى

التوسع في الدراسات العملية والتطبيقية لضرورتها في عصر التقدم والتكنولوجيا
والذي بدأت عجلته تسير بسرعة هائلة.

ب- ١- وفيما يختص بالتباين الذي ظهر في مؤشر البحث (٤٦,١٦) ولصالح
الكليات الإنسانية الأمر الذي ترجعه الدراسة إلى ما سبق توضيحه في تفسير النقطة
السابقة، وخاصة وأن طبيعة الأبحاث الجارية في الكليات الإنسانية، والتي قد تتسم
بالصبغة النظرية أو الفلسفية والبعض منها ميداني قد تكون غير مكلفة مقارنة
بمثيلتها في الكليات العملية التي لا تهض إلا بتوافر المعامل والخامات، والأجهزة
الحديثة باهظة التكاليف، والتي لا تستطيع الكليات أو الأساتذة الوفاء بها إلا
بمساعدة الجامعة محدودة التمويل أو بمساعدة جهات خارجية تستفيد من نتائجها.
ولعل ذلك يوضح نقطة هامة مفادها ضرورة السعي لتوفير مصادر التمويل غير
الرسمية لتدعيم البحث العلمي في الجامعات وذلك بالبحث عن مصادر غير مألوفة
منها : تصمي طوابع دمغة وبونات تعليمية يتم تحصيلها من المستفيدين من الخدمة
التعليمية في الجامعات وتخصص لدعم ميزانية البحث، وتخصيص جزء من
مساهمات البنك الدولي والهيئات الدولية وغيرها

٢- وفيما يختص بالتباين الذي ظهر في مؤشر (دعم الجمعيات المهنية
والعملية) (٤٤,٢) ولصالح الكليات العملية فعمل ذلك ترجعه الدراسة إلى كثرة عدد
الجمعيات العملية والمهنية التي ينتمي إليها أساتذة الكليات العملية، وكرد فعل
طبيعي لتلك النهضة العملية التي تشهدها مصر حاليا لتشجيع حركة البحث العلمي
التطبيقي وبعد حصول بعض الأفراد المصريين المتميزين على جوائز دولية في
المجال التطبيقي، وفي تفسير هذا المؤشر أوضح أحد الأساتذة أن عدم ازدحام
جدول أساتذة الكليات العملية أدى إلى اتجاههم إلى الانضمام لهذه الجمعيات،
وأوضح آخر أن تنفيذ المشاريع البحثية لهم حتمت عليهم الإسراع في الانضمام إلى
الجمعيات المهنية والعملية لتوفير متطلبات تنفيذ هذه المشاريع نظرا لارتفاع تكاليفها
ومن ثم إسراعهم للعمل الجماعي.

ج - ١٠- وفيما يتعلق بالتباين الذي ظهر في مؤشر (الإشراف) وتحت بعد الرضا الوظيفي (٤٥,٢) ولصالح الكليات الإنسانية فعمل ذلك مرجعه لما سبق تفسيره فيما سبق.

٢- وفيما يختص بالتباين الذي ظهر في مؤشر (الترقية) (٤٧,١) ولصالح الكليات العملية فذلك تعزوه الدراسة الحالية إلى أن طبيعة الأبحاث التي تجري ولغرض الترقية في الكليات العملية تنهض على نتائج دقيقة وثابتة تحت نفس الظروف ولا تتدخل في عملية تقييمها العوامل الذاتية أو الشخصية أو اختلاف وجهات النظر وبخلاف طبيعة الدراسات الإنسانية التي تتسم في غالبيتها باختلاف وجهات النظر والمدارس ومناهج البحث، والظروف التي تخضع لها عوامل التقييم. ولعل ذلك يشير إلى نقطة هامة مفادها ضرورة السعي الجاد من قبل لجان الترقية في وضع ضوابط محدودة لعملية تقييم البحوث المقدمة من أعضاء هيئة التدريس بالتخصصات الإنسانية وعدم تركها للتقدير الشخصية. ومع أن أغلب الأساتذة التربويين يميلون إلى الموضوعية في التحكيم.

٣- وفيما يتعلق بالتباينات في مؤشرات لظروف العمل والرواتب والامتيازات الإضافية (٤٨,٢ - ٤٦,٣ - ٤٤,١) على الترتيب ولصالح الكليات الإنسانية، فعمل ذلك مرجعه إلى وفرة عدد أساتذة الكليات الإنسانية، وعوائد الكتب الجامعية، والانتدابات والمشاركة في اللجان، تعدد أعمال الكنترولات، وسهولة الحصول على الإعارات للجامعات العربية والتي أضحت هي الأخرى تعاني من زيادة التوسع في حجم التخصصات الإنسانية والتخصصات العملية وهو ما لم يتوافر بهذا الحجم لأساتذة الكليات العملية.

٣- وأخيرا فيما يتعلق بالتباين الذي ظهر في مؤشر الرضا العام (٤٧,٣) ولصالح الكليات الإنسانية - فعمل ذلك مرجعه إلى أن العوامل السابق الإشارة إليها في النقطة السابقة قد ساهمت متضافرة في ظهور هذا التباين من خلال ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة الكليات الإنسانية بمقارنة بمستواه لدى أساتذة الكليات العملية. وهنا نشير إلى قضية في غاية الأهمية لخصها محمد وجيه الصاوي في كتابه المعنون بدراسات في التعليم العالي ١٩٩٩ بقوله أنه من الأسباب

المعروفة التي جعلت الأساتذة المصريين يتطلعون إلى العمل في الجامعات الغنية، قلة رواتبهم نسبيا، فراتب الأستاذ الجامعي في مصر لا يساعده على الوفاء بالتزاماته، ولا يوفر له الحياة التي ينشدها، وهذا الأمر أثار بعض الانتقادات، انطلاقا من الحرص على مصير الجامعة. والحقيقة أن ما يحدث لأساتذة الجامعات من تضيق في الرواتب، ومن تقييد في حرية العمل أمر ينبغي مراجعته، حيث ينبغي أن يكون لأستاذ الجامعة رأي في راتبه ووفقا لحدود معينة، ونحن لا يمكننا أن نشغل الأستاذ الجامعي بمشكلات العيش دون أن تكون لذلك انعكاساته على إنتاجيته العلمية، ونحن أيضا لا نطلب أن يعطي الأستاذ الجامعي ما يستحقه، ولكننا نطلب أن نعطيه ما يكفيه، وفي خطوة تالية يمكن الانتقال مما يكفيه إلى ما يستحقه، بهذا يستطيع الأستاذ أن يتفرغ لعمله، ويستطيع أن يعطي الرأي الحر والبحوث الأصلية في راحة وأمان ويشعر برضا وظيفي، ومن ثم نضمن التزامه تنظيميا فترتفع مكانة الجامعة وتحقق وظائفها المنشودة.

من خلال ما تقدم يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أساتذة الكليات الإنسانية والعملية حول بعض المؤشرات المدرجة تحت الأبعاد الثلاثة لفاعلية المنظمة الجامعية، بينما لا توجد فروق بينهم حول مؤشرات أخرى مدرجة تحت نفس الأبعاد لفاعلية المنظمة الجامعية.

وبعد... ففي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الحالية سواء من خلال إطارها النظري أو الميداني من تحليلات ونتائج فإن الدراسة تقدم فيما يلي عددا من التوصيات والمقترحات نأمل من خلالها تفعيل الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة وبغية زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة الجامعية وعلى النحو التالي:

١- ضرورة السعي الجاد والدعوى من القائمين على أمر التعليم الجامعي حاليا للاستفادة واستغلال مستويات الالتزام التنظيمي المتواضعة والمتحققة حاليا لدى العديد من أساتذة الجامعات والمنطقة من تأكيدهم على أنهم ما زالوا ينتمون إلى طبقة المفكرين والعلماء في المجتمع، وارتباطهم بمؤسسة علمية عريقة لها دورها الرائد في قيادة المجتمع ومن ثم افتخارهم واعتزازهم بالانتماء إليها. - واتفقا مع ما أشارت إليه دراسة العمري- ولعل ذلك يمكن أن يتأني للمسؤولين من خلال

وضع خطة عمل - وورش عمل - يشارك فيها هؤلاء الأساتذة من خلال حوارات هادفة وداخل الحرم الجامعي أو نوادي أعضاء هيئة التدريس، ويتم من خلالها طرح ومراجعة الأسباب التي ساهمت في خفض مستوى التزامهم التنظيمي والعمل على معالجتها بأسس علمية ومن خلال آليات محددة واضحة ومعلنة للجميع تستهدف تحسين ظروف العمل التي يخضع لها أعضاء هيئة التدريس وذلك لضمان عدم تراجع مستويات الالتزام المتوفرة حالياً. وهنا يجب الإشارة إلى أن لنوادي أعضاء هيئة التدريس دوراً يمكن أن تؤديه بفاعلية نحو ترسيخ الحرية الأكاديمية في الجامعة، شريطة أن تكون جبهة متماسكة، حتى يمكن أن تؤثر في توجيه سياسات التعليم الجامعي، أو القرارات المتعلقة به، أو حتى الدفاع عن المطالبة بحقوق أعضاءها. من ثم فإن تنظيمات أعضاء هيئة التدريس ممثلة في نواديهم يمكن أن تكون نواة لتنظيم مهني شامل يعزز من خلاله استقلال المهنة، وترسخ عن طريقه الحرية الأكاديمية للأعضاء، فضلاً على تبييهم بقضاياهم ومصالحهم.

٢- ضرورة إدراك القائمين على شئون التعليم الجامعي للأساليب التي تدعم وتعزز أبعاد الالتزام التنظيمي التي لم تحظى بالمستوى المطلوب من موافقة أعضاء هيئة التدريس وهي الولاء والمسئولية والإيمان بالمنظمة، والجامعة وذلك من خلال تذليل الصعوبات والعقبات التي تواجههم خلال قيامهم بممارسة المهام والواجبات الأساسية بالجامعة، وحتى يتحقق لهم مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي.

أ- تشجيع ومساعدة أعضاء هيئة التدريس في تأليف ونشر الكتب والدراسات العلمية الجادة في المجالات العلمية ذات السمعة العالمية والإقليمية، والإعلان عن الجوائز التشجيعية لأفضل كتاب أو دراسة علمية على مستوى كل كلية، ومن ثم الجامعة، والإفصاح عن ذلك في لوحات الشرف وسجلات الجامعة.

ب - تسهيل ومساندة أعضاء هيئة التدريس في الانضمام للجمعيات، والهيئات والمنظمات العلمية الإقليمية والعالمية، وذلك من خلال الإعلان عن هذه الجمعيات ونشاطها وشروط الانضمام إليها، والمساهمة الفعلية من الجامعة في دفع ولو جزء من تكاليف الاشتراك فيها، وكذا الحصول على مطبوعاتها وإيداعها في المكتبة

العامه للجامعة، أو مكتبة الإسكندرية، لتكون متاحة لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

ج- تذليل كافة العقبات البيروقراطية وخصوصا المالية التي تواجه شباب الأساتذة والباحثين في حضور المؤتمرات الإقليمية والعالمية ومساعدتهم على المشاركة البحثية فيها ومن ثم صقلهم علميا ومهنيا.

د- العمل على تحسين المناخ التنظيمي الجامعي المحيط بعضو هيئة التدريس سواء الإداري أو التعليمي، وذلك من خلال توفير التسهيلات المكتبية، وتوفير المستلزمات والأجهزة العلمية والمعامل والقاعات والسكرتارية الخدمات المساندة، وحتى يتفرغ الأساتذة للمهام التدريبية والبحثية والاستشارية لخدمة المجتمع.

هـ- تخفيف العبء التدريسي لعضو هيئة التدريس، وتسهيل وتشجيع حصوله على إجازات التفرغ العلمي لإنجاز الدراسات والأبحاث العلمية. والمشاركة في المؤتمرات العربية والعالمية.

و- تشجيع شباب الأساتذة على الإشراف على الرسائل العلمية، والمشاركة في المناقشات العلمية وذلك من خلال رفع مكافأة الإشراف والمناقشة بما يتناسب والجهد الذي يبذله الأستاذ، مع منح أصحاب الرسائل المتميزة (طالبا أو أستاذا) مكافأة مالية وتشجيعية تدفع إلى مزيد من الإبداع والابتكار مع زيادة المخصصات المالية لخطط الأبحاث العلمية، وتقديم كافة أنواع الدعم للاعتماد على أجهزة علمية حديثة يتم استيرادها أو تصنيعها محليا.

ز- لقد أصبح في الإمكان لكثير من الحاصلين على درجات جامعية عليا لاسيما الدكتوراه الالتحاق بعضوية هيئة التدريس في الجامعات الجديدة في مجال تخصصهم. ونشدد هنا ونؤكد أنه من الحكمة الإصرار على أن يكون عضو هيئة التدريس قد عمل كمعيد حتى نضمن نشأة عضو هيئة التدريس في جو جامعي يتكون فيه، ويصنع ويصقل بالتقاليد، ومن ثم تتوفر له فرصة تشرب معايير تلك التقاليد ويربى على الالتزام بالأعراف الجامعية ولوائحها. أما العناصر التي تفوض على الجامعة أو تعود إليها بعد انقطاع، فأنها عادة ما لا تكون في كثير من الأحيان

متكافئة مع العناصر التي كان لمسارها صفة الاستمرار والانتماء ومن ثم الالتزام التنظيمي.

٣- ضرورة الاهتمام ببناء وتدعيم علاقات العمل الإيجابية ما بين رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكلية وأعضاء هيئة التدريس بهذه الأقسام وبغيرها من الأقسام المختلفة بالكلية والجامعة لما لتلك العلاقات من آثار إيجابية على العديد من المتغيرات السلوكية المؤثرة على معنوية وأداء وإنتاجية أعضاء هيئة التدريس ويمكن أن يتأتى ذلك من خلال :-

أ- إطلاق الحرية الكاملة لمجالس الأقسام في اختيارها رئيس مجلس القسم والبعث عن فرضه من قبل الجهات العليا الجامعية أو اختياره من بين أقدم ثلاثة أساتذة في القسم.

ب- تشجيع الأقسام على عقد لقاءات دورية بخلاف اجتماعيات مجلس القسم الذي تناقش فيه الأمور الأكاديمية - يتم من خلالها مناقشة الخلافات التي قد تنشأ بين أعضاء القسم أو مع أعضاء من أقسام أخرى، والأمور المتعلقة بتحسين العلاقات الأخوية بين أعضاء القسم والقيام برحلات علمية أو ترفيهية لأعضاء مجلس القسم، أو بمشاركة أقسام أخرى سواء داخل الكلية أو خارجها.

ج - تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تنظيم وانعقاد المؤتمرات واللقاءات الجامعية الموسعة التي قد تجمع بين أكثر من قسم داخل الكلية وخارجها وتقديم كل سبل الدعم المادي والإعلامي لهذه المؤتمرات واضطلاع الجامعة بطباعة توصياتها ونشرها على مستوى الجامعة، وتبادلها مع الجامعات الأخرى إقليمياً ودولياً.

٤- ضرورة مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس بالأقسام المختلفة في عملية صنع واتخاذ جميع القرارات الأكاديمية والإدارية بالقسم، وتصعيد مقترحاتهم وآرائهم من خلال رئيس القسم إلى مجلس الكلية، ومن ثم إلى مجلس الجامعة، وحتى نضمن حسن مشاركتهم في تنفيذ هذه القرارات ومن ثم ضمان ولائهم والتزامهم باللوائح الجامعية.

٥ - يجب أن يكون الشاغل الأول لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات هو السعي الحثيث لإيجاد الأساليب والسبل المتنوعة الكفيلة بإنتاج معرفة علمية رصينة، وإقامة نظام معرفي مستقل يمكنها من مجابهة تحديات عولمة المعلومات والتكنولوجيا، والمشاركة في عمليات التدريب المعرفي على الصعيد العالمي، مع الحفاظ على الهوية والانتماء الوطني والإبداع ويمكن أن يتأتى ذلك من خلال ما يلي :-

أ- دعوة الجامعات المصرية إلى العمل على بناء نظامها العرفي المتكامل المستقل بعيدا عن كافة أشكال التبعية المعرفية.

ب- تجاوز الوظيفة التعليمية التقليدية التي تسيطر على المناهج وطرق التدريس في الجامعات إلى الإنتاج المعرفي الفاعل، والتممية الفكرية، والخلق الابتكاري.

ج - تكثيف برامج البحث العلمي بشقيه النظري والتطبيقي والمساهمة في دعم مشروعات البحوث والتطوير على المستوى الإقليمي والدولي، وتعزيز التعاون والتبادل للمعرفة والخبرات بين مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية والأجنبية.

د- إنشاء الشبكات المتخصصة وتصميم الخرائط البحثية للدراسات العليا والبحث العلمي والتطوير الأكاديمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس.

هـ - توجيه الجامعات إلى العمل على إنتاج معرفة مقتدرة وفاعلة، قادرة على مجابهة تحديات عصر العولمة وتكنولوجيا المعلومات باعتبار أن المعرفة سلطة تحكم وتوجيه لمستقبل البشرية.

و- الاهتمام برفع المستويات المعرفية والمهارية لطلبة الجامعة وتحويل المادة العلمية إلى جزء من البناء المعرفي للطلاب بما يحقق جدوى التعليم وفعاليته

ز- الوصول إلى نوعية شاملة في الإنتاج المعرفي من خلال أبعاد متعددة منها البعد الحضاري، البعد العقائدي، والبعد العلمي والتكنولوجي.

ح- التركيز على جودة التعليم الجامعي والتأكيد على دور الجامعة في إنتاج المعرفة وتطويرها.

ط- التأكيد على دعم المكتبات الجامعية ووسائط المعرفة الأخرى التي تهتم في توفير مصادر المعرفة المختلفة ببعديها الإنتاجي والاستهلاكي.

سرورة الخروج بروى ومقترحات شباب الأساتذة وانطباعاتهم وأفكارهم وطموحاتهم حول التعديلات المطلوب إجراؤها في لجان الترقيات لوظائف (الأساتذة والأساتذة المساعدين) من خلف كواليس المسرح إلى المسرح نفسه، ومن هذه الأفكار التي تعرف عليها الباحث من خلال مقابلاته مع عدد كبير من هؤلاء الأساتذة ونعرض منها ما يلي :-

أ- ضرورة اعتماد أو إقرار عدد من المجالات العلمية المحكمة في فروع المعرفة المختلفة من قبل لجان الترقيات، والإعلان عنها لأعضاء هيئة التدريس على أن يعتبر نشر الأبحاث فيها بمثابة إقرار من اللجان بقبولها، ومن ثم يقتصر دور لجان الترقيات ومن خلال الأساتذة في تقدير تقييمها فقط (مقبول ، جيد ، جيد جدا)

ب - أن يتقدم عضو هيئة التدريس للترقية بكل بحث من أبحاثه التي يتم إنجازها ويتم نشرها على حدة وفي وقتها مدار الخمس سنوات، إلى لجان الترقيات ويتم احتساب نقاط وتقديراته من قبل اللجان، حتى إذا استكمل العضو متطلبات حصوله على اللقب العلمي وتم إقرار ذلك من قبل اللجنة المتقدم إليها أعلن بذلك وحتى لا تنفذ الأبحاث العلمية القيمة الزمنية لحدائنها ، ويفقد موضوع البحث أهميته خاصة إذا نشرت الأبحاث ذات الصلة به أو المترتبة عليه بعد خمس سنوات، ومن ثم لا يفتقد البحث صدارته في الترتيب.

ج - أن ترسل الأبحاث المطلوب تحكيمها من قبل لجان الترقية إلى أساتذة في التخصص الدقيق للمتقدم بصرف النظر عن ترتيب هؤلاء الأساتذة في الكشوفات المعدة من قبل اللجان والمعمول بها حالياً.

د- أن ترسل الأبحاث المطلوب تحكيمها من قبل لجان الترقية إلى أساتذة مشهود لهم بالكفاءة والخبرة والسمعة من حيث الاطلاع المستمر على المستجدات في الميدان ، وبذلك ينتهي الاعتماد على عامل عدد سنوات الخبرة في مرتبة أستاذ للمشاركة في تحكيم الأبحاث العلمية. والميدان مزدحم بهؤلاء الأساتذة الأكفاء.

هـ- قيام لجان الترقيات في فروع المعرفة المختلفة بتصميم خرائط بحثية لعدد من الأبحاث المطلوب إنجازها في المرحلة القادمة على أن يختار المتقدم للترقية من بينها نقطة بحثية يتم تسجيلها له أمام لجان الترقيات، ولعل في ذلك بديل عن النظام

المتبع حاليا فيما يتعلق بالبحث المرجعي.

٧- ضرورة العمل على إحياء وسرعة إصدار قانون تنظيم الجامعات الجديد والذي كثر الحديث عنه في الأوساط الجامعية واللقاءات الرسمية مع السيد الأستاذ الدكتور الوزير، وحيث يتضمن كما هو معلن بنودا ومزايا من شأنها الارتقاء بوضع الأستاذ الجامعي الاجتماعي والمادي يتناسب وعظم حجم المسؤولية والمهام الملقاة على عاتقهم وحتى تتصرف جهودهم وطاقاتهم إلى وظائفهم المنشودة ومن ثم تحقق الجامعة أهدافها وأدوارها وأمجادها.

٨- تكوين هيئة قضائية علمية من اساتذة الجامعة الحقوقيين، وتكون مهمتها الفصل في القضايا الأخلاقية والعلمية، وفض النزاعات بين الأكاديميين وغيرهم ومن تم يكون عضو هيئة التدريس في مأمن من العدوان عليه حتى ينشر أبحاثه، ثم ينبغي أن يوفر له من الأمن الاقتصادي ما يساعده على التفرغ لعمله، ويحرره من الخضوع للضغوط الخارجية وذلك من خلال أن تحكم الجامعة نفسها وفقا لقوانين ولوائح وتقاليد نابعة من المحيط الجامعي نفسه.

البحوث المقترحة المستقبلية :-

توصي الدراسة الحالية بإجراء مزيدا من الدراسات المستقبلية حول هذا الموضوع:

الحيوي على أن تستهدف تلك البحوث :-

- كليات إنسانية وعملية بجامعات أخرى في المجتمع المصري.

- مقارنة نتائج جامعة مركزية وأخرى إقليمية فيما يتعلق بطرفي معادلة البحث الحالي.

- مقارنة نتائج جامعة حكومية وأخرى خاصة وذلك بغية التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي بين هذه الجامعات.

- استخدام أدوات الدراسة المعربة وتطويرها لتناسب مستويات تعليمية أخرى ولمعرفة مستويات الالتزام لدى المعلم المصري، وحتى تكتمل صورة الالتزام التنظيمي لدى المعلم المصري في جميع مستويات التعليم المختلفة.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :-

- ١- أحمد سالم العامري (١٩٩٧) ، الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض، كلية العلوم الإدارية، مركز البحوث ، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ٢- آدم غازي العتيبي (١٩٩٣) ، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (١) العدد الأول.
- ٣- خليل إبراهيم العريض (١٩٩٤)، تقويم أداء الأستاذ الجامعي في جامعات دول الخليج العربي، الندوة الفكرية الخامسة لرؤساء ومديري الجامعات من الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي، مطبوعات المكتب.
- ٤- ----- (١٩٩٤) عضو هيئة التدريس بجامعات الخليج العربي، تأهيله وتقويمه، مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي الرياض.
- ٥- دون ديفيز (٢٠٠٠) ، التدريب والتعليم في القرن الحادي والعشرين في : التعليم والعالم العربي وتحديات الألفية الثالثة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية في الوطن العربي، أبو ظبي.
- ٦- راتب السعود (١٩٩٤) ، الفاعلية المدرسية في الفكر التربوي الأمريكي، مدخل لإصلاح التعليم وتطوير المدرسة العربية، مجلة دراسات، المجلد (٢١) العدد الأول، عمان، الأردن.

- ٧- سميح أبو مغلي وآخرون (٢٠٠٠)، قواعد التدريس في الجامعة، دليل عمل لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، ط٢، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- ٨- عادل ريان محمد ريان (٢٠٠٠)، أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني، وبعض المتغيرات الموقفية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، م(٢٢)، العدد الأول.
- ٩- عبيد عبد الله العمري (١٩٩٩)، الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض المجلد (١١)، العدد الأول.
- ١٠- عايش محمود زيتون (١٩٩٧)، أساليب التدريس الجامعي، ط٢، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- ١١- عبد الرحمن أحمد هيجان (١٩٩٩)، الولاء التنظيمي للمدير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- ١٢- عبد الرحيم القطان (١٩٨٧)، العلاقة بين الولاء التنظيمي، والصفات الشخصية، والأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين العمالة الأسبوعية والعربية والسعودية والغربية، المجلة العربية للإدارة، السنة (١١)، العدد (٢) الرياض.
- ١٣- عبد الله الطجم (١٩٩٦)، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، الكويت، المجلد(٤)، العدد الأول.
- ١٤- فاضل حميد الدليمي (١٩٩٤)، مدخل فاعلية المنظمة: دراسة تحليلية تطبيقية لقطاع التعليم العالي في العراق، مجلة دراسات، المجلد(٢١)، العدد (٤)، عمان.
- ١٥- فاطمة السيد (١٩٩٦)، الالتزام المهني لدى الموجه التربوي بالتعليم الثانوي، مجلة التربية المعاصرة الإسكندرية، العدد ٤٢، السنة ١٣.

١٦- فضل صباح الفضلي (١٩٩٧) ، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه، والمتغيرات الديموغرافية ، مجلة الإدارة العامة، و المجلد السابع والعشرين، العدد الأول.

١٧- فؤاد عبيد عبد الله العمر (١٩٩٩)، نوع الجهاز الحكومي وأثره على مستوى الرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة الرياض، المجلد (٣٩) العدد الأول.

١٨- محمد عبد الله آل ناجي (١٩٩٩)، خصال الأستاذ الجامعي المرتبطة بدعم التحصيل الدراسي للطلاب كما يراها أعضاء هيئة التدريس والطلاب الجامعيون، المجلة العربية للتربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المجلد (١٩)، العدد الأول.

١٩- محي الدين توق ، ضياء الدين زاهر (١٩٨٨)، الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس لجامعات دول الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.

٢٠- مؤتمر البحث العلمي في الوطن العربي الواقع واستشراف المستقبل، (٢٠٠٢)، جامعة جنوب الوادي، مركز دراسات الجنوب، ٤ - ٧ مارس، أسوان. ج. م. ع ، افتتاحية كتاب المؤتمر.

ثانيا : المراجع الأجنبية:-

21- Anderson R. (1998) "Management" in : new Directions in Educational Administration (Boston Allyn and Bacon).

22-Angle H.L & Perry, J.L. (1989) " An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness" Administrative Science Quarterly, vol (26), No (1).

23-Arany, N&KushnirT. and valency. H(1996) "Organizational Commitment; a Male-Dominated profession : " Human Relations vol (39) No (5).

- 24- Balfour, D & Wechsler . B. (1990) "Commitment performance and productivity in Public Organizations" *Public Productivity & Management Review*, vol (15).
- 25- Bernard, C. (1983) "The Functions of Executives" Cambridge Mass. Harvard University Press.
- 26- Brett, J. & Cron, W. (2001) "Economic Dependency on Work : A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance" *Academy of management Journal* vol (38) No (1)
- 27- Buchaman, B.(1994) "Building Organizational Commitment : the Socialization of managers in work Organization." *Administrative Science Quarterly*, vol (19) No(4)
- 28- Cameron, K.S.(1991) "Domains of Organizational Effectiveness in Colleges And Universities " *Academy of Management Journal*, vol (24) No (1)
- 29- ----- (1992) ."The Relationship Between faculty unionism and organizational Effectiveness " *Academy of Management Journal* vol (25) No (1).
- 30- Coltrin. S & Clueck W. F. (1988) "The Effect of leadership Roles on the Satisfaction And Productivity of University Research professors" *Academy of Management Journal* vol (20) No (1).
- 31- Cuminghon, J. (1987) "Approaches to Evaluation of Organizational Effectiveness". *Academy of Management Review* vol (2) No(3).
- 32- Evan, W .M (1997) "Hierarchy Alienation Commitment and organizational Effectiveness" *Human Relations Journal*. Vol(30) No (1).
- 33- Friedlander, F.& Pickle . H. (1995); "Components of Effectiveness in Small Organizations" *Administrative Science Quarterly* vol(13) No (2).
- 34- Georgopoulos, B. & Tannenbaum, A.S. (1992) , "A study of organizational Effectiveness." *American Sociological Review*. vol (22) No (5).
- 35- Ghorpade, J. (1992). "Assessment of Organizational Effectiveness : Issues Analysis and Readings" California Goodyear Co, inc.

- 36- Green, F. & Hotch, E. (1990) "Involvement and Commitment in the work place : A new Ethic Evolving." *Advanced Management Journal* vol (5).
- 37- Gordon, M.C. Philpot J.W. Burt, A.C. Thompson, C.A and Spiller, W.E (1991) "Commitment to the union: Development of a measure and Examination of its correlates: *Journal of Applied Psychology* vol (65) No (2).
- 38- Hill, D.T, Schneider, B. and Nygren, H.T (1995) *Personal Factors in Organizational Identification Administrative Science Quarterly* vol (15) No (1).
- 39- —————(1991) "Correlates of Organizational Identification as a function of Career Pattern and Organizational type ". *Administrative Science Quarterly* vol (19).
- 40- Hill, W. & French, W. L. (1992). "Perceptions of Power of Department Chairman By professors." *Administrative Science Quarterly* . vol (11) No (3).
- 41- Jouch, L.R. Clueck, W.F and O'sbOrn, R.N. (1998). "Organizational loyalty professional Commitment. And Academic Research productivity of *Management Journal* vol (21) No (1).
- 42- Kanter, R.M. (1998). "Commitment And Social Organization. A study of commitment Mechanisms in Utopian communities." *American Sociological Review* vol (33) No (4).
- 43- Keeley, M.A. (1998) "Social Justice Approach to Organizational Evaluation." *Administrative Science Quarterly* vol (22).
- 44- Kirchmeyer, C. (1995) "Demographics Similarity to the work Group : A longitudinal Study of Managers at the Early Careers stage." *Journal of Organizational Behavior*. Vol (16) No (1).
- 45- Kirchhoff, A.B. (1987) "Organization Effectiveness Measurement and Policy Research." *Academy of management Review* vol (2) N(3).

- 46- Liou, K. (1995) "Understanding Employee Commitment in the public Organization International" Journal of public Administration. vol (18).
- 47- Mahoney, T.A. (1996) "Managerial perceptions of Organizational Effectiveness." Management Science journal vol (12) No (1).
- 48 – March, R.M. & Mannari, H. (1998) "organizational Commitment and Turnover :Aprdiction study."Administrative Science Quarterly Vol (22) No (1).
- 49- Moores, K. & Duniean .K. (1995) "A Reconciliation of Market Competition Decentralization size And Financial performance Results : An Extension Testing Moderating Effects Human Relations. Journal vol (24). No (1) .
- 50- Morrow, P.C. (1993). "Concept Redundancy in Organizational Research : The case of work Commitment." Academy of management Review. Vol (8) No (3).
- 51- O'Reilly,C. A & Caldwell, D.F. (1998). "Job choice : The impact of intrinsic And Exlrinsic Factors on Subsequent Satisfaction And Commitment ." Journal of Applied psychology . vol (6) No (1).
- 52- O'sborn, R.N. & Hunt, J.C. (1994). "Environment And Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly. Vol (17) No (3).
- 53- Porter, L.W. & steers, R.M. and Mowday, R.T. (1998) "Organizational Commitment Job Satisfaction And Turnover Among psychiatric Technicians." Journal Applied psychology. Vol (33). No (3).
- 54- Putti, J. M. & Aryoe, S. and Idang, T.K.(1990). "Work volume and Organizational Commitment: A study in the Aston Context". Human Relations. J No (42). No (3).
- 55- Reiman, B.C. (1998) "Dimensions of Structure in Effective Organizations". Academy Management Review journal. vol (13)No(2).

- 56- Savery, L.(1994). "Attitudes to work: The Influence of Perceived Style of leadership on a Group of Worker. Leadership". & Organizational Development journal. vol (12)No(4).
- 57- Steers, R. (1990) "Organizational Effectiveness, a Behavioral View" California Goodyear publishing Company. Inc.
- 58- Somers, M. & Birnbaum, L. (1998) "Work Related Commitment and Job performance: It's also the Nature of the Performance that Counts." Journal of Organizational Behavior, vol (9), No (6).
- 59- Stoner, J. A. & Freeman, .R.E, (1994) "Management" (4/E). N.J.E.C:Prentice Hall, inc.
- 60- Stumpf, S.A & Hartman,K. (1994). "Individual Exploration to Organizational Commitment or withdrawal." Academy of Management Vol (27) . No (1).
- 61- Wallace, J.(1995) "Oragnizational And Non-professional Commitment in Professional and Non-professional." Organizations Administrative Science Quarterly . vol (40), No(2).
- 62- Weber, M. (1994). "Essays in Organizations." Cambridge University Press. U.K pregaman.
- 63- Weitzel, W. & Mahoney. And Crandall. N.(1991). "A supervisory view of unit Effectiveness." California Management Review XI
- 64- Wiener, Y. (1998). "Commitment in Organizations a normative View. Academy of Management Review vol (7). No (3).
- 65- Yuchtman, E. and Saeshore, L.(1999). " A system. Resource Approach to Organization Effectiveness." American Sociological Review. Vol (32). No (3).