

## الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة وأثره على مستوى أدائهم الوظيفي

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الباحة من وجهة نظرهم وأثرها على مستوى أدائهم الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته طبيعة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة البالغ عددهم 865 عضواً، وتكونت عينة الدراسة من (98) عضو هيئة تدريس ممثلين لمعظم كليات الجامعة، تم اختيارهم بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة بنسبة (١١.٣%) من أفراد المجتمع، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة كانت كبيرة بمتوسط حسابي قدره ٣.٧٨ وانحراف معياري قدره ٠.٩٦، ولقد جاء بعد الالتزام المعياري في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره ٤.٠٥ وانحراف معياري قدره ٠.٨٥، بينما جاء بعد الالتزام الشعوري (العاطفي) في المرتبة الثانية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره ٣.٨٤ وانحراف معياري قدره ١.٠٠، في حين جاء بعد الالتزام المستمر في المرتبة الثالثة والأخيرة بين أبعاد الالتزام التنظيمي بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره ٣.٤٩ وانحراف معياري قدره ١.٠٣، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تنظيمياً والتي تعزى لمتغيرات الجنسية، والنوع الاجتماعي، والتكليف بأعمال إدارية، والدرجة العلمية، والتخصص، والعمر، وسنوات الخبرة في جامعة الباحة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تنظيمياً والتي تعزى لمتغير موقع الكلية لصالح أعضاء هيئة التدريس في المحافظات، كما توصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يؤثر معنوياً على مستوى الأداء الوظيفي بالجامعة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، أعضاء هيئة التدريس، مستوى الأداء الوظيفي، جامعة الباحة.

## **Abstract in English**

The study aimed at recognizing the organizational commitment of Albaha University staff and the work performance in the university. It also recognized the impact of the organizational commitment of staff upon work performance development. The study used the descriptive and mapping approach that fit the nature of the sample. The sample population represented all Albaha University staff who reached (865) members. The sample of study included (98) members represented most of university colleges and it has been selected randomly to reach (98) of the community members. The questionnaire was used as a tool of study. The study reached many conclusions: the most important one showed the degree of staff's commitment in Albaha University was large and the average reached (0.85). This percentage comes after the feelings (moral) commitment in the second rank in an average reached (1.00), while it comes after continuous commitment in the third rank and the last among the organizational commitment dimensions in a large degree reached (3.49) and with statistic deviation (1.03), The study concluded that there were no statistically significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the views of the sample about the degree of staff's commitment in Albaha University organizingly due to the sex variable, gender, major, age, years of experience in Albaha University. The result showed there were statistic differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the views of the sample about commitment of Albaha University staff organizingly due to the college location for the benefit of staff in the governorates, The study also indicated that there was statistic relationship at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between organizational performance of Albaha University staff and work performance in general. The factor of correlation reached (0.56) and it was very strong correlation between the two variables and the study concluded that the organizational commitment affect clearly the work performance in Albaha University.

**Key words:** Organizational Commitment, Albaha University staff, Development of work performance, Albaha University.

## مقدمة:

إن اهتمام المجتمعات المتحضرة بالمؤسسات التعليمية والعناية بها لا يعد ترفاً، على اعتبار أن هذه المجتمعات تضع التعليم في قمة أولويات العمل لديها، لأن التعليم من الركائز الأساسية في تحقيق التقدم والتطور الذي تنشده المجتمعات المختلفة، والمؤسسات الجامعية كنوع من أنواع المؤسسات التعليمية تلقي اهتمام خاص كونها الحاضنة الرئيسة لخريجي التعليم العام حيث يتلقون المعارف والمهارات للارتقاء بمستواهم العلمي والأخلاقي والثقافي، بما يسهم في تخريج جيل متعلم يتفق مع احتياجات سوق العمل، بما يسهم في تحقيق أهداف التنمية الشاملة، فنجاح الجامعة في أداء رسالتها يعتمد بشكل كبير على الأداء بها بكافة أشكاله، ومنها بالطبع الأداء الإداري الذي له دور كبير في تحقيق أهداف الجامعة المستقبلية.

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في كافة المنظمات بأنواعها المختلفة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها؛ إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيه، ويظهر الالتزام في بذل الفرد جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومناستها للمنظمات الأخرى محلياً وعالمياً (العضائية، ١٩٩٥، ١٦)، فتأثير الالتزام التنظيمي على المنظمات كبير حيث يسهم في توفير التكاليف الاقتصادية، وتحسين الحالة النفسية والاجتماعية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الجماعات، فالنمو الذي تشهده بعض الدول اقتصادياً، قد يكون من أسبابه الرئيسة التزام قوة العمل بمؤسساتها المختلفة، كما أن الانخفاض في مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات، قد يترتب عليه فقدان الدافعية للعمل، وبالتالي فقدان قيمة الإبداع والتميز، والاتجاه نحو ترك العمل. (حواس، ٢٠٠٣، ٥٤)

لذا فقد اهتم الفكر التنظيمي الحديث بموضوع الأداء الوظيفي نظراً لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبوا إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية، ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج، وترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر، الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسة التي تواجه الإدارة في أي مؤسسة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر، والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في هذه المؤسسة. (غانم، ٢٠١٥، ٣٣٦)

وحيث إن الجامعة من المؤسسات المهمة في المجتمعات؛ لدورها المحوري في تحقيق أهداف التنمية الشاملة بهذه المجتمعات، على اعتبار أنها تقوم بثلاثة وظائف أساسية متفاعلة فيما بينها هي وظيفة التدريس والتي تعد الوظيفة الرئيسية للجامعة، ووظيفة البحث العلمي والذي يقوم على أساس الارتقاء بمستوى الأداء الجامعي، ودراسة المشكلات والقضايا التي تشغل بال المجتمع وإيجاد الحلول المناسبة لها، بما يحقق طموحات وتطلعات هذا المجتمع، وهذا كله يصب في الوظيفة الثالثة للجامعة المتمثلة في خدمة المجتمع، فإمداد الجامعة لمؤسسات المجتمع بالكفاءات والقدرات البشرية المتميزة التي يمكنها أن تساهم في تحقيق النقلة النوعية لهذه المؤسسات، تعد خدمة متكاملة تقدمها الجامعة للمجتمع.

وحيث إن بيئة العمل في المؤسسات الجامعية تقريبًا متشابهة، ولكن يمكن التمييز بينها من خلال مستوى أداء وإبداع العاملين بهذه المؤسسات وتميزهم، لذلك تحاول الجامعات المحافظة على أصحاب الخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال من أجل تطوير العمل والتميز عن باقي الجامعات الأخرى المحلية منها والعالمية، إن كل ذلك يدفعها إلى الاهتمام والتركيز على الفرد بأن يكون ملتزمًا بمنظمتها ومهتمًا بأن يتبنى ويسهم في تحقيق أهدافها، وتسعى أيضًا إلى زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة الجامعية التي يعملون فيها، فعندما يرتبط عضو هيئة التدريس بجامعته ويلتزم بأداء كافة المهام والوظائف المنوطة به بكل كفاءة وفاعلية، يكون ذلك دافعًا قويًا نحو تحقيق أهداف هذه المؤسسة وبالتالي تحقيق التقدم والرقي في تصنيفها على المستوى المحلي والعالمي.

فالنجاح والتقدم الذي يمكن أن تحققه المؤسسة الجامعية مرتبط بشكل مباشر بمستوى الموارد البشرية المتوفرة لديها من أعضاء هيئة تدريس متميزين وكفاءات إدارية ذات مستوى أداء عالي، حيث إن العنصر البشري يعتبر ميزة تنافسية بالنسبة لها، لما يملكه من معرفة وخبرة ومهارة، وتسعى الجامعات إلى البقاء والتنافس والتميز من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، مما ينعكس في رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، كما أن تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات يشجعهم على الإبداع والتميز من أجل الوصول إلى مستوى عال من الأداء والانجاز، ذلك أن الالتزام التنظيمي يعتبر عاملاً مهمًا في التأثير على سلوك العاملين، ليسهموا في تحقيق أهدافها. (بني عيسى؛ وأبا زيد، ٢٠١٤، ٣٦٣)

وفي ضوء ما توصلت إليه عدد من الدراسات السابقة من نتائج متعلقة بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات الجامعية منها دراسة البابطين (١٤٣٥هـ) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الالتزام التنظيمي بمجالاته الثلاث الوجداني، والأخلاقي، والمستمر، لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة سلمان بن عبد العزيز جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة النويقة (٢٠١٣م) التي أكدت على

ارتفاع الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث الالتزام الشعوري، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر لدى منسوبي جامعة الطائف، ودراسة أحمد (٢٠١٣م) التي أكدت على ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي لدى منسوبي جامعة المنصورة، ودراسة عواد وأجتي (٢٠١٢م) التي أكدت على أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية لديهم التزام عاطفي والتزام معياري عالي، بينما لديهم ضعف في درجة الالتزام المستمر، ودراسة حمادات، والعياصرة (٢٠١١م) التي أكدت على أن التزام أعضاء هيئة التدريس بمسؤولياته الجامعية جاءت بدرجة مرتفعة في حين جاء التزامه تجاه مسؤولياته نحو أولياء الأمور والمجتمع المحلي بدرجة منخفضة، ودراسة مريم الحمدانية (٢٠٠٩م) التي توصلت إلى ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة بسلطنة عمان، ودراسة حسن (٢٠٠٩م) التي توصلت إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة القادسية جاءت مرتفعة، ودراسة غنيم (٢٠٠٧م) التي توصلت إلى ارتفاع الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة النجاح الوطنية بفلسطين، ودراسة حنونة (٢٠٠٦م)، التي توصلت إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لدى منسوبي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كان مرتفعاً، ودراسة الخشالي (٢٠٠٣م) التي توصلت إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة الأردنية جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء الالتزام العاطفي والأخلاقي أعلى من الالتزام المستمر، ودراسة العتيبي والسواط (١٩٩٧م) التي توصلت إلى أن درجة الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث العاطفي، والمستمر، والمعيارى، لدى منسوبي جامعة الملك عبد العزيز جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت معظم هذه الدراسات بأهمية إجراء دراسات بحثية أخرى في البيئات الجامعية حول درجة الالتزام التنظيمي لدى منسوبيها وعلاقتها مع بعض المتغيرات الأخرى منها الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وغيرها من المتغيرات.

وفي ضوء التطور الذي تشهده الدراسات في هذا الميدان المهم، وذلك في محاولة لتفسير تباين الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات الجامعية خاصة أعضاء الهيئة التدريسية، وتحديد أثره على الأداء الوظيفي بتلك المؤسسات، وفي ضوء ما لاحظته الباحثة بطبيعة عمله كعضو هيئة تدريس بجامعة الباحة بوجود تفاوت في درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كانت هذه الدراسة التي تسعى للكشف عن درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة وأثره على مستوى أدائهم الوظيفي.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تسعى الدراسة الحالية للكشف عن درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة وأثرها على مستوى أدائهم الوظيفي بالجامعة من وجهة نظرهم، ولتحقيق هذا الهدف تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما الأسس النظرية للالتزام التنظيمي؟
٢. ما درجة الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (الالتزام الشعوري "العاطفي"، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة من وجهة نظرهم؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة والتي تعزى للمتغيرات (الدرجة العلمية، والتكليف بأعمال إدارية بالإضافة للتدريس، والجنسية، والنوع، والتخصص، وسنوات الخبرة في جامعة الباحة، والعمر، وموقع الكلية)؟
٤. ما أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (الالتزام الشعوري "العاطفي"، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة على مستوى أدائهم الوظيفي بالجامعة؟
٥. ما التوصيات والمقترحات الخاصة بتنمية الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

١. التعرف على الأسس النظرية للالتزام التنظيمي.
٢. الكشف عن درجة الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (الالتزام الشعوري "العاطفي"، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة من وجهة نظرهم.
٣. الكشف عن الفروق ذات الدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة والتي تعزى إلى متغيرات (الدرجة العلمية - التكليف بأعمال إدارية بالإضافة للتدريس - الجنسية - النوع - التخصص - سنوات الخبرة - العمر - موقع الكلية).

٤. الكشف عن أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (الالتزام الشعوري "العاطفي"، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة على مستوى أدائهم الوظيفي بالجامعة.

٥. وضع عدد من التوصيات والمقترحات المرتبطة بنتائج الدراسة لتنمية الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة.

#### أهمية الدراسة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة وأدبيات البحث والتي تناولت الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية برزت أهمية الدراسة العلمية ( التطبيقية و النظرية)، حيث تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في أنها تتناول شريحة مهمة وذات تأثير فعال في مؤسسات التعليم العالي المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس، ويستند نجاح هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها ورسالتها بدرجة التزامهم التنظيمي، ومستوى أدائهم الوظيفي، ومن الناحية التطبيقية يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تساهم فيما يأتي:

١. تحديد درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة يمكن أن يكون لها دور في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بكليات الجامعة المختلفة، وتحديد الأبعاد الأقل توفراً لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، لتنميتها لديهم.

٢. قد تعطي نتائج الدراسة تصوراً للقيادات العليا بالجامعة عن واقع الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بما يساهم في وضع عدد من التحسينات والتطوير المناسب للارتقاء بمستوى الأداء.

٣. كما يأمل أن تساهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة القيادات العليا بالجامعة على وضع الخطط ورسم السياسات وتصميم النظم واتخاذ الإجراءات التي تعزز السلوكيات والممارسات السليمة والإيجابية واستبعاد غير السليم منها.

٤. إثراء مكتبات المهتمين بموضوع البحث من خلال تزويدهم بما ستوصل إليه هذه الدراسة من نتائج.

#### مصطلحات الدراسة:

#### الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment):

يُعرف بأنه "رغبة الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها من خلال إحداث تفاعل إيجابي بينه وبين كافة مكوناتها" (Weibo, Z, Kaur, S, Jun, W, 2010).

وتعرف الدراسة الحالية الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة بأنه مستوى ارتباطهم واندماجهم بالجامعة، ورغبتهم البقاء بها، للحفاظ على علاقاتهم المتميزة مع زملائهم، وارتباط أهدافهم بأهدافها، وتقاس درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة إجرائيًا بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المستخدمة لقياس درجة توفر أبعاد الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، حيث تتمثل هذه الأبعاد في (الالتزام الشعوري "العاطفي"، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري).

#### حدود الدراسة:

من الناحية الموضوعية فهذه الدراسة تقتصر على دراسة درجة توفر أبعاد الالتزام التنظيمي حسب النموذج الثلاثي الذي وضعه ماير وآلن والمشار له في جاروس (Jaros, S., 2007) والمتمثل في الالتزام الشعوري أو العاطفي (Affective Commitment (AC) والالتزام المعياري (Normative Commitment (NC) والالتزام المستمر (Continuance Commitment (CC) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ودراسة أثرها على مستوى أدائهم الوظيفي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية المختلفة بجامعة الباحة، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٦/١٤٣٧ هـ.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

استعرض البحث في هذا الجزء أهم العناصر المرتبطة بالأدب النظري، بالإضافة للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

#### أولاً الإطار النظري:

تم في هذا الجزء استعراض الأدب النظري الخاص بالدراسة الحالية والذي اشتمل على الالتزام التنظيمي من حيث مفهومه، وأبعاده، وأهدافه، ومراحلته.

#### مفهوم الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment):

هناك العديد من التعريفات لمصطلح الالتزام التنظيمي وقبل استعراض هذه التعريفات يجب الإشارة للفرق بين الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي، فالمفهوم الأول يشير إلى العلاقة الترابطية بين الفرد ومؤسسته بشكل عام، أما مفهوم الولاء التنظيمي يرتبط بعمل معين وهو أقل ثباتاً من الالتزام، كذلك فإن الالتزام التنظيمي يتم تطويره على مدار فترة طويلة من الزمن، أما الولاء التنظيمي فإنه يعكس التفاعل المباشر على سمة

معيّنة في مجال عمل شخصي. (حسن، ٢٠٠٩، ١٥٥)، وهناك العديد ممن عرفوا الالتزام التنظيمي منها تعريف النويقة (٢٠١٣، ١٦٩) بأنه "حالة تتبلور في سلوك وإدراك موقف الفرد تجاه طبيعة علاقته بمؤسسته".

وعرفه عبد المحسن (٢٠١٢، ٢٦١) أنه "الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بقبوله للأهداف التنظيمية والرغبة بالبقاء والاستمرار بالمؤسسة، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته، حيث يسعى لتحقيق أهدافها من خلال بذل قصارى جهده".

كما عرفه الصرفي (٢٠٠٥، ٢١٥) بأنه هو "الالتزام الناتج عن العلاقات التبادلية بين الفرد ومؤسسته التي يعمل بها، وما يترتب عليها من اتفاق متبادل يظل مستمرًا في حال بقاء العلاقة التعاقدية بينهما مثمرة".

وعرف فليه وعبد المجيد (٢٠٠٥، ٢٨٦) الالتزام التنظيمي بأنه "عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم".

وعرف دودين (٢٠١٤، ١٨٠) الالتزام التنظيمي بأنه "الإيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من أجلها، وبالأهداف التي يتخذها ويتصورات الوصول إلى هذه الأهداف وهو الاستعداد الكامل للانضمام إلى التنظيم وفقا لهذا الإيمان، وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المترتبة على ذلك".

وعرفه الحوامدة المشار له في خليفات والملاحمة (٢٠٠٩، ٣٠٩) بأنه "الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته الإدارية، والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد والافتخار بأمثرتها وخلق التوافق بين قيمه وقيمها".

وعرفه ويبو وآخرون. (2010, 13) Weibo *et al.* بأنه "رغبة الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها من خلال إحداث تفاعل إيجابي بينه وبين كافة مكوناتها".

وعرفه درويش (٢٠٠٨، ١٣٣) بأنه "إجمالي الضغوط المعيارية المستدمجة للتصرف بالطريقة التي تقابل بها الاحتياجات والأهداف التنظيمية، ويكون الفرد الأقوى في التزامه هو الأعلى في استعداداته الفردية ليكون موجهاً في تصرفاته بهذه المعايير المستدمجة أكثر من كونه موجهاً بنتائج هذه التصرفات".

ويتضح من التعريفات السابقة للالتزام التنظيمي أن هناك شبه اتفاق بينها وذلك وفقاً للآتي:

١. يمكن أن يكون هناك نمو في حالة الالتزام التنظيمي لدى الفرد العامل بالمؤسسة عندما تتطابق أهدافه وقيمته مع أهداف وقيم هذه المؤسسة.

٢. يتطور الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة وينمو عندما تكون رغبة هؤلاء الأفراد كبيرة للبقاء كعضو فاعل في هذه المؤسسة.

٣. يتحقق كذلك التزام الأفراد تنظيمياً بالمؤسسة عندما يكون لديهم الاستعداد التام لبذل جهود إضافية لإنجاز المهام المكلفين بها، في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

### أبعاد الالتزام التنظيمي:

إن توضيح مفهوم الالتزام التنظيمي لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي (حمادات، 2006م)، وتوضيحاً لمفهوم الالتزام التنظيمي طرح الباحثين ممن اهتموا بدراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية عددًا من الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم الالتزام التنظيمي تتمثل هذه الأبعاد في الآتي:

### الالتزام الشعوري (العاطفي) Affective Commitment:

يعبر الالتزام الشعوري (العاطفي) عن رغبة العاملين الكبيرة بالمؤسسة في الاستمرار بالعمل فيها لأنها تتفق في أهدافها وقيمها مع أهدافهم وقيمهم الشخصية، وهذا يزيد من توجهاتهم الأكيدة نحو المشاركة في تحقيق تلك الأهداف (Greenberg and Baron, 2005, p:217)، أي أن الالتزام الشعوري (العاطفي) يعبر عن الرغبة الأكيدة لدى العاملين بالمؤسسة لاستمرار عملهم بها، حيث إن هناك قبول لدى هؤلاء العاملين لأهداف هذه المؤسسة وقيمها، كما أنهم يشعرون بدورهم المهم للمشاركة في تحقيق تلك الأهداف والسعي نحو التطوير والتحسين المستمر في أدائهم بما يعود بالفائدة على المؤسسة، ويعد هذا القبول القوة النسبية لاقتران العاملين بالمؤسسة واندماجهم بها ورغبتهم القوية في البقاء فيها ويعبر العاملين عن هذا النوع من الانتماء بشعورهم القوي بانتمائهم لمؤسستهم، ارتباطهم عاطفياً بهذه المؤسسة، شعورهم بأنهم جزء من أساسي بالمؤسسة، تعبيرهم الدائم بسعادتهم لتبعيتهم لهذه المؤسسة، وكذلك تمضية بقية حياتهم العملية بها. (الصيرفي، ٢٠٠٥، ٢١٨)

وعند حدوث أي تغيير في سياسات وقيم وأهداف المؤسسة والتي يمكن أن تنتج بسبب التغيرات الحادثة بالمجتمعات، إلا أن التزامهم تجاه مؤسستهم يجعلهم أكثر قبولاً لهذه التغييرات حتى ولو كانت جوهرية لاعتقادهم بأنهم لديهم القدرة على التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة لهذه المؤسسة، وترك المؤسسة من قبل العاملين بها عند

حدث تغيير تنظيمي فهذا يعني صعوبة تكيفهم مع هذا التغيير (رفاعي وبيسوني، ٢٠٠٤، ٢١٧)، وأكد ماير وهيرسكوفيتش (Meyer and Hers covitch, 2001) المشار له في درويش (٢٠٠٨، ١٨٠) أن الالتزام الشعوري للفرد قد يتطور اعتماداً على ثلاثة أسس تتمثل في القيم المشتركة، ووضوح الأهداف، والاندماج الشخصي.

### الالتزام المعياري Normative Component:

يشير الالتزام المعياري إلى شعور العاملين بالمؤسسة بأنهم ملتزمين بالبقاء في مؤسستهم بسبب ضغوط الآخرين، فهم في الواقع يقع على عاتقهم ضغوط متعلقة بما يمكن أن يقوله الآخرين عنهم لو تركوا العمل بالمؤسسة، لأنهم لديهم اعتقاد بأن تركهم لعملهم قد يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائهم بسبب تركهم العمل، لذلك يعد الالتزام المعياري التزام أدبي حتى ولو كان ذلك له تأثير سلبي على هؤلاء العاملين. (رفاعي وبيسوني، ٢٠٠٤، ٢١٧).

كما أن الالتزام المعياري يعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المؤسسة التي يعمل بها والعاملين فيها، وهذا يحتم عليه الوفاء لتلك المؤسسة ولقيمتها وأهدافها، فشعور الفرد بالالتزام تجاه مؤسسته وقيمتها التي يؤمن بها دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام، وقد ينبع البقاء بالمؤسسة من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله لها - التوجه الثقافي أو العائلي - أو بعد دخوله لها - التوجه التنظيمي - وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري. (Lagomaron and Cardona, 2003)

### الالتزام المستمر Continuance Commitment:

ويشير الالتزام المستمر إلى أن استمرار العاملين بالمؤسسة لفترات زمنية طويلة نسبياً يولد لديهم رغبة قوية للبقاء بها، لاعتقادهم بأن ترك العمل بالمؤسسة قد يكلفهم الكثير، وقد يفقدون الكثير مما استثمروه فيها على مدار الوقت (رفاعي وبيسوني، ٢٠٠٤، ٢١٦)، كما أن الالتزام المستمر قد يشير لقوة احتياجهم للعمل بالمؤسسة لأنهم لا يستطيعون تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى (سلطان، ٢٠٠٤، ٢٠٩)، لذلك لا يرغب هؤلاء العاملين التضحية بتلك الأمور وأمور أخرى تتمثل في علاقات زملاء العمل، والتقاعد، والمهنة، والمهارات، ومدة الخدمة... المنافع الأخرى، ومثل هؤلاء العاملين يقال عنهم إن درجة التزامهم المستمر مرتفعة. (Greenberg and Baro, 2005, p:216).

وينضح مما سبق تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي، وعلى الرغم من تعددها إلا أن بعض الدراسات أظهرت تأثيرها على بعضها البعض، كما أشارت إلى تطابق أهداف الفرد

وقيمه مع أهداف وقيم الالتزام التنظيمي، متأثراً بخصائص العمل ومناخه لمشاركته الإيجابية في تنفيذه، مركزاً على السلوك الإيجابي في ذلك، ويظهر ذلك جلياً برغبته للبقاء بها، والاستمرار فيها متمسكاً بعضويتها، وبإذلاً جهوداً كبيرة لتحقيق أهدافها، والشكل (١) يبين أبعاد الالتزام التنظيمي الثالث.

#### الشكل (١) يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي بالمؤسسات

ومن الشكل (١) يتضح أن الالتزام التنظيمي هو ذلك الرابط بين الفرد العامل والمؤسسة التي يعمل بها، فعندما يكون الالتزام التنظيمي صفة أساسية وقناعة داخلية لدى الفرد نابغاً من داخله دون فرض من المؤسسة التي يعمل بها، مرتكزاً على قيمه الخاصة بالعمل الجاد والإنتاجية؛ فإن المؤسسة التي يعمل بها الفرد بكافة مكوناتها الإدارية والتنظيمية مسنولة عن المحافظة على هذا الالتزام لدى الأفراد العاملين بها والمساهمة بفاعلية في تنميته، فمن خلال نظم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، والترقيات، وتقييم الأداء، والعلاوات، والإجازات بأنواعها فإن ذلك قد يكون له دور مهم في تأصيل أبعاد الالتزام التنظيمي الثالث المستمر، والعاطفي، والمعياري عند هؤلاء الأفراد بما يسهم في توثيق علاقتهم بمؤسستهم.

### خصائص وسمات الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي سلوكاً مقصوداً واعياً له علاقة كبيرة بالانتماء والولاء للمؤسسة التي يعمل بها الفرد، وعلى الرغم من التباين في آراء الباحثين حول مفاهيم الالتزام التنظيمي، إلا أنهم اتفقوا على عدد من السمات والخصائص التي تبين التزام الفرد تجاه مؤسسته ودرجة هذا الالتزام، مثل هذه السمات شعور العاملين بالمؤسسة بأن قيمهم مرتبطة ومتوائمة مع قيم المؤسسة التي يعملون بها، وأن هناك رابط قوي بين الفرد ومؤسسته يجعله مندفعاً نحو عمله بهذه المؤسسة أي أن هناك رابط شعوري عاطفي تجاه المؤسسة. (مهدي، والبلبيسي، ٢٠٠٥، ١٨٧)

وفي نفس الإطار يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب تجاه المنظمة، ويعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدي ولائهم لمنظمتهم، ويستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة، ويتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها، ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة. (Wright, Kehoe, 2007, 22).

### مراحل الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من الآراء حول مراحل الالتزام التنظيمي للفرد بالمؤسسة التي يعمل بها، فقد يكون الالتزام التنظيمي للفرد يمر بمرحلتين (أبو ندا، ٢٠٠٧):

- المرحلة الأولى: مرحلة التحاق الفرد بالمؤسسة التي يرغب العمل بها، والتي ترتبط من وجهة نظره بطموحاته وآماله وتطلعاته، والتي سيحقق من خلالها رغباته وأهدافه المستقبلية.
- المرحلة الثانية: مرحلة التزام الفرد تنظيمياً لهذه المؤسسة، وهي المرحلة التي يحرص فيها الفرد على القيام بكافة واجباته الوظيفية على الوجه المطلوب وبدقة أداء عالية، بغض النظر عن الجهد المبذول، حيث يسعى الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية.

وهذا التقسيم يبين مدى أهمية سعي الفرد نحو التحاقه بالمؤسسة التي تتوافق مع قدراته ومهاراته وتطلعاته، والتي يمكن أن يكون لها دور في تحقيق مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي نحو العمل بهذه المؤسسة.

كما أنه يمكن تحديد مراحل الالتزام التنظيمي في ثلاثة مراحل أساسية تتمثل في النقاط الآتية: (الخشالي، ٢٠٠٣، ١٢٧)

١. المرحلة الأولى تتمثل في مرحلة الإذعان أو الطاعة والعمل بكافة القواعد والتعليمات واللوائح والنظم المعتمدة بالمؤسسة التي يعمل بها الفرد، على اعتبار أن حصوله على فوائد مادية ومعنوية من المؤسسة يجعل الفرد أكثر ارتباطاً بمؤسسته وأكثر التزاماً بالمهام والمسؤوليات المنوط به القيام بها، كما أنه سيكون أكثر تقبلاً لسلطة الآخرين.

٢. المرحلة الثانية تتمثل في مرحلة التطابق أو الاندماج بالمؤسسة، حيث إنه سيشعر بالانسجام مع الذات، وتطابق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المؤسسة، بما يسهم في زيادة شعوره بالفخر والاعتزاز لكونه ينتمي لهذه المؤسسة.

٣. المرحلة الثالثة تتمثل في مرحلة التبنى أو الهوية، حيث يكون هناك قناعة تامة لدى الفرد بأهمية تبني أهداف وقيم المؤسسة، واعتبار أهدافه وقيمه جزء منها، وبذله لأقصى جهد ممكن بالمؤسسة، سيكون له دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافه الشخصية، وذلك كله سيكون له مردود في زيادة الشعور لدى الفرد بأن المؤسسة التي يعمل بها جزء منه، وهو جزء منها.

وهذا التقسيم يبين أهمية قبول الفرد للعمل بالمؤسسة وفقاً للقواعد واللوائح المنظمة للعمل بهذه المؤسسة، وقبول السلطة وتنفيذ القرارات المتعلقة بتحسين العمل بها، ثم تأتي مرحلة تطابق أهداف الفرد وقيمه مع أهدافها، على اعتبار أنه جزء أساسي بها ويشارك في بناء خططها المستقبلية، بما يجعل الفرد أكثر ارتباطاً بها بما يسهم في قبوله لأهدافها وقيمها وتبنيها، على أساس أن أهدافه جزءاً منها وتحقيقه لأهدافها سيسهم بشكل مباشر في تحقيق أهدافه الشخصية.

وهناك أيضاً تقسيم آخر لمراحل الالتزام التنظيمي لدى الفرد نحو مؤسسته مرتبط بمرحلة التجريب والاختبار، وهي المرحلة التي يسعى فيها الفرد للعمل بأقصى جهد ممكن لتأمين قبوله بالمؤسسة وعبوره هذه المرحلة المهمة، حيث أنها مرحلة يتكيف فيها الفرد مع اتجاهات المؤسسة ويمكن أن تسمى هذه المرحلة بمرحلة التعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل بها، وقد تمتد هذه المرحلة لمدة عام، ثم تأتي مرحلة العمل والإنجاز والتي يسعى فيها الفرد إلى تأكيد مفهومه للإنجاز، وتتصف هذه المرحلة بزيادة ثقة الفرد بالمؤسسة وتكوين انطباع كامل عن طبيعة العمل بها، وتتراوح مدتها ما بين عامين إلى

أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، ثم تأتي مرحلة الثقة بالمؤسسة، وهي المرحلة التي تقوى فيها اتجاهات التزام الفرد نحو العمل بهذه المؤسسة والتي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج. (حمادات وعياصرة، ٢٠١١، ٧٠).

مما سبق يتضح أن أي تصنيف لمراحل الالتزام التنظيمي لأي مؤسسة قد يلزم تحقيق التوافق التام بين أهداف الفرد واتجاهاته مع أهداف واتجاهات مؤسسته، بما يسهم في تبني الفرد لهويتها، والارتقاء بمستوى أدائه داخلها في إطار سعيه نحو تحقيق أهدافها، وهذا كله يتطلب مرور الفرد بعدد من المراحل المهمة تبدأ بمرحلة الاختيار وتنتهي بمرحلة اكتساب الثقة، فإكتساب سلوك الالتزام التنظيمي كسلوك إيجابي داخل المؤسسة مرتبط بتلك المراحل التي سبق ذكرها لتحقيق أهدافه المستقبلية.

#### أهمية دراسة الالتزام التنظيمي:

ترجع أهمية دراسة الالتزام التنظيمي إلى تأثيره المهم في رفع كفاءة المؤسسات وبالتالي الارتقاء بمستوى الأداء العام بها، وكذلك اهتمام الالتزام التنظيمي بشرح العلاقة بين الفرد ومؤسسته، وعمله على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات ويؤثر بالإيجاب في فاعلية وكفاءة هذه المؤسسات من الناحية التنظيمية، بالإضافة لاحتوائه على عدد من السلوكيات الإيجابية للفرد العامل بالمؤسسة منها الاستغراق الوظيفي، والمواطنة التنظيمية، وأخلاقيات العمل المثلى. (المسدي، ١٤٣٢، ١٩٣) وأهمية دراسة هذه السلوكيات لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة على اعتبار أنه هو المحرك الأساسي للمؤسسات المختلفة والقوة الدافعة لها نحو تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

#### الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وسيتم عرض بعضها مرتبة تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم وفق الآتي:

أجرى مصطفى (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل والأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي والتحليل السببي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل البالغ عددهم ١٩٧٥ عضو هيئة تدريس وفق إحصائية العام الجامعي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ، وكان حجم العينة ٢٨٦ عضو هيئة تدريس، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل كانت مرتفعة، وجاء الالتزام المعياري في المرتبة الأولى، ثم الالتزام الاستمراري، فالالتزام الشعوري "العاطفي"، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر طردي وعالي

للاللتزام التنظيمي على مستوى الأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل.

كما أجرى Aysen Berberoglu (٢٠١٥) دراسة أكدت على أن الالتزام التنظيمي يؤدي دورًا مهمًا في سلوك الموظفين بالمؤسسات المختلفة، ويرتبط ذلك مع تحديد الذاتي للموظف مع نظيره في مؤسسات أخرى الموظف التي تم تحديدها الذاتي، الموظفين الذين لديهم أعلى درجات من الالتزام، يكون من المتوقع أن يكونوا أكثر حماسًا، وبالتالي تحقيق مستويات عالية من الأداء، وكان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد أثر الالتزام التنظيمي على الأداء التنظيمي بين العاملين في مجال الرعاية الصحية بشمال قبرص، وتم تطبيق أداة الدراسة على العاملين بمستشفى خاص صغير الحجم في شمال قبرص، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي، كما أن الالتزام التنظيمي له أثر إيجابي واضح على الأداء التنظيمي للعاملين في مجال الرعاية الصحية.

وأجرى النويقة (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية في الأردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية على الموظفين في مركز الوزارة في عمان والبالغ عددهم ٢٤٠ موظفًا، واستخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة والتي تم توزيعها على كافة الموظفين في مركز الوزارة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي حسب تقدير المستجيبين، كما أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لأنماط القيادة في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدد من التوصيات التي تستهدف تعزيز الالتزام التنظيمي في الوزارة.

وأجرى إرفين، وعلي (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى تعرف أثر الالتزام الموظفين بالمؤسسات الخاصة على الأداء التنظيمي ودوران الموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان مجتمع الدراسة جميع وظيفي شركة خاصة بدولة نيجيريا، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن التزام الموظفين تجاه مؤسساتهم كان مرتفعًا، كما توصلت إلى أن هناك علاقة عالية إلى حد ما بين التزام الموظفين والأداء التنظيمي، كما أن هناك أيضًا وجود علاقة عالية جدًا بين التزام الموظف ودوران الموظفين، وبناء على هذه النتائج تم وضع عدد من التوصيات كان من أهمها أن على الإدارة توظيف الموظفين الذين من المرجح أن يكونوا أكثر ارتباطًا بمؤسساتهم.

كما أجرى البابطين (١٤٣٥) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة سلمان بن عبد العزيز، وكذلك التعرف

على درجة اختلاف أفراد الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الالتزام التنظيمي باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، ونوع الكلية، والدرجة العلمية)، وبلغ عدد أفراد العينة ٢٣٢ عضو هيئة تدريس بالجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن رؤساء الأقسام متوفر لديهم أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاث المجال الوجداني والمجال الأخلاقي والمجال المستمر بدرجة كبيرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول درجة توفر أبعاد الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام باختلاف متغير الجنس لصالح الإناث، ومتغير نوع الكلية لصالح الكليات الإنسانية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدرجة العلمية.

وقام النويقة (٢٠١٣) بإجراء دراسة هدفت إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في جامعة الطائف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والميداني التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في الإدارات المساندة في جامعة الطائف البالغ عددهم ١٨٨ موظفاً، وبلغ عدد أفراد العينة ١٢٠ موظفاً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاث (الالتزام الشعوري، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) متوفرة لدى الموظفين الإداريين العاملين بجامعة الطائف بدرجة مرتفعة.

كما أجرى أحمد (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى تعرف ما إذا كان هناك تأثير معنوي للخصائص الديموغرافية للعاملين بجامعة المنصورة على الالتزام التنظيمي، وكذلك دراسة ما إذا كان هناك تأثير لتباين الخصائص الديموغرافية للعاملين على الأشكال المختلفة للالتزام التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بجامعة المنصورة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعة المنصورة كان مرتفعاً، وجود تأثير معنوي لمتغيرات السن، والنوع، ومحل الإقامة، والحالة الاجتماعية على الالتزام التنظيمي للعاملين بجامعة المنصورة، كما توصلت الدراسة إلى أن متغير السن هو الأكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي، حيث إن العاملين صغار السن أكثر التزاماً من كبار السن.

وأجرى إيرلان (Erlan,2013) دراسة هدفت إلى الكشف عن تأثير الالتزام التنظيمي على أداء المنظمة الشرطة القيرغستانية، حيث كان الالتزام التنظيمي أحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي، ولقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من ٤٠٠ فرد من ضباط الشرطة المحلية في سبع مناطق ببشكك بقيرغستان، ولقد

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها توافر الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة ببيشك بقرغستان بمستوى مرتفع، ويؤدي توفر الالتزام التنظيمي لديهم بمستوى مرتفع إلى زيادة مستوى أدائهم الوظيفي، وأوصت الدراسة بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال تفعيل نظام الحوافز في المنظمات.

كما أجرى سوما وليشا (Suma, & Lesha, 2013) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة الالتزام التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالقطاع العام في بلدية شكودر بدولة ألبانيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبتة طبيعة الدراسة، وتم اختيار عينة مكونة من ٥٦ فرد من العاملين ببلدية شكودر، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الرضا عن العمل، وجودة الإشراف، والارتقاء بمستوى الرضا كان لها تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي لهم، كما أنه كان هناك ارتفاع في درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببلدية شكودر، وكذلك ارتفاع مستوى الرضا عن العمل، والإشراف والمرتببات، وزملاء العمل وفرص للترقية.

وأجرى العبيدي (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى تعرف أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، ومعرفة الأثر بينهما لتحقيق هدف البحث، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، وتم اختيار عينة من (٦٧) من العاملين في الوزارة منهم مدراء أقسام ومسؤولين شعب ووحدات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط بين متغيري الدراسة عند مستوى ٠.٠١ بينما أشارت النتائج إلى ارتفاع قوة العلاقة بين متغيري عدالة التعامل والإيمان بالمنظمة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود ارتباط وأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي وينسب متفاوتة وخلصت الدراسة إلى اعتبار العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة في زيادة نسب الالتزام التنظيمي لدى العينة.

كما أجرى موور (Moore, 2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر المناخ الأخلاقي على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين بدوام كامل في مؤسسات التعليم الجامعي في ولاية كارولينا الشمالية، وأوكلاهوما، وتينيسي، وتكساس، على اعتبار أن النجاح في تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف للمؤسسة التعليمية مرتبط بتحديد العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وتمثلت عينة الدراسة في (٥٩٤) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود اختلافات كبيرة في مستويات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين بدوام كامل بالمؤسسات الجامعية مع المناخ الأخلاقي السائد بهذه المؤسسات، كما أشارت

النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث) لصالح الإناث، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات الجامعية ومستوى الرضا الوظيفي لديهم.

كما أجرى عواد، وأجتي (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى مقارنة تفسير الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الجزائرية والأردنية تقييماً لأهمية المتغيرات الديموغرافية والدعم التنظيمي وغموض الأدوار وتعارض الأدوار في تفسير هذا المفهوم، وقد شمل الاستقصاء ٤٦٩ عضو هيئة تدريس في ثماني جامعات، ولقد أكدت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لديهم التزام عاطفي والتزام معياري عالي، ولكن درجة توفر الالتزام المستمر كانت أقل، مقارنة بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، وأن غموض الدور هو العامل الرئيسي الذي يؤثر في التزام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والجزائرية. كما توصلت الدراسة إلى أن التباين في مستوى الدخل والمستوى التعليمي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والجزائرية يعتبر أهم أسباب الاختلاف في الالتزام التنظيمي بين المجموعتين، كما قدمت هذه الدراسة عدداً من التوصيات والتوجيهات المستقبلية ذات الصلة بالموضوع، منها أن الجامعات العربية بحاجة لخلق بيئة عمل إيجابية لأعضاء هيئة التدريس، وخطط فعالة، وتوخي الدقة في تحديد الأهداف والرقابة المستمرة وتقدير مساهمات الأكاديميين، والعناية برفاهيتهم بغية تحقيق المنظمات الأهداف.

وأجرى المسدي (١٤٣٢) دراسة هدفت إلى قياس أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين، وذلك بالتطبيق على قطاع الصحة بمدينة طنطا، وكانت عينة الدراسة متمثلة في ٤٠٠ مفردة من العاملين بالقطاع الصحي بمدينة طنطا وبلغ عدد الاستمارات المستوفاة ٣٢٢ استمارة، واستخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي في الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن أكثر محددات الثقافة التنظيمية تأثيراً على سلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين هي ثقافة المنظمة المشجعة على الابتكار، يليها ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام الأفراد، ثم ثقافة المنظمة المشجعة على المنافسة الموضوعية بين العاملين، وأخيراً ثقافة المنظمة التي تهتم بمراحل العمل.

وأجرى أبو الروس، وحنونة (٢٠١١) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى إيمان العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة اتجاه مؤسساتهم قيد الدراسة وذلك من خلال قياس العلاقة بين مستوى الإيمان بالمؤسسة ومستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة، وتحديد مدى تأثير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بالموظفين

على مستوى إيمانهم بالمؤسسة ومستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل مثل (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة)، بالإضافة إلى تقديم مقترحات خاصة للارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات الفلسطينية، وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها ٣٤٠ موظفاً وموظفة من أصل ١٦٧٦ موظفاً وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم، ولقد أظهرت الدراسة أن العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة قد أظهروا بشكل عام مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي، كذلك وجود علاقة إيجابية بين متغير الاستمرار بالعمل بالجامعة كمتغير تابع والإيمان بالمؤسسة كمتغير مستقل، كما وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة، الفئة الوظيفية، المركز الوظيفي)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، ومكان العمل).

أجريت حمادات والعياصرة (٢٠١١) دراسة هدفت إلى تعرف درجة الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية في الأردن من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (٩١) عضو هيئة تدريس، منهم (٤٦) من حملة الدكتوراه و(٣٤) من حملة الماجستير و(١١) من حملة البكالوريوس، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحثان أداة تكونت من (٣٥) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج أن مجال مسؤولية عضو هيئة التدريس نحو المهنة جاء في المرتبة الأولى وبدرجة تقدير عالية، تلاه مجال مسؤولية عضو هيئة التدريس نحو الطلبة وبدرجة تقدير متوسطة، تلاه مجال مسؤولية عضو هيئة التدريس نحو الزملاء المدرسين وبدرجة تقدير متوسطة، أما مجال مسؤولية عضو هيئة التدريس نحو أولياء الأمور والمجتمع المحلي فقد جاء في المرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متدنية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهات نظر الباحثين تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، وأوصت الدراسة بزيادة التفاعل بين عضو هيئة التدريس وأولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي من خلال عقد اللقاءات وإقامة الندوات والدورات.

وأجريت الصرايرة (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى تعرف درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، وبيان علاقته بكل من الشعور بالأمن والأداء الوظيفي لديهم، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية الأردنيين المتفرغين الذين هم على رأس العمل من حملة درجة الدكتوراه، ومنهم هم بالرتب الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد) البالغ عددهم (٢٩٠٥) عضواً، ومن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، والبالغ عددهم (٣١٤) عضواً،

وشملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية على (٥٨٢) عضواً، و (٧٧) رئيس قسم أكاديمي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الأردنية الرسمية مرتفع من وجهة نظر رؤساء أقسامهم.

كما أجرى كريدي (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى الكشف عن تأثير الأنماط القيادية المتمثلة في النمط الديمقراطي والأوتوقراطي والحر على الالتزام التنظيمي المتمثل في الأبعاد المعيارية والعاطفية والمستمر دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، وكان مجتمع الدراسة ممثلاً في جميع العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد، وكان عدد أفراد عينة الدراسة ٣٤ فرد، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن الالتزام المعيارية هو النوع السائد من بين أنواع الالتزامات الأخرى لكونه حصل على أعلى المتوسطات بوسط حسابي قدره ٤.٢. وانحراف معياري قدره ٠.٨٦ بدرجة توفر كبيرة جداً، وتلاه في الترتيب الالتزام المستمر بمتوسط حسابي قدره ٣.٦٧ وانحراف معياري قدره ١.١٢ بدرجة توفر كبيرة، ثم الالتزام الشعوري "العاطفي" بمتوسط حسابي قدره ٣.٢٠ وانحراف معياري قدره ٠.٩٨ بدرجة توفر متوسطة، ولقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من بينها المحافظة على الكفاءات الموجودة من خلال رفع مستوى الالتزام المستمر الموجود لديهم وضرورة إدخال نظرية الالتزام المنظمي ضمن ثقافة المؤسسات الجامعية بما يحقق أهدافها وأهداف منسوبيها على حدٍ سواء.

وأجرى خان، وآخرون Khan, Muhammad Riaz, Ziauddin, Jam, (2010) Farooq Ahmed, & Ramay, M. I. دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع العام والخاص بالمؤسسات البترولية والغاز بباكستان ومستوى أداء العاملين لوظائفهم من وجهة نظر العاملين بهذه القطاعات، واستخدمت الدراسة الأبعاد التالية للالتزام التنظيمي المستمر والالتزام العاطفي والالتزام المعيارية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من ١٥٣ موظفاً، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، أي أن الالتزام التنظيمي يزيد لدى العاملين بارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى أن الالتزام المعيارية له علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ في أداء العاملين، وفحصت الدراسة الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وتبين أن الذكور كانت لهم علاقة بمستوى مرتفع أعلى من مستوى الإناث.

كما أجرى خليفات، والملاحمة (٢٠٠٩) هدفت إلى تعرف الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وذلك من خلال تعرف مستوى الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والمعيارية) لدى أعضاء هيئة

التدريس العاملين في الجامعات الخاصة، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين أبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والمعياري)، والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة للعام الدراسي (٢٠٠٦/٢٠٠٥) البالغ عددهم (١٩٧٨)، أما عينة الدراسة فتكونت من ٥٥٩ عضواً، بنسبة ٤٥,٨٧% من حجم مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت أداة آلين وماير للولاء التنظيمي، والمكونة من ٢٠ فقرة، وأداة طورت لقياس الرضا الوظيفي مكونة من ٢٥ فقرة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، ووجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية، ولقد أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، بحيث لا يتم اللجوء إلى البحث عن الفرص البديلة.

كما أجرى حسن (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية التي تمثلت بالنمط القيادي المتجه نحو العمل والنمط القيادي المتجه نحو العاملين والنمط القيادي المتجه نحو العمل والعاملين في الالتزام التنظيمي، وقد تم اختيار كلية التربية في جامعة القادسية مجتمعاً للبحث التي ضمت (٧) أقسام علمية للتعرف على الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الالتزام التنظيمي، حيث بلغ عدد التدريسيين فيها (٢٢٤) تدريسي، وقد تم توزيع (١٣٠) استمارة استبيان شكلت نسبة (٥٨ %) من مجتمع الدراسة، وقد انطلق البحث من فرضية مفادها توجد علاقة وتأثير للأنماط القيادية الثلاثة على الالتزام التنظيمي لعينة البحث، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود النمط القيادي المتجه نحو العاملين في أقسام كلية التربية بدرجة تفوق المتوسط ولكن هذا التوجه لا يؤثر بشكل كبير على الالتزام التنظيمي حيث كان معامل الارتباط (٠.٦٣٣) وهذه النتيجة تشير إلى أن هذا النمط غير مرغوب فيه من قبل أفراد العين، ويوجد النمط القيادي المتجه نحو العاملين في أقسام كلية التربية بدرجة تفوق المتوسط النظري أما بشأن علاقة هذا النمط بالالتزام التنظيمي فقد كان عالياً حيث كان معامل الارتباط (٠.٩٨٥) وهذه النتيجة تشير إلى رغبة عينة البحث تجاه هذا النمط القيادي، كما بينت نتائج الدراسة وجود النمط القيادي المتجه نحو العمل والعاملين وقد اتضح ذلك من خلال المتوسطات الحسابية حيث كان المتوسط العام يفوق المتوسط النظري وبشأن علاقة هذا النمط بالالتزام التنظيمي كان عالياً جداً حيث بلغ (٠.٩٧٨) وهذه النتيجة تؤكد رغبة عينة البحث تجاه هذا النمط القيادي، كما توصلت الدراسة إلى ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام.

وأجرت مريم الحمدانية (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة العمانية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بثلاث جامعات خاصة بسلطنة عمان، حيث بلغ حجم المجتمع ٣٢٠ عضو هيئة تدريس، وكانت عينة الدراسة هي نفسها المجتمع، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة كان مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره ٥/٣.٧٨، وجاء الالتزام الأخلاقي في المرتبة الأولى، تلاه الالتزام العاطفي، ثم الالتزام المستمر، كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لباقي المتغيرات والمتمثلة في درجة المؤهل العلمي، والجامعة، والجنسية.

كما أجرى غنيم (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية وأثر الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية والكلية وسنوات الخبرة والعمر على العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية. وقد تحدد مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، وتم اختيار عينة منهم بلغ حجمها ١٤٤ من أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من ثلاثة محاور محور المعلومات الشخصية عن أعضاء هيئة تدريس، ومحور الولاء التنظيمي، ومحور الرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن مستوى الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية مرتفع، وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى متغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والكلية، وكذلك عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي تعزى إلى متغيرات الجامعة والخبرة والعمر ومعدل الدخل.

وأجرت حنون (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدي تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة. ) وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها ٣٤٠ موظف وموظفة من أصل ١٦٧٦ موظفًا وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوي التعليم. وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما وأشارت الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند

مستوي دلالة ٠.٠٥ بين مستويات الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية العمر، ومستوى التعليم، ونوع الوظيفة، ومدة الخدمة بالجامعة، والمستوى الوظيفي، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، ومكان العمل.

وأجرى الحراشة (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى تعرف طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديري المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التعليم في محافظة الطفيلة، كما هدفت إلى تعرف علاقة كل من (الجنس، والتخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي) بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٥) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة البالغ (١٧٠٢) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المرتبطة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين جاء بدرجة عالية، وبالنسبة لمجالاته فجاء مجالي الشعور تجاه مجموعة العمل، والشعور تجاه الإدارة بدرجة عالية، في حين جاءت باقي المجالات والخاصة بالولاء التنظيمي، والشعور تجاه المؤسسة، والشعور تجاه العمل بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تعزى إلى الخبرة في التعليم لصالح أصحاب الخبرة الطويلة.

كما أجرى الشلوي (٢٠٠٥ م) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بكلية الملك خالد العسكرية، وكذلك التعرف على مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها، وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي، ولتحقيق هذه الأهداف تم إعداد استبانة من أجل جمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في عدد من منسوبي الكلية من المدنيين والعسكريين بلغ عددهم (١٤٧) فرد، بعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن مستوى الانتماء التنظيمي مرتفع لدى منسوبي الكلية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

وقام الخشالي (٢٠٠٣) بإجراء دراسة هدفت إلى معرفة مدى تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة الثلاثة (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والمتساهل) في الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والمستمر، والمعيارى) لأعضاء هيئة التدريس لعينة قوامها (٢٠٤) وكشفت الدراسة عن وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والمعيارى،

ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والمعياري، في حين لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهل والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والمعياري، فيما لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة جاء بدرجة متوسطة، وجاء مستوى الالتزام العاطفي والأخلاقي أعلى من مستوى الالتزام المستمر لديهم.

وفي دراسة أجراها المخلافي (٢٠٠١) والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي للكلية والولاء التنظيمي للمهنة لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة صنعاء، تكونت عينة الدراسة من ١٤٣ عضو هيئة تدريس، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحديد أهمية الولاء التنظيمي والولاء التنظيمي المهني بين أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف الاختصاص، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، والخبرة والعمر. وأنه لا توجد علاقة ارتباط بين الولاء التنظيمي للكلية والولاء التنظيمي للمهنة، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة الجامعة بتنمية الشعور لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية الانتماء والولاء التنظيمي لكلياتهم وجامعاتهم مع تعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي لديهم مثل تقبل أهداف الكلية وقيمها، وتعزيز الرغبة بالبقاء والاعتزاز بالارتباط بها.

كما قام العمري (١٩٩٩) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة من رؤساء الأقسام يليه التراسلي ثم النمط الأوتوقراطي، وأنه توجد علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التراسلي، والولاء التنظيمي، وتوجد علاقة سلبية معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي، وأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في الدخل الشهري، والسن، والخدمة في العمل الحالي، والدرجة العلمية، على مستوى الولاء التنظيمي.

و أجرى أيضاً العتيبي والسواط (١٩٩٧) دراسة هدفت إلى قياس درجة الولاء التنظيمي لدى منسوبي جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي سواء من الناحية الإيجابية أو الناحية السلبية، ومعرفة العلاقات بين الأبعاد المكونة للولاء التنظيمي، وتم سحب عينة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (٢٩١) موظفاً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن أفراد العينة يتصفون بدرجة متوسطة من الولاء التنظيمي في أبعاده الثلاث (العاطفي، والمستمر، والمعياري)، وأن الولاء التنظيمي يتأثر بثلاث مجموعات من العوامل (الصفات

الشخصية، وخصائص العمل، والخبرة في العمل)، كما توصلت الدراسة إلى أن خصائص العمل والخبرة في العمل لهما تأثير أقوى من الصفات الشخصية في الولاء التنظيمي، كما تبين أن هناك علاقة قوية ومتبادلة بين الولاء التنظيمي العاطفي والمعياري، وأن للولاء الأخلاقي تأثيراً متوسطاً في الولاء المستمر النابع من التكلفة الشخصية التي ستلحق الموظف في حالة تركه لعمله الحالي.

وأجرى الطجم (١٩٩٦) دراسة هدفت إلى تعرف أبعاد الالتزام التنظيمي وديناميكيته من خلال العلاقة بين الفرد وما يمثله من احتياجات وتوقعات والمنظمة وما تقدمه لإشباع تلك الاحتياجات والتوقعات وذلك من خلال البيئة التنظيمية في الأجهزة الإدارية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وكان حجم العينة ٢٥٢ موظفاً ممثلين لعدد من الوحدات الإدارية في كل من الرياض وجدة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن تصورات الموظف لسلوك منظمته له تأثيره في التزامه واندماجه الذاتي وارتباطه وولائه لمنظمته، كما تبين وجود علاقة إيجابية متبادلة بين مختلف العوامل التنظيمية التي تم التوصل إليها بالدراسة وبين الالتزام التنظيمي وعناصره، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموغرافية العمر وسنوات الخدمة والمستوى الوظيفي مع الالتزام التنظيمي وعناصره.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات التي اهتمت بالالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، يمكن استخلاص أنه بالرغم من توفر دراسات منظمة بحثت متغيرات متعددة، فإن الباحث - في حدود علمه - لم يجد دراسة واحدة منها تناولت مشكلة البحث الحالية، والتي تهدف للتعرف على درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة وأثره على مستوى الأداء الوظيفي، ومعرفة الفروق في متغيري الدراسة والتي يمكن أن تُعزى لمتغيرات المرتبة العلمية، والخبرة في التدريس، والتخصص، وموقع الكلية، والتكليف في أعمال إدارية بجانب التدريس، والنوع، والجنسية، ولقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الأدب النظري للدراسة، وبناء أدواتها، واختيار المنهجية المناسبة.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تضمن هذا الجزء وصفاً لمجتمع الدراسة وتوزيعاً للعينة في ضوء متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة، الدورة التدريبية، التخصص)، كما تم وصف أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها، وكيفية تقييم صدق وثبات أداة الدراسة، وكذلك وصفاً للمعالجات الإحصائية التي تم إتباعها للإجابة عن أسئلة الدراسة.

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي لمناسبته طبيعة هذه الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة البالغ عددهم ٨٦٥ عضو هيئة تدريس، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ، وذلك حسب (السجلات الرسمية لإدارة شؤون الموظفين بجامعة الباحة، ١٤٣٧هـ).

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٩٨) عضو هيئة تدريس ممثلين لمعظم كليات الجامعة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ، تم اختيارهم بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة بنسبة (١١.٣%) من إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة (مجتمع الدراسة)، حيث تم بناء الاستبانة إلكترونياً وتم توزيع الرابط الخاص بها على أكثر من (٢٨٠) عضو هيئة تدريس بالجامعة، وكانت عدد الاستبانات المسترجعة (١١٣) استبانة، وتم استبعاد (١٥) منها؛ لعدم مناسبتها لعمليات التحليل الإحصائي، وتوزع هذه العينة حسب متغيرات الدراسة الديموغرافية المتمثلة في الدرجة العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالعينة، والتخصص، وسنوات الخبرة بجامعة الباحة، والتكليف بعمل إداري بجانب التدريس، وموقع الكلية، والنوع، والجنسية، والعمر، وفقاً للجدول (١).

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئاته ومستوياته	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الدرجة العلمية	أستاذ مشارك فأعلى	٣٢	٣٢.٧%
	أستاذ مساعد	٦٦	٦٧.٣%
الإجمالي			
التخصص	العلوم الإنسانية	٢٩	٢٩.٦%
	العلوم الشرعية والعربية	٢٠	٢٠.٤%
	العلوم الأساسية	٤٩	٥٠%
الإجمالي			
سنوات الخبرة بالجامعة	أقل من خمس سنوات	٤٧	٤٨%
	خمس سنوات فأكثر	٥١	٥٢%
الإجمالي			
التكليف بعمل إداري	مكلف	٤٨	٤٩%
	غير مكلف	٥٠	٥١%
الإجمالي			
موقع الكلية	المحافظات	٤٠	٤١%
	المدينة الجامعية بالعقيق والباحة	٥٨	٥٩%
الإجمالي			
النوع	ذكر	٧٦	٧٧.٦%
	أنثى	٢٢	٢٢.٤%
الإجمالي			
الجنسية	سعودي	٢٨	٢٨.٦%
	غير سعودي	٧٠	٧١.٤%
الإجمالي			
العمر	أقل من ٤٥ سنة	٥٨	٥٩%
	٤٥ سنة فأكثر	٤٠	٤١%
الإجمالي			

## أدوات الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة تم إعداد أداة الدراسة على النحو الآتي:

- الجزء الأول: يتضمن معلومات عن أفراد عينة الدراسة وشملت عدد من المتغيرات الديموغرافية ( الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة بالجامعة، والنوع، والتخصص، وموقع الكلية، والجنسية، والتكليف بعمل إداري بجانب التدريس، والعمر)
- الجزء الثاني: محور لقياس درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، وقد تكون هذا المحور في صورته الأولية من ٢٥ فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وهي (بعد الالتزام الشعوري "العاطفي"، وبعد الالتزام المستمر، وبعد الالتزام المعياري).
- الجزء الثالث: محور الأداء الوظيفي.

وفي ضوء آراء المحكمين تم التعديل على بعض العبارات من حيث وضوح الصياغة، ومناسبتها للمحور والاستبانة ككل، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من ثلاثة محاور على النحو الآتي:

### المحور الأول: المتغيرات الديموغرافية.

المحور الثاني: يتعلق بقياس درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة بأبعاده الثلاث وهي: (الالتزام الشعوري "العاطفي"، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) وقد تكونت من (٢٥) فقرة موزعة على الأبعاد الثلاث كالآتي:

البعد الأول: الالتزام الشعوري "العاطفي" وقد اشتمل هذا البعد على (٨) فقرات (١ - ٨).

البعد الثاني: الالتزام المستمر، وقد اشتمل هذا البعد على (٧) فقرات من (٩ - ١٥).

البعد الثالث: الالتزام المعياري، وقد اشتمل هذا البعد على (١٠) فقرات من (١٦ - ٢٥).

المحور الثالث: مستوى الأداء الوظيفي بجامعة الباحة وتكون من (٢٧) فقرة.

### صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الأداة استخدمت طريقتين الأولى وتسمى الصدق الظاهري (Face validity)، التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المحكمين والمتخصصين الخبراء في المجال، أما الثانية وتسمى الاتساق الداخلي (Internal Consistency) وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة،

وارتباطها بالمحور الذي تنتمي إليه، وفيما يلي الخطوات التي تم إتباعها للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين:

#### أ: الصدق الظاهري:

للتعرف على صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها في صورتها الأولية على خمسة من المحكمين، وفي ضوء التوجيهات التي أباها المحكمون تم إجراء التعديلات التي أتفق عليها (٨٠%) من المحكمين سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات، حتى تم الحصول على الصورة النهائية للاستبانة.

#### الخصائص السيكومترية للاستبانة:

تم تطبيق الاستبانة في صورتها الأولية على عينة استطلاعية بلغ عددها (٣٠) عضو هيئة تدريس بجامعة الباحة، حيث تمت الاستفادة من نتائج هذا التطبيق في حساب صدق وثبات الاستبانة، وذلك على النحو الآتي:

#### (١) الصدق:

تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis للتحقق من صدق الأداة الحالية، حيث يهدف استخدام هذا الأسلوب الإحصائي المتقدم إلى استكشاف صحة العوامل التي بتيت عليها الاستبانة، وأن الفقرات المدرجة تحت كل عامل لا تقيس شيئاً آخر غير هذا العامل (تيعزة، ٢٠١٢، ٣٠٥)، ويمكن عرض النتائج الخاصة بهذا الإجراء على النحو الآتي:

#### أولاً: صدق الاستبانة:

تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال تحكيم الاستبانة- قبل توزيعها على عينة الدراسة الأساسية- من قبل مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة؛ وذلك بغرض التأكد من الصدق الظاهري لها، وللتحقق من الصدق الداخلي، وما إذا كانت الأداة تقيس متغيراً واحداً أو أكثر تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي على استجابات العينة الاستطلاعية (ن = ٣٠)، وفيما يلي نتائج هذا التحليل لمتغيرات الدراسة:

#### (١) المتغير المستقل (الالتزام الشعوري "العاطفي"):

يبين جدول (١) التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الالتزام الشعوري "العاطفي".

جدول (٢) التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الالتزام الشعوري "العاطفي"

المتغير	الفقرات	التحليل العاملي
	١. أشعر بالسعادة عندما أقضي جزء كبير من وقتي في جامعتي.	0.56
	٢. أعتقد أن قرار عملي بالجامعة كان قرارًا صائبًا.	0.87
	٣. أستمتع عند مناقشة أحوال جامعتي مع زملائي بالعمل وخارجه.	0.82
الالتزام الشعوري "العاطفي"	٤. أشعر بأن المشكلات التي تواجه جامعتي تعد جزءاً من مشكلاتي الشخصية.	0.56
	٥. أشعر بإحساس قوي بانتمائي لجامعتي.	0.92
	٦. أشعر بأن أهدافي الشخصية منسجمة مع أهداف جامعتي.	0.84
	٧. أشعر بأنني جزء أساسي في جامعتي.	0.86
	٨. أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل بهذه الجامعة.	0.86
	KMO	0.77
	Variance	%59.24
	Sig.	0.00

تبين النتائج في الجدول (٢) بأن جميع فقرات هذا المجال تقيس متغير واحد يفسر ٥٩.٢٤% من الالتزام الشعوري "العاطفي"، وأن قيم تشبعات جميع الفقرات كانت أكثر من (٠.٥٠) حيث تراوحت بين (٠.٥٦ - ٠.٩٢) كما بلغ مقياس Kaiser- Olkin (KMO) مقياس ملائمة المعاينة (٠.٧٧)؛ مما يشير بأن الاختبار العاملي ونتائجه صالحة وضمن المستويات المقبولة لإجراء الاختبار، وعليه تم اعتماد المقياس الخاص بمتغير الالتزام الشعوري "العاطفي".

(٢) المتغير المستقل (الالتزام المستمر):

يبين جدول (٣) التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الالتزام المستمر.

جدول (٣) التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الالتزام المستمر

المتغير	الفقرات	التحليل العاملي
	١. أحد الأسباب الرئيسية لاستمراري بالعمل في جامعتي يرجع إلى الفوائد التي أحصل عليها منها.	0.83
	٢. إن بقائي في عملي بالجامعة يعكس حاجتي للعمل بها.	0.90
	٣. من النتائج المترتبة على ترك جامعتي ندرة البدائل المتاحة.	0.84
الالتزام المستمر	٤. من الصعب بالنسبة لي ترك جامعتي حتى لو كانت لدي الرغبة في ذلك.	0.86
	٥. مغادرتي لجامعتي في الوقت الحالي يسبب لي العديد من المشكلات والاضطرابات.	0.91
	٦. من الأمور الضرورية بالنسبة لي في الوقت الحالي البقاء في جامعتي.	0.81
	٧. أشعر بأن خيارتي قليلة جداً عند التفكير في مغادرة جامعتي.	0.51
	KMO	0.83
	Variance	%65.91
	Sig.	0.00

تبين النتائج في الجدول (٣) بأن جميع فقرات هذا المجال تقيس متغير واحد يفسر ٦٥.٩١% من الالتزام المستمر، وأن قيم تشبعات جميع الفقرات كانت أكثر من (٠.٥٠) حيث تراوحت بين (٠.٥١ - ٠.٩١) كما بلغ مقياس Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) لقياس ملائمة المعاينة (٠.٨٣)؛ مما يشير بأن الاختبار العاملي ونتائجه صالحة وضمن المستويات المقبولة لإجراء الاختبار، وعليه تم اعتماد المقياس الخاص بمتغير الالتزام المستمر.

(٣) المتغير المستقل (الالتزام المعياري):

يبين جدول (٤) التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الالتزام المعياري.

جدول (٤) التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الالتزام المعياري

المتغير	الفقرات	التحليل العاملي
الالتزام المعياري	١. مستعد للقيام بأي مهمة بجامعة من أجل استمرار عملي بها.	0.62
	٢. من أهم أسباب استمراري بالعمل في جامعتي إخلاصي وانتمائي لها، وبالتالي الالتزام الأدبي بالبقاء.	0.73
	٣. أرغب في بذل جهد أعلى من المتوقع مني لمساعدة جامعتي في تحقيق أهدافها.	0.79
	٤. أساهم بفاعلية لمساعدة جامعتي في تحقيق مستقبل أفضل لها بين المؤسسات المناظرة.	0.87
	٥. أقوم بأداء مهام الوظيفية بجامعة من دون الحاجة إلى رقابة من قبل رؤسائي.	0.55
	٦. أتطلع دائماً للحصول على أحد المواقع القيادية في جامعتي للمساهمة في الارتقاء بمستوى الأداء بها.	0.51
	٧. أرغب دائماً في المشاركة في لجان ومشروعات تطوير العمل الجامعي.	0.80
	٨. يهمني سمعة ومستقبل جامعتي محلياً وعالمياً.	0.81
	٩. أشعر بأن هناك اتفاق تام بين قيمي وقيم جامعتي.	0.63
	١٠. إذا حصلت على عرض لعمل أفضل في مكان آخر، فإنني أشعر بأنه من العدل ألا أترك جامعتي.	0.57
	KMO	0.66
	Variance	%45.34
	Sig.	0.00

تبين النتائج في الجدول (٤) بأن جميع فقرات هذا المجال تقيس متغير واحد يفسر ٤٥.٣٤% من الالتزام المعياري، وأن قيم تشبعات جميع الفقرات كانت أكثر من (٠.٥٠) حيث تراوحت بين (٠.٥١ - ٠.٨٧)، كما بلغ مقياس Kaiser-Mayer-

(KMO) Olkin لقياس ملائمة المعاينة (٠.٦٦)؛ مما يشير بأن الاختبار العاملي ونتائجه صالحة وضمن المستويات المقبولة لإجراء الاختبار، وعليه تم اعتماد المقياس الخاص بمتغير الالتزام المعياري.

وتبين النتائج السابقة أن المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) تتوفر له مؤشرات ذات دلالة قوية على صدقه، حيث تعمل المجالات الثلاثة (الالتزام الشعوري "العاطفي" - الالتزام المستمر - الالتزام المعياري) بصورة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  على تشكيل الظاهرة موضوع القياس.

ثانياً: ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا للثبات، وذلك لكل مجال من مجالات المحور الأول، وكذلك الدرجة الكلية لها ولمحوريتها، وهذا ما يمكن عرضه عبر الجدول (٥):

جدول (٥) ثبات متغيرات الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المتغير	المجال	كرونباخ ألفا
	الالتزام الشعوري "العاطفي"	0.92
الالتزام التنظيمي	الالتزام المستمر	0.91
	الالتزام المعياري	0.83
	الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي	0.94
الأداء الوظيفي	-	0.95
الأداة ككل		0.96

يتضح من الجدول (٥) أن معامل الثبات العام للدرجة الكلية للاستبانة جاء بدرجة عالية، حيث بلغ القيمة (٠.٩٦)، وكذلك بالنسبة لمحوري الاستبانة وللمجالات الفرعية للمحور الأول، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة الحالية.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
٢. تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق في متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة والتي تُعزى لمتغير التخصص.
٣. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (T-test) Independent sample للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق في متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة والتي تُعزى للمتغيرات (الدرجة العلمية، والتكليف بأعمال إدارية بالإضافة للتدريس، والجنسية، والنوع، وسنوات الخبرة في جامعة الباحة، والعمر، وموقع الكلية).
٤. تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر المتغير المستقل المتمثل في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الباحة على المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي بجامعة الباحة.

## إجراءات الحكم:

ولغاية الحكم على درجة توفر الفقرة أو المحور، تم حساب تقدير الاستجابة على فقرات الاستبانة وذلك على النحو الآتي: طول الفئة = المدى / عدد الفئات.

المدى = الفرق بين أكبر وأصغر بديل للاستجابة على الأداة / عدد بدائل الاستجابة.

$$\text{المدى} = \frac{5}{(1-5)} = 0.80$$

وبالتالي يكون مقياس الحكم على درجة توفر أي محور من محاور الاستبانة على النحو الآتي:

درجة توفر				
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
من ٤.٢٠ - إلى ٥	من ٣.٤٠ - إلى أقل من ٤.٢٠	من ٢.٦٠ - إلى أقل من ٣.٤٠	من ١.٨٠ - إلى أقل من ٢.٦٠	من ١.٠٠ - إلى أقل من ١.٨٠

### تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وذلك حسب أسئلة الدراسة.

**السؤال الأول:** ما درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة من وجهة نظرهم؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات عينة الدراسة على مجالات المحور الأول الاستبانة (الالتزام التنظيمي)، ثم على الفقرات الخاصة بكل مجال، وفيما يلي عرض لهذا الإجراء وما أسفر عنه من نتائج:

أولاً: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لكل مجال من المجالات الثلاث لمحور الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية له.

لتحديد درجة توفر أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاث ومحور الالتزام التنظيمي ككل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد محور الالتزام التنظيمي والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

على مجالات الالتزام التنظيمي مرتبة تنازلياً

رقم المجال في الاستبانة	أبعاد الالتزام التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الالتزام	الرتبة
٣	بعد الالتزام المعياري	4.05	0.85	كبيرة	١
١	بعد الالتزام الشعوري (العاطفي)	3.84	1.00	كبيرة	٢
٢	بعد الالتزام المستمر	3.49	1.03	كبيرة	٣
الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي		3.78	0.96	كبيرة	

يتضح من الجدول (٦) أن درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة كانت كبيرة بمتوسط حسابي قدره ٣.٧٨ وانحراف معياري قدره ٠.٩٦،

وتشير قيمة الانحراف المعياري إلى تجانس آراء أفراد العينة، ولقد جاء بعد الالتزام المعياري في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره ٤.٠٥ وانحراف معياري قدره ٠.٨٥، بينما جاء بعد الالتزام الشعوري (العاطفي) في المرتبة الثانية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره ٣.٨٤ وانحراف معياري قدره ١.٠٠، في حين جاء بعد الالتزام المستمر في المرتبة الثالثة والأخيرة بين أبعاد الالتزام التنظيمي بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره ٣.٤٩ وانحراف معياري قدره ١.٠٣، وهذه النتائج تبين أن بعد الالتزام التنظيمي السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة بين أبعاده الثلاث هو بعد الالتزام المعياري وهذا يدل على أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة ملتزمين تجاه جامعتهم ومخلصين في عملهم الأكاديمي والبحثي الحالي والمستقبلي، ولديهم الدافع لبذل أقصى الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة، وأن مستقبل الجامعة يعد من أهم أولوياتهم.

ويمكن عزو التزام أعضاء هيئة التدريس التنظيمي تجاه الجامعة بدرجة كبيرة، إلى أنهم لديهم إدراك بالدور الذي تؤديه الجامعة تجاه المجتمع، وتحقيق طموحاته الحالية والمستقبلية، ومشاركته في تحقيق أهدافه التنموية، كما أنهم يشغلون وظيفة مرموقة في المجتمع، ولديهم مساحة من الحرية في الأداء والتفاعل سواء داخل الجامعة أو خارجها، بالإضافة إلى أن المستوى العلمي والأكاديمي الخاص بهذه الفئة من فئات المجتمع يكون لديها قدرًا عاليًا من الوعي بأهمية دورهم المحوري في تحقيق أهداف الجامعة، وبالتالي تحقيق أهدافهم الشخصية، على اعتبار أن دورهم أساسي في بناء الخطط المستقبلية لجامعتهم، ووضع أهدافها الاستراتيجية المستقبلية، ويتم بناء هذه الخطط بمشاركتهم، وبالتالي يتم وضع هذه الأهداف بما يتواءم مع أهدافهم الشخصية، كما يبين ذلك مدى الارتباط الوثيق بين أعضاء هيئة التدريس بجامعتهم، وإيمانه القوي بقيمتها وأهدافها، ويعد ذلك مؤشرًا على توفر المناخ التنظيمي السليم الذي يتناسب مع طبيعة المؤسسة الجامعية؛ مما يؤدي إلى توافر اعتبارات الالتزام التنظيمي؛ لأنه صفة ملازمة للمؤسسات الجامعية الناجحة التي يحدث فيها توافق وانسجام بين منسوبيها وأهدافهم والمؤسسة وأهدافها.

كما أن شيوع روح التعاون والترابط القائم على الثقة والمودة والمشاركة العلمية فيما بينهم، سواء بمجالس الأقسام، أو مشاركتهم مع بعضهم البعض في إعداد الأبحاث العلمية المرتبطة بمجال التخصص التي تخدم الجامعة والمجتمع، يعد ذلك من العوامل المساعدة في إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، بما يسهم في تحقيق التكيف والانسجام مع بيئته الجامعية، والتفاوت في درجة توفر أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاث على الرغم من أنها جميعاً جاءت بدرجة كبيرة يعود إلى أن الالتزام التنظيمي يتأثر بمجموعة من المتغيرات والعوامل التي قد تقود إلى انخفاض مستواه أو ارتفاعه وله تأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس واتجاهاتهم.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة مصطفى (٢٠١٦) التي توصلت إلى ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل كما اتفقت في حصول أبعاد الالتزام التنظيمي على درجة توفر عالية، وكذلك، وقوع الالتزام المعياري في المرتبة الأولى بين أبعاد الالتزام المختلفة، الياطين (١٤٣٥هـ) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الالتزام التنظيمي بمجالاته الثلاث الوجداني، والأخلاقي، والمستمر، لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة سلمان بن عبد العزيز جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة أحمد (٢٠١٣م) التي أكدت على ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي لدى منسوبي جامعة المنصورة، ودراسة النويقة (٢٠١٣م) التي أكدت على ارتفاع الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث الالتزام الشعوري، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر لدى منسوبي جامعة الطائف، ودراسة العياصرة (٢٠١١م) التي أكدت على أن التزام أعضاء هيئة التدريس بمسؤولياته الجامعية جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة حسن (٢٠٠٩م) التي توصلت إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة القادسية جاءت مرتفعة، ودراسة مريم الحمدانية (٢٠٠٩) التي أكدت على أن درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة بسلطنة عمان كانت مرتفعة، ودراسة غنيم (٢٠٠٧) التي أكدت على ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة النجاح الوطنية بفلسطين، ودراسة حنونة (٢٠٠٦م) التي توصلت إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لدى منسوبي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كان مرتفعاً، ودراسة الشلوي (٢٠٠٥) التي أكدت على ارتفاع درجة الانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية.

كما اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة عواد وأجتي (٢٠١٢م) جزئياً في ارتفاع درجة الالتزام العاطفي والالتزام المعياري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية، بينما اختلفت مع نتائجها في أن درجة الالتزام المستمر جاءت بدرجة ضعيفة، كما اتفقت مع نتائج دراسة كريدي (٢٠١٠) جزئياً في ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، في حين كان هناك اختلافاً جزئياً في أن الالتزام التنظيمي السائد كان الالتزام المعياري الذي جاء بدرجة كبيرة جداً، بينما جاء في المرتبة الثانية الالتزام المستمر بدرجة كبيرة، تلاه الالتزام الشعوري "العاطفي" في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة.

بينما اختلفت هذه النتائج جزئياً مع نتائج دراسة مصطفى (٢٠١٦) في ترتيب بعدي الالتزام التنظيمي المستمر والشعوري "العاطفي" حيث جاء في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب، بينما جاء الالتزام الشعوري "العاطفي" في المرتبة الثانية، ثم الالتزام المستمر في المرتبة الثالثة في الدراسة الحالية، ودراسة الخشالي (٢٠٠٣م) التي توصلت إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة الأردنية

جاءت بدرجة متوسطة، واتفقت معها جزئياً في ترتيب أبعاد الالتزام التنظيمي حيث جاء الالتزام العاطفي والأخلاقي أعلى من الالتزام المستمر، ودراسة المخلافي (٢٠٠١) التي أكدت على أهمية تنمية شعور أعضاء هيئة التدريس بأهمية الانتماء والولاء التنظيمي لكلياتهم وجامعتهم، ودراسة العتيبي والسواط (١٩٩٧م) التي توصلت إلى أن درجة الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث العاطفي، والمستمر، والمعياري، لدى منسوبي جامعة الملك عبد العزيز جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من الأبعاد الثلاث لمحور الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة:

تم في هذا الجزء حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاث (بعد الالتزام الشعوري، وبعد الالتزام المستمر، وبعد الالتزام المعياري).

#### (١) المجال الأول (الالتزام الشعوري "العاطفي").

يظهر الجدول (٧) نتائج تحليل فقرات بعد الالتزام الشعوري (العاطفي) مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، كما يأتي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

على البعد الأول (الالتزام الشعوري "العاطفي") مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الالتزام	الرتبة
٢	أعتقد أن قرار عملي بالجامعة كان قراراً صائباً.	4.10	0.91	كبيرة	١
٥	أشعر بإحساس قوي بانتمائي لجامعتي.	4.08	0.99	كبيرة	٢
١	أشعر بالسعادة عندما أقضي جزء كبير من وقتي في جامعتي.	4.05	0.78	كبيرة	٣
٤	أشعر بأن المشكلات التي تواجه جامعتي تعد جزءاً من مشكلاتي الشخصية.	3.85	0.85	كبيرة	٤

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الالتزام	الرتبة
٧	أشعر بأنني جزء أساسي في جامعتي.	3.74	0.97	كبيرة	٥
٣	أستمتع عند مناقشة أحوال جامعتي مع زملائي بالعمل وخارجه.	3.65	1.17	كبيرة	٥
٦	أشعر بأن أهدافي الشخصية منسجمة مع أهداف جامعتي.	3.65	1.07	كبيرة	٧
٨	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل بهذه الجامعة.	3.61	1.13	كبيرة	٨
الدرجة الكلية للمجال		3.84	0.98	كبيرة	

يتضح من الجدول (٧) أن كافة فقرات بعد الالتزام الشعوري (العاطفي) جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاءت الفقرة أعتقد أن قرار عملي بالجامعة كان قرارًا صائبًا في المرتبة الأولى بين فقرات هذا المحور بمتوسط حسابي قدره ٤.١٠ وانحراف معياري قدره ٠.٩١ وبدرجة التزام كبيرة، في حين جاءت الفقرة أشعر بإحساس قوي بانتمائي لجامعتي في المرتبة الثانية بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي قدره ٤.٠٨ وانحراف معياري قدره ٠.٩٩ وبدرجة التزام كبيرة، كما جاءت الفقرة أشعر بالسعادة عندما أقضي جزء كبير من وقتي في جامعتي بالمرتبة الثالثة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي قدره ٤.٠٥ وانحراف معياري قدره ٠.٧٨ وبدرجة التزام كبيرة أيضًا.

بينما جاءت الفقرة أشعر بأنني جزء أساسي في جامعتي، في المرتبة السابعة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي قدره ٣.٧٤ وانحراف معياري قدره ٠.٩٧ وبدرجة التزام كبيرة، وجاءت الفقرة أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل بهذه الجامعة في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي قدره ٣.٦١ وانحراف معياري قدره ١.١٣ وبدرجة التزام كبيرة، بينما جاءت باقي الفقرات في المراتب من الرابع إلى السادسة بمتوسط حسابي يتراوح بين ٣.٦٥، و ٣.٨٥ أي أن درجة الالتزام كبيرة.

وهذه النتائج تبين أن التزام أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة من الناحية الشعورية العاطفية (جانبا للالتزام العاطفي) متوفر بدرجة كبيرة كما أنهم يؤكدون على أنهم أكثر ارتباطًا بالجامعة، لقناعتهم بأن التحاقهم بالجامعة يمثل لهم الكثير ويحقق لهم طموحاتهم، خاصة في جوانب اجتماعية مهمة مثل احترام وتقدير المجتمع لهم، على

اعتبار أنهم قيمة علمية متميزة لها دورها في تحقيق آمال وطموحات هذا المجتمع؛ مما يساهم في زيادة ارتباطهم العاطفي بمؤسستهم الجامعية، ويجعلهم أكثر حرصاً على أداء الأعمال المكلفين بها لتحقيق ارتباطاً أعلى بها، كما يتضح أن الفقرات التي جاءت في ترتيب متأخر وجود تباين في آراء أفراد العينة حيالها، حيث كانت قيم الانحراف المعياري لها أكبر من الواحد، والفقرات التي حصلت على مراتب متقدمة لوحظ انسجام آراء أفراد العينة حيالها، على الرغم من وقوع كل الفقرات في فئة كبيرة، حيث أن قيم الانحراف المعياري لهذه الفقرات أقل من الواحد الصحيح.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة البابطين (١٤٣٥هـ)؛ ودراسة النويقة (٢٠١٣م)؛ دراسة عواد وأجتي (٢٠١٢م)؛ ودراسة العياصرة (٢٠١١م)؛ ودراسة حسن (٢٠٠٩م)؛ ودراسة مريم الحمدانية (٢٠٠٩)، ودراسة غنيم (٢٠٠٧)، ودراسة حنون (٢٠٠٦م) التي توصلت جميعها إلى أن درجة الالتزام الشعوري "العاطفي" جاءت بدرجة مرتفعة.

بينما اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة كريدي (٢٠١٠)؛ ودراسة الخشالي (٢٠٠٣م)؛ ودراسة العتيبي والسواط (١٩٩٧م) في أن درجة الالتزام الشعوري "العاطفي" جاءت بدرجة متوسطة.

## (٢) المجال الثاني (الالتزام المستمر).

يظهر الجدول (٨) نتائج تحليل فقرات بعد الالتزام المستمر مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، كما يأتي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

على البعد الثاني (الالتزام المستمر) مرتبة تنازليا

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الالتزام	الرتبة
١٤	من الأمور الضرورية بالنسبة لي في الوقت الحالي البقاء في جامعتي.	3.80	1.01	كبيرة	١
١٠	إن بقائي في عملي بالجامعة يعكس حاجتي للعمل بها.	3.69	0.90	كبيرة	٢
٩	أحد الأسباب الرئيسية لاستمرارى بالعمل في جامعتي يرجع إلى الفوائد التي أحصل عليها منها.	3.56	1.08	كبيرة	٣
١١	من النتائج المترتبة على ترك جامعتي ندرة البدائل المتاحة.	3.55	0.92	كبيرة	٤
١٢	من الصعب بالنسبة لي ترك جامعتي حتى لو كانت لدي الرغبة في ذلك.	3.39	1.13	متوسطة	٥
١٣	مغادرتي لجامعتي في الوقت الحالي يسبب لي العديد من المشكلات والاضطرابات.	3.31	1.15	متوسطة	٦
١٥	أشعر بأن خيارتي قليلة جداً عند التفكير في مغادرة جامعتي.	3.09	1.04	متوسطة	٧
	الدرجة الكلية للمجال	3.49	1.03	كبيرة	

يتضح من الجدول (٨) أن معظم فقرات بعد الالتزام المستمر جاءت كبيرة وهذا ما يوضح درجة الالتزام الكلية لهذا المحور والتي جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاءت الفقرة من الأمور الضرورية بالنسبة لي في الوقت الحالي البقاء في جامعتي في المرتبة الأولى

بدرجة التزام كبيرة بمتوسط حسابي قدره ٣.٨٠ وانحراف معياري قدره ١.٠١، بينما جاءت الفقرة إن بقائي في عملي بالجامعة يعكس حاجتي للعمل بها، في المرتبة الثانية بدرجة التزام كبيرة بمتوسط حسابي قدره ٣.٦٩ وانحراف معياري قدره ٠.٩٠، كما جاءت الفقرة أحد الأسباب الرئيسية لاستمراري بالعمل في جامعتي يرجع إلى الفوائد التي أحصل عليها منها، في المرتبة الثالثة بدرجة التزام كبيرة بمتوسط حسابي قدره ٣.٥٦ وانحراف معياري قدره ١.٠٨، وجاءت الفقرة من النتائج المترتبة على ترك جامعتي ندرة البدائل المتاحة، في المرتبة الرابعة وبدرجة التزام كبيرة بمتوسط حسابي قدره ٣.٥٥ وانحراف معياري قدره ٠.٩٢.

بينما جاءت الفقرة من الصعب بالنسبة لي ترك جامعتي حتى لو كانت لدي الرغبة في ذلك في المرتبة الخامسة بدرجة التزام متوسطة بمتوسط حسابي قدره ٣.٣٩ وانحراف معياري قدره ١.١٣، وجاءت الفقرة مغادرتي لجامعتي في الوقت الحالي بسبب لي العديد من المشكلات والاضطرابات، في المرتبة السادسة بدرجة التزام متوسطة بمتوسط حسابي قدره ٣.٣١ وانحراف معياري قدره ١.١٥، وجاءت الفقرة أشعر بأن خيارتي قليلة جداً عند التفكير في مغادرة جامعتي في المرتبة السابعة والأخيرة بدرجة التزام متوسطة بمتوسط حسابي قدره ٣.٠٩ وانحراف معياري قدره ١.٠٤، ومن الواضح أن آراء أفراد العينة حيال هذه الفقرات الثلاث التي جاءت بدرجة التزام متوسطة كانت متباينة بشكل كبير، وهذا ما أكدته قيم الانحراف المعياري لها فكلها أكبر من الواحد الصحيح.

وقد يعزى ذلك إلى أن هناك علاقة متبادلة بين عضو هيئة التدريس وجامعته التي ينتمي لها، تتمثل في العوائد التي يحصل كل من الطرفين عليها من الطرف الآخر، كما أن هناك العديد من أعضاء هيئة التدريس من غير السعوديين يكون التزامهم مرتبط ببقائهم في الجامعة لأطول فترة ممكنة، للعوائد التي يحصل عليها من الجامعة، وليس شرطاً أن تكون هذه العوائد مادية، ولكن يمكن أن تكون العوائد معنوية، مرتبطة بالبيئة الجامعية الجيدة، والعلاقات الإنسانية المتميزة بينه وبين زملائه بالجامعة، بالإضافة إلى قلة رغبته للعودة إلى بلاده حالياً، كما أن هناك عدد من أعضاء هيئة التدريس من غير السعوديين ليس لديهم ما يخسرونه في حال تركهم الجامعة على اعتبار أن معظمهم لديه بديل آخر سواء كان في جامعته الأصلية التي يعمل بها في بلده، أو أن هناك فرصاً وظيفية جامعية بجامعات أخرى سواء داخل المملكة أو في دول عربية أخرى، وعلى وجه الخصوص التخصصات الأكاديمية المطلوبة بكافة المؤسسات الجامعية.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة البابطين (١٤٣٥هـ)؛ ودراسة النويقة (٢٠١٣م)؛ ودراسة العياصرة (٢٠١١م)؛ دراسة كريدي (٢٠١٠)؛ ودراسة حسن (٢٠٠٩م)؛ ودراسة مريم الحمدانية (٢٠٠٩)؛ ودراسة غنيم (٢٠٠٧)؛ ودراسة حنونة (٢٠٠٦م) في أن درجة الالتزام المستمر جاءت مرتفعة.

بينما اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة عواد وأجتي (٢٠١٢م) في أن درجة الالتزام المستمر جاءت بدرجة ضعيفة، ودراسة الخشالي (٢٠٠٣م)؛ ودراسة العتيبي والسواط (١٩٩٧م) في أن درجة الالتزام المستمر جاءت بدرجة متوسطة.

### (٣) المجال الثالث (الالتزام المعياري):

يظهر الجدول (٩) نتائج تحليل فقرات بعد الالتزام المعياري مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، كما يأتي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

على البعد الثالث (الالتزام المعياري) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الالتزام	الرتبة
٢٠	أقوم بأداء مهامي الوظيفية بجامعتي دون الحاجة إلى رقابة من قبل رؤسائي.	4.62	0.58	كبيرة جداً	١
٢٣	يهمني سمعة ومستقبل جامعتي محلياً وعالمياً.	4.57	0.64	كبيرة جداً	٢
١٩	أساهم بفاعلية لمساعدة جامعتي في تحقيق مستقبل أفضل لها بين المؤسسات المناظرة.	4.31	0.71	كبيرة جداً	٣
١٨	أرغب في بذل جهد أعلى من المتوقع مني لمساعدة جامعتي في تحقيق أهدافها.	4.30	0.71	كبيرة جداً	٤
١٧	من أهم أسباب استمراري بالعمل في جامعتي إخلاصي وانتمائي لها، وبالتالي الالتزام الأدبي بالبقاء.	4.08	0.94	كبيرة	٥

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الالتزام	الرتبة
٢٢	أرغب دائماً في المشاركة في لجان ومشروعات تطوير العمل الجامعي.	4.04	0.76	كبيرة	٦
٢٤	أشعر بأن هناك اتفاق تام بين قيمي وقيم جامعتي.	3.97	0.97	كبيرة	٧
١٦	مستعد للقيام بأي مهمة بجامعتي من أجل استمرار عملي بها.	3.39	1.12	متوسطة	٨
٢١	أتطلع دائماً للحصول على أحد المواقع القيادية في جامعتي للمساهمة في الارتقاء بمستوى الأداء بها.	3.13	1.22	متوسطة	٩
٢٥	إذا حصلت على عرض لعمل أفضل في مكان آخر، فإنني أشعر بأنه من العدل ألا أترك جامعتي	3.10	1.28	متوسطة	١٠
الدرجة الكلية لبعء الالتزام المعياري		3.95	0.89	كبيرة	

يتضح من الجدول (٩) أن فقرات بعء الالتزام المعياري جاءت متفاوتة بين كبيرة جداً وكبيرة ومتوسطة حيث جاءت الفقرة أقوم بأداء مهامي الوظيفية بجامعتي دون الحاجة إلى رقابة من قبل رؤسائي، في المرتبة الأولى بين فقرات هذا البعد بدرجة التزام كبيرة جداً بمتوسط حسابي قدره ٤.٦٢ وانحراف معياري قدره ٠.٥٨، وجاءت الفقرة يهمني سمعة ومستقبل جامعتي محلياً وعالمياً في المرتبة الثانية بين فقرات هذا البعد بدرجة التزام كبيرة جداً بمتوسط حسابي قدره ٤.٥٧ وانحراف معياري قدره ٠.٦٤، وجاءت أيضاً الفقرة أساهم بفاعلية لمساعدة جامعتي في تحقيق مستقبل أفضل لها بين المؤسسات المناظرة في المرتبة الثالثة بين فقرات هذا البعد بدرجة التزام كبيرة جداً بمتوسط حسابي قدره ٤.٣١

وانحراف معياري قدره ٠.٧١، وتلتها مباشرة الفقرة أرغب في بذل جهد أعلى من المتوقع مني لمساعدة جامعتي في تحقيق أهدافها، والتي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره ٤.٣٠ وانحراف معياري قدره ٠.٧١، بينما جاءت الفقرة من أهم أسباب استمراري بالعمل في جامعتي إخلاصي وانتمائي لها، وبالتالي الالتزام الأدبي بالبقاء، والفقرة أرغب دائماً في المشاركة في لجان ومشروعات تطوير العمل الجامعي، والفقرة أشعر بأن هناك اتفاق تام بين قيمي وقيم جامعتي، في المراتب ٥ و ٦ و ٧ بين فقرات هذا المحور بدرجة التزام كبيرة بمتوسط حسابي قدره ٤.٠٨ و ٤.٠٤ و ٣.٩٧ وانحراف معياري قدره ٠.٩٤ و ٠.٧٦ و ٠.٩٧ على الترتيب

وهذا يبين أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يشعرون بالاستقلالية في العمل على اعتبار أن البيئة الجامعية تختلف عن باقي المؤسسات الأخرى، فالرقابة الذاتية، وأداء الأعمال بشكل متكامل دون حاجة للمتابعة من الأمور البيهية بالمؤسسة الجامعية، كما أن مساهمات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال نشر أبحاثهم العلمية محلياً وعالمياً له دور مهم جداً في تقدم ترتيب الجامعة بين كافة الجامعات، بالإضافة للوظائف الأخرى الخاصة بالجامعة، كما أن عمليات بناء الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة الجامعة يشارك بها أكبر عدد ممكن من أعضاء هيئة التدريس، على اعتبار أن الجامعة هي بيت الخبرة الذي يشتمل على عدد كبير من مجالات المعرفة المختلفة، هذا كله يجعل خطط وأهداف الجامعة منسجمة مع أهداف أعضاء هيئة التدريس، ويعد ذلك أكبر حافز لأداء أعلى من المتوقع، والإخلاص والانتماء لمؤسسته الجامعية، وعدم تفكيره في تركها مهما كانت الأسباب، وكذلك بحثه الدائم للمشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر في مستويات الأداء؛ بما يساهم في تحقيق أهداف وطموحات الجامعة، وهذا أيضاً ما يؤكد الانسجام الواضح في آراء أفراد العينة حول هذه الفقرات من خلال قيم الانحراف المعياري.

في حين جاءت الفقرة مستعد للقيام بأي مهمة بجامعتي من أجل استمرار عملي بها في المرتبة ٨ بين فقرات هذا البعد بدرجة التزام متوسطة بمتوسط حسابي قدره ٣.٣٩ وانحراف معياري قدره ١.١٢، كما جاءت الفقرة أتطلع دائماً للحصول على أحد المواقع القيادية في جامعتي للمساهمة في الارتقاء بمستوى الأداء بها، في المرتبة التاسعة بين فقرات هذا البعد بدرجة التزام متوسطة بمتوسط حسابي قدره ٣.١٣ وانحراف معياري قدره ١.٢٢، كما جاءت الفقرة إذا حصلت على عرض لعمل أفضل في مكان آخر، فإنني أشعر بأنه من العدل ألا أترك جامعتي في المرتبة العاشرة والأخيرة بين فقرات هذا البعد بدرجة التزام متوسطة بمتوسط حسابي قدره ٣.١٠ وانحراف معياري قدره ١.٢٨، وقد يعزى ذلك إلى:

١. أن معظم أعضاء هيئة التدريس يبتعدون عن المناصب القيادية وذلك بهدف التركيز على العملية التدريسية والبحثية.
  ٢. اعتقاد أعضاء هيئة التدريس أن تقلدهم للمناصب القيادية سيؤثر على مسيرتهم الأكاديمية.
  ٣. معظم أعضاء هيئة التدريس من المتعاقدين لا يتقلدون المناصب القيادية ما عدا رئاسة القسم.
  ٤. أن أعضاء هيئة التدريس يبحثون عن البيئة الجامعية المتميزة الجاذبة التي تهتم بكافة مجالات العمل الجامعي، وفي حال ضعف توفرها بالجامعة سيجعل أعضاء هيئة التدريس يبحثون عن جامعة أخرى توفر لهم هذه الحاجات وتشبعها لديهم.
- ومما سبق يمكن التأكيد على أنه سواء كانت أسباب التزام أعضاء هيئة التدريس تنظيمياً بمؤسستهم الجامعية مادية أو اجتماعية فإنها عامل مباشر للوصول إلى تحقيق الذات الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي، وهذا الأخير يمكن عضو هيئة التدريس من أن يقبل على أداء مهامه بحماس ويسخر إمكاناته وطاقاته، ويتحمل مسؤولياته الجامعية لتحقيق النجاح في ميدان عمله، وبالتالي يزيد من مستوى اندماجه بجامعته وعضويته بها، بما ينعكس بشكل إيجابي على استمراريته بالعمل في الجامعة.
- واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة البابطين (١٤٣٥هـ)؛ ودراسة أحمد (٢٠١٣م)؛ ودراسة النويقة (٢٠١٣م)؛ دراسة عواد وأجتي (٢٠١٢م)؛ ودراسة العياصرة (٢٠١١م)؛ ودراسة حسن (٢٠٠٩م)؛ ودراسة مريم الحمدانية (٢٠٠٩)؛ ودراسة غنيم (٢٠٠٧)؛ ودراسة حنونة (٢٠٠٦م) في أن درجة الالتزام التنظيمي المعياري جاءت مرتفعة، كما اتفقت هذه النتائج جزئياً مع نتائج دراسة كريدي (٢٠١٠) في أن الالتزام التنظيمي السائد كان الالتزام المعياري الذي جاء بدرجة كبيرة جداً.
- بينما اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة الخشالي (٢٠٠٣م)؛ ودراسة المخلافي (٢٠٠١)؛ ودراسة العتيبي والسواط (١٩٩٧م) التي توصلت جميعها إلى أن درجة الالتزام المعياري جاءت بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة والتي تعزى إلى متغيرات (الدرجة العلمية، والتكليف بأعمال إدارية بالإضافة للتدريس، والجنسية، والنوع، والتخصص، وسنوات الخبرة في جامعة الباحة، والعمر، وموقع الكلية)؟

(١) حساب دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة طبقاً لمتغير (الدرجة العلمية):

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من المجالات الثلاثة للاستبانة، والدرجة الكلية لها، ثم تم استخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين، نظراً لتوزيع عينة الدراسة وفقاً لهذا المتغير إلى مجموعتين (أستاذ - أستاذ مشارك) ويمثلها (٣٢)، و(أستاذ مساعد) ويمثلها (٦٦)، فجاءت النتائج كما في الجدول (١٠).

جدول (١٠) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة على مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لها وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

م	أبعاد الالتزام	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
١	الشعوري "العاطفي"	أستاذ - أستاذ مشارك	٣٢	3.64	0.83	٩٦	-١.٨٨	٠.٠٧ غير دالة
		أستاذ مساعد	٦٦	3.94	0.73			
٢	المستمر	أستاذ - أستاذ مشارك	٣٢	3.33	0.76	٩٦	-١.٣٢	٠.١٩ غير دالة
		أستاذ مساعد	٦٦	3.56	0.80			
٣	المعياري	أستاذ - أستاذ مشارك	٣٢	3.86	0.58	٩٦	-١.٠٤	٠.٣٠ غير دالة
		أستاذ مساعد	٦٦	3.99	0.59			
٤	الدرجة الكلية	أستاذ - أستاذ مشارك	٣٢	3.64	0.61	٩٦	-١.٦٢	٠.١١ غير دالة
		أستاذ مساعد	٦٦	3.14	0.61			

قيمة (ت) عند ن (٩٨-٢) عند مستوى ٠.٠٥ = ١.٩٩ عند مستوى ٠.٠١ = ٢.٦٤

يتضح من الجدول (١٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تنظيمياً والتي تعزى لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ وأستاذ مشارك - أستاذ مساعد)، وقد يعزى ذلك إلى أن آراء أعضاء هيئة التدريس حول التزامهم تنظيمياً تجاه جامعتهم لن تتأثر بدرجةهم العلمية، حيث إن إدراكهم بأهمية انتمائهم لعملهم بالجامعة لتحقيق أهداف الجامعة، مرتبط ارتباطاً وجدانياً وشعورياً بالجامعة، على اعتبار أنها تحقق طموحاتهم وأهدافهم الشخصية، بالإضافة إلى أن عملهم بالجامعة مرتبط بحماسهم للعمل وارتباطهم شعورياً "عاطفياً" بها، كل ذلك يبين عدم وجود فروق بين آراء أفراد العينة بغض النظر عن الدرجة العلمية لهم بالجامعة، فمعظم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمختلف درجاتهم العلمية لديهم شعور قوي بأهمية دورهم العلمي والأكاديمي في تحقيق تقدم المؤسسة الجامعية التي يعملون بها، وأي تقدم لمستوى الجامعة على المستوى المحلي والعالمى سيعود بالفائدة عليهم جميعاً، فارتباطهم بها يمنحهم هذه القيمة.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الباطين (١٤٣٥)؛ ودراسة حمادات والعيصرة (٢٠١١)؛ ودراسة مريم الحمدانية (٢٠٠٩)؛ ودراسة المخلافي (٢٠٠١)؛ ودراسة العمري (١٩٩٩) في أنها أكدت على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الدرجة العلمية (الرتبة الأكاديمية) على درجة الالتزام التنظيمي.

في حين اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة غنيم (٢٠٠٧)، ودراسة العتيبي والسواط (١٩٩٧) في أنها أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الدرجة العلمية (الرتبة الأكاديمية) على درجة الالتزام التنظيمي.

حساب دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة طبقاً لمتغير النوع (ذكور، وإناث):

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من المجالات الثلاثة للاستبانة، والدرجة الكلية لها، ثم تم استخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين، نظراً لتوزيع عينة الدراسة وفقاً لهذا المتغير إلى مجموعتين (الذكور) ويمثلها (٧٦) ذكراً، و(الإناث) ويمثلها (٢٢) أنثى، فجاءت النتائج كما في الجدول (١١).

جدول (١١) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة على مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لها وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

م	المجال	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
١	الشعوري	ذكر	٧٦	3.85	0.81	٩٦	٠.٤٠	غير دالة
		أنثى	٢٢	3.82	0.63			
٢	المستمر	ذكر	٧٦	3.46	0.79	٩٦	٠.٥٣	غير دالة
		أنثى	٢٢	3.56	0.81			
٣	المعياري	ذكر	٧٦	3.97	0.56	٩٦	-٠.٦٠	غير دالة
		أنثى	٢٢	3.88	0.68			
٤	الدرجة الكلية	ذكر	٧٦	3.79	0.61	٩٦	٠.١٠	غير دالة
		أنثى	٢٢	3.77	0.66			

قيمة (ت) عند ن (٩٨-٢) عند مستوى ٠.٠٥ = ١.٩٩ عند مستوى ٠.٠١ = ٢.٦٤

يتضح من الجدول (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تنظيمياً والتي تعزى لمتغير النوع (ذكور - إناث)، وقد يعزى ذلك إلى أن آراء أعضاء هيئة التدريس حول التزامهم تنظيمياً تجاه جامعتهم لن تتأثر بالنوع، فكلما الجنسين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يحصلون على نفس المميزات، ويمارسون نفس المهام الوظيفية في مواقعهم بالجامعة، وشعورهم بارتباطهم بالجامعة وجدانياً وشعورياً، له نفس الدور في العمل بكل جدية لتحقيق ما تصبوا إليه الجامعة من أهداف، وتقريباً كل قسم أكاديمي بالجامعة يتواجد منه شطرين، شطر للطلاب وشطر للطالبات، كما أن الجامعة عندما ترسم خططها الاستراتيجية المستقبلية يشارك بها جميع منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس بشطري الطلاب والطالبات دون تمييز.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو الروس وحنونة (٢٠١١)؛ ودراسة حمادات والعياصرة (٢٠١١)؛ ودراسة حنونة (٢٠٠٦)؛ ودراسة الحراشنة (٢٠٠٦) في أنها أكدت على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنس (ذكور، وإناث) على درجة الالتزام التنظيمي.

بينما اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة الباطين (١٤٣٥)؛ ودراسة موور (Moore, 2014) في أنها أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنس (ذكور، وإناث) على درجة الالتزام التنظيمي لصالح الإناث، ودراسة أحمد (٢٠١٣)؛ ودراسة خان وآخرون (٢٠١٠) في أنها أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنس (ذكور، وإناث) على درجة الالتزام التنظيمي لصالح الذكور، ودراسة غنيم (٢٠٠٧)؛ ودراسة خليفات والملاحمة (٢٠٠٩) في أنها أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنس (ذكور، وإناث) على درجة الالتزام التنظيمي.

(٢) حساب دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة طبقاً لمتغير (التخصص):

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من المجالات الثلاثة للاستبانة، والدرجة الكلية لها، ثم تم استخدام اختبار (ف) لدلالة الفروق بين أكثر من متوسطين، نظراً لتوزيع عينة الدراسة وفقاً لهذا المتغير إلى ثلاث مجموعات (العلوم الإنسانية) ويمثلها (٢٩) عضواً، و(العلوم الشرعية) ويمثلها (٢٠) عضواً، و(العلوم الأساسية) ويمثلها (٤٩) عضواً، فجاءت النتائج كما في الجدولين (١٢، ١٣).

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مجالات الاستبانة طبقاً لمتغير التخصص

م	المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الشعوري	العلوم الإنسانية	29	3.88	0.64
		العلوم الشرعية	20	3.73	0.97
		العلوم الأساسية	49	3.87	0.76
٢	المستمر	العلوم الإنسانية	29	3.47	0.88
		العلوم الشرعية	20	3.39	0.92
		العلوم الأساسية	49	3.54	0.69
٣	المعياري	العلوم الإنسانية	29	3.97	0.76
		العلوم الشرعية	20	3.81	0.62
		العلوم الأساسية	49	3.99	0.45

م	المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية		العلوم الإنسانية	29	3.80	0.70
		العلوم الشرعية	20	3.66	0.74
		العلوم الأساسية	49	3.83	0.51

يتضح من الجدول (١٢) أنه توجد فروق ظاهرية في بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة حول أبعاد الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة والمتمثل في (بعد الالتزام الشعوري (العاطفي)، وبعد الالتزام المستمر، وبعد الالتزام المعياري، ولأبعاد الخاصة بالالتزام التنظيمي ككل)، والتي تعزى لمتغير التخصص، وللكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين هذه المتوسطات، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما يتضح بالجدول (١٣).

جدول (١٣) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الأول (الالتزام التنظيمي) للاستبانة طبقاً لمتغير التخصص

م	المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
١	الشعوري	بين المجموعات	20.29	2	10.15	0.26	غير دالة
		داخل المجموعات	3676.33	95	38.70		
		المجموع	3696.62	97			
٢	المستمر	بين المجموعات	16.43	2	8.21	0.26	غير دالة
		داخل المجموعات	2965.05	95	31.21		
		المجموع	2981.48	97			
٣	المعياري	بين المجموعات	52.49	2	26.24	0.76	غير دالة
		داخل المجموعات	3293.97	95	34.67		
		المجموع	3346.46	97			
الدرجة الكلية		بين المجموعات	236.84	2	118.42	0.71	غير دالة
		داخل المجموعات	22890.19	95	240.95		
		المجموع	23127.03	97			

يتضح من الجدول (١٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تنظيمياً والتي تعزى لمتغير التخصص (علوم شرعية وعربية، وعلوم أساسية

وتطبيقية، وعلوم إنسانية وتربوية)، وقد يعزى ذلك إلى أن آراء أعضاء هيئة التدريس حول التزامهم تنظيمياً تجاه جامعتهم لن تتأثر بالتخصص، فكل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمختلف تخصصاتهم يحصلون على نفس المميزات تقريباً، ويمارسون نفس المهام الوظيفية في مواقعهم بالجامعة، فالجميع بمختلف تخصصاتهم لهم دور كبير في ذلك الأمر، وارتباطهم وجدانياً واستمرارهم بالعمل لا يرتبط بالتخصص.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحراشنة (٢٠٠٦)؛ ودراسة العتيبي، والسواط (١٩٩٧) في أنها أكدت على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخصص على درجة الالتزام التنظيمي.

في حين اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة البابطين (١٤٣٥)؛ في أنها أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير نوع الكلية على درجة الالتزام التنظيمي لصالح الكليات الإنسانية، ودراسة أبو الروس، وحنونه (٢٠١١)؛ ودراسة خليفات، والملاحمة (٢٠٠٩)؛ ودراسة حنونة (٢٠٠٦)؛ ودراسة غنيم (٢٠٠٧) في أنها أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخصص على درجة الالتزام التنظيمي.

(٣) حساب دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة طبقاً لمتغير (الموقع):

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من المجالات الثلاثة للاستبانة، والدرجة الكلية لها، ثم تم استخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين، نظراً لتوزيع عينة الدراسة وفقاً لهذا المتغير إلى مجموعتين (الباحة والعقيق) ويمثلها (٥٨) عضواً، و(المحافظات) ويمثلها (٤٠) عضواً، فجاءت النتائج كما في الجدول (١٤) الآتي:

جدول (١٤) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة على مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لها وفقاً لمتغير الموقع

م	المجال	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
١	الأخلاقي	الباحة والعقيق	٥٨	3.70	0.78	٩٦	-٢.٢٩	٠.٠٥
		المحافظات	٤٠	4.05	0.72			
٢	المستمر	الباحة والعقيق	٥٨	3.31	0.84	٩٦	-٢.٦٨	٠.٠١
		المحافظات	٤٠	3.74	0.65			
٣	المعياري	الباحة والعقيق	٥٨	3.82	0.63	٩٦	-٢.٧٤	٠.٠١
		المحافظات	٤٠	4.14	0.47			
٤	الدرجة الكلية	الباحة والعقيق	٥٨	3.64	0.65	٩٦	-٢.٩٥	٠.٠١
		المحافظات	٤٠	4.00	0.50			

قيمة (ت) عند ن (٢-٩٨) عند مستوى ٠.٠٥ = ١.٩٩ عند مستوى ٠.٠١ = ٢.٦٤

يتضح من الجدول (١٤) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تنظيمياً والتي تعزى لمتغير موقع الكلية (الباحة والعقيق - المحافظات)، لكل أبعاد الالتزام التنظيمي وللالتزام التنظيمي بشكل عام، وكانت الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس في المحافظات، وقد يعزى ذلك إلى الآتي:

١. أن أعضاء هيئة التدريس بالمحافظات أكثر ارتباطاً بكلياتهم وجميعهم تقريباً يلتقون مع بعضهم البعض داخل الكلية لساعات متأخرة من اليوم في وجود قياداتهم، ويعتبرون أنفسهم أنهم ينتمون للكلية وليس لقسم أكاديمي بعينه.
٢. بعدهم عن مركز القيادة قد يجعلهم أكثر اهتماماً وحرصاً على العمل بكل جدية لتحقيق التقدم الملموس الذي يسهم في تحقيق تواجد قوي بين كليات الجامعة الأخرى.
٣. أن معظم أعضاء هيئة التدريس بكليات المحافظات يقيمون بجوار كلياتهم، وهذا يمنحهم الفرصة في التواجد بالكلية لفترات طويلة خلال اليوم لإنجاز المهام المختلفة الخاصة بالكلية.

٤. وقد يكون بعد كليات العقيق عن أماكن سكن أعضاء هيئة التدريس يجعلهم في حالة تحرك مستمر بين الباحة والعقيق حيث أنهم في بعض الأحيان تكون الجداول الدراسية صباحية ومساءية، فيقضي معظمهم الوقت داخل القاعات، وبمجرد الانتهاء من المحاضرات يتحرك للعودة إلى الباحة.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة أحمد (٢٠١٣)؛ ودراسة خليفات، والملاحمة (٢٠٠٩) في أنها أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير موقع العمل على درجة الالتزام التنظيمي.

في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو الروس، وحنونة (٢٠١١)؛ ودراسة مريم الحمدانية (٢٠٠٩)، ودراسة حنونة (٢٠٠٦) في أنها أكدت على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير مكان العمل على درجة الالتزام التنظيمي.

(٤) حساب دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة طبقاً لمتغير (سنوات العمل بالجامعة):

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من المجالات الثلاثة للاستبانة، والدرجة الكلية لها، ثم تم استخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين، نظراً لتوزيع عينة الدراسة وفقاً لهذا المتغير إلى مجموعتين (أقل من خمس سنوات) ويمثلها (٤٧) عضواً، و(خمس سنوات فأكثر) ويمثلها (٥١) عضواً، فجاءت النتائج كما في الجدول (١٥).

جدول (١٥) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة على مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لها وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

م	المجال	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
١	الشعوري	أقل من خمس سنوات	٤٧	3.90	0.88	٩٦	٠.٧٥	٠.٤٥ غير دالة
		خمس سنوات فأكثر	٥١	3.79	0.67			
٢	المستمر	أقل من خمس سنوات	٥٨	3.43	0.83	٩٦	-٠.٦١	٠.٥٥ غير دالة
		خمس سنوات	٤٠	3.53	0.76			

م	المجال	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) الإحصائية	الدلالة
		فأكثر						
٣	المعياري	أقل من خمس سنوات	٥٨	3.93	0.65	٩٦	٠.٢٦-	٠.٨٠ غير دالة
		خمس سنوات فأكثر	٤٠	3.96	0.53			
٤	الدرجة الكلية	أقل من خمس سنوات	٥٨	3.78	0.69	٩٦	٠.٠٢-	٠.٩٩ غير دالة
		خمس سنوات فأكثر	٤٠	3.79	0.55			

قيمة (ت) عند ن (٩٨-٢) عند مستوى ٠.٠٥ = ١.٩٩ عند مستوى ٠.٠١ = ٢.٦٤

يتضح من الجدول (١٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تنظيمياً والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات - خمس سنوات فأكثر)، وقد يعزى ذلك إلى أن آراء أعضاء هيئة التدريس حول التزامهم تنظيمياً تجاه جامعتهم لن تتأثر بعدد سنوات الخبرة، فكل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بكافة فئاتهم يؤدون كافة الأعمال المنوطة بهم والتي تتمثل في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع بطريقة متشابهة تقريباً، لتحقيق أهداف واحدة تمثل أهداف الجامعة، كما أنهم جميعاً لهم نفس الدور في العمل بكل جدية لتحقيق ما تصبوا إليه الجامعة من أهداف مستقبلية، فالجميع بمختلف خبراتهم ورتبهم لهم دور كبير في ذلك الأمر، وتقريباً العوائد المادية التي يحصلون عليها من عملهم بالجامعة تكاد تتشابه.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الطجم (١٩٩٦)؛ ودراسة العمري (١٩٩٩)؛ ودراسة غنيم (٢٠٠٧) في أنها أكدت على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل على درجة الالتزام التنظيمي.

في حين اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو الروس، وحنونه (٢٠١١)؛ ودراسة خليفات، والملاحمة (٢٠٠٩)؛ ودراسة مريم الحمدانية (٢٠٠٩)؛ ودراسة حنونة (٢٠٠٦)؛ ودراسة الحراشنة (٢٠٠٦)؛ ودراسة العتيبي، والسواط (١٩٩٧) في أنها أكدت

على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل على درجة الالتزام التنظيمي.

### (٥) حساب دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة طبقاً لمتغير (الجنسية):

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من المجالات الثلاثة للاستبانة، والدرجة الكلية لها، ثم تم استخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين، نظراً لتوزيع عينة الدراسة وفقاً لهذا المتغير إلى مجموعتين (سعودي) ويمثلها (٢٨) عضواً، و(غير سعودي) ويمثلها (٧٠) عضواً، فجاءت النتائج كما في الجدول (١٦).

جدول (١٦) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة على مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لها وفقاً لمتغير الجنسية

م	المجال	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) الإحصائية	الدلالة
١	الشعوري	سعودي	٢٨	3.75	0.88	٩٦	-٠.٧٢	غير دالة
		غير سعودي	٧٠	3.88	0.73			
٢	المستمر	سعودي	٢٨	3.15	0.96	٩٦	-٢.٧١	غير دالة
		غير سعودي	٧٠	3.62	0.68			
٣	المعياري	سعودي	٢٨	3.79	0.59	٩٦	-١.٧١	غير دالة
		غير سعودي	٧٠	4.01	0.58			
٤	الدرجة الكلية	سعودي	٢٨	3.60	0.70	٩٦	-١.٩٠	غير دالة
		غير سعودي	٧٠	3.86	0.57			

قيمة (ت) عند ن (٢-٩٨) عند مستوى ٠.٠٥ = ١.٩٩ عند مستوى ٠.٠١ = ٢.٦٤

يتضح من الجدول (١٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تنظيمياً والتي تعزى لمتغير الجنسية (سعودي - غير سعودي) في بعدين فقط من ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وهما بعد الالتزام الشعوري (العاطفي) وبعد الالتزام المعياري، ولأبعاد الالتزام التنظيمي ككل، وقد يعزى ذلك إلى أن كافة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة

من السعوديين وغير السعوديين لديهم قناعة بأن ارتباطهم بالجامعة لتحقيق طموحاتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية مرتبط بدرجة التزامهم تنظيمياً بجامعتهم، وأداء كافة الأعمال المطلوبة منهم على الوجه المطلوب؛ لتحقيق التطور والتحسين المطلوب بالجامعة والذي سيعود بطبيعة الحال عليهم جميعاً، فسمعتهم الأكاديمية مرتبط بسمعة جامعتهم على المستوى المحلي والعالمي، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول التزام أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحثة تنظيمياً والتي تعزى لمتغير الجنسية (سعودي - غير سعودي) في بعد الالتزام المستمر لصالح غير السعودي من أعضاء هيئة التدريس وقد يعزى ذلك إلى الأسباب الآتية:

١. أن أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين مرتبطين بالجامعة بتعاقدات شخصية تجدد سنوياً وأي تأثير في مستوى أدائهم سيؤثر على مستقبل بقائهم بها، أما السعوديين فوجودهم بالجامعة عن طريق التعيين الدائم يجعلهم أقل تأثراً بهذا البعد.

٢. رغبة معظم أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين البقاء بالجامعة وعدم تركها، لوجود عدد من المميزات سواء كانت مادية أو معنوية تجعلهم أكثر ارتباطاً بالجامعة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة جزئياً مع نتائج دراسة مريم الحمدانية (٢٠٠٩) في أنها أكدت على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنسية على درجة الالتزام التنظيمي في البعدين الشعوري (العاطفي) والمعياري، والاستبانة ككل، واختلفت معها في بعد الالتزام المستمر، واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المخلافي (٢٠٠١) في أنها أكدت على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنسية على درجة الالتزام التنظيمي.

(٦) حساب دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة طبقاً لمتغير (العمر):

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من المجالات الثلاثة للاستبانة، والدرجة الكلية لها، ثم تم استخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين، نظراً لتوزيع عينة الدراسة وفقاً لهذا المتغير إلى مجموعتين (أقل من ٤٥) ويمثلها (٥٨) عضواً، و(٤٥ فما فوق) ويمثلها (٤٠) عضواً، فجاءت النتائج كما في الجدول (١٧).

جدول (١٧) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة على مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لها وفقاً لمتغير العمر

م	أبعاد الالتزام التنظيمي	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
١	الشعوري	أقل من ٤٥	٥٨	3.75	0.77	٩٦	-١.٤٥	غير دالة
		٤٥ فما فوق	٤٠	3.98	0.76			
٢	المستمر	أقل من ٤٥	٥٨	3.46	0.84	٩٦	-٠.٤١	غير دالة
		٤٥ فما فوق	٤٠	3.53	0.73			
٣	المعياري	أقل من ٤٥	٥٨	3.88	0.61	٩٦	-١.٤٠	غير دالة
		٤٥ فما فوق	٤٠	4.05	0.54			
٤	الدرجة الكلية	أقل من ٤٥	٥٨	3.72	0.66	٩٦	-١.٢٦	غير دالة
		٤٥ فما فوق	٤٠	3.88	0.55			

قيمة (ت) عند ن (٩٨-٢) عند مستوى ٠.٠٥ = ١.٩٩ عند مستوى ٠.٠١ = ٢.٦٤

يتضح من الجدول (١٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تنظيمياً والتي تعزى لمتغير العمر (أقل من ٤٥ سنة - ٤٥ سنة فأكثر)، والتزام أعضاء هيئة التدريس تنظيمياً تجاه مؤسساتهم الجامعية نابع من دورهم الحيوي والمهم في تحقيق أهداف جامعتهم، على اعتبار أن عضو هيئة التدريس المجتهد يحصل على عوائد معنوية ومادية من جامعتهم، كما أن تواجده العلمي والأكاديمي في مجتمعه يفتح له آفاق جديد من العلاقات المجتمعية التي ستؤدي بطبيعة الحال إلى تحقيقه للعديد من المكاسب، وهذا ما تم بالفعل من خلال معهد الدراسات والخدمات الاستشارية بجامعة الباحة الذي فتح المجال لأعضاء هيئة التدريس بكافة فئاتهم للمشاركة في تنمية مجتمعهم وتحقيق أهدافه التنموية التي ينشدها، من خلال إنشاء بيوت خبرة متخصصة تخدم قطاعات المجتمع المختلفة، وهذا يحقق استفادة مباشرة لأعضاء هيئة التدريس ولجامعتهم، كما أن معظم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمختلف أعمارهم مهتمون في المقام الأول بتحقيق أهداف واحدة تمثل أهداف الجامعة، كما أنهم جميعاً لهم نفس الأدوار

الأكاديمية والتعليمية، فالجميع بمختلف خبراتهم ورتبهم يضعون هذه الخبرات والإمكانات في خدمة جامعتهم.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة غنيم (٢٠٠٧)؛ ودراسة المخلافي (٢٠٠١)؛ ودراسة العمري (١٩٩٩) والتي أكدت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر على مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات الجامعية، كما اتفقت النتائج مع نتائج دراسة الطجم (١٩٩٦) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر على مستوى الالتزام التنظيمي وابعاده المختلفة.

في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أحمد (٢٠١٣) والتي توصلت إلى تأثير العمر على الالتزام التنظيمي، حيث إن العاملين صغار السن أكثر التزاماً من كبار السن، ودراسة أبو الروس وحنونة (٢٠١١)؛ ودراسة خليفات والملاحمة (٢٠٠٩)؛ ودراسة حنونة (٢٠٠٦) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر على مستوى الالتزام التنظيمي.

(٧) حساب دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة طبقاً لمتغير (التكليف بالعمل الإداري):

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من المجالات الثلاثة للاستبانة، والدرجة الكلية لها، ثم تم استخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين، نظراً لتوزيع عينة الدراسة وفقاً لهذا المتغير إلى مجموعتين (مكلف) ويمثلها (٤٨) عضواً، و(غير مكلف) ويمثلها (٥٠) عضواً، فجاءت النتائج كما في الجدول (١٨) الآتي:

جدول (١٨) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة على مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لها وفقاً لمتغير التكليف بالعمل الإداري

م	أبعاد الالتزام التنظيمي	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
١	الشعوري	مكلف	٤٨	3.75	0.64	٩٦	-١.١٧	٠.٢٤ غير دالة
		غير مكلف	٥٠	3.93	0.88			
٢	المستمر	مكلف	٤٨	3.35	0.67	٩٦	-٠.٦٦	٠.١٠ غير دالة
		غير مكلف	٥٠	3.61	0.88			

م	أبعاد الالتزام التنظيمي	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
٣	المعياري	مكلف	٤٨	3.87	0.47	٩٦	-١.٢٤	٠.٢٢ غير دالة
		غير مكلف	٥٠	4.02	0.68			
٤	الدرجة الكلية	مكلف	٤٨	3.69	0.46	٩٦	-١.٥٤	٠.١٣ غير دالة
		غير مكلف	٥٠	3.88	0.73			

قيمة (ت) عند ن (٩٨-٢) عند مستوى ٠.٠٥ = ١.٩٩ عند مستوى ٠.٠١ = ٢.٦٤

يتضح من الجدول (١٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تنظيمياً والتي تعزى لمتغير التكليف بأعمال إدارية (مكلف - غير مكلف)، وقد يعزى ذلك إلى أن الالتزام التنظيمي حالة شعورية وجدانية تدفع عضو هيئة التدريس بالجامعة للارتباط بجامعته، وتبني أهدافها، والإخلاص بعمله من أجل تحقيق هذه الأهداف، وفي هذه الحالة يغلب عضو هيئة التدريس المصلحة العامة لقسمه الأكاديمي وكليته وجامعته على أهدافه واحتياجاته الشخصية، على اعتبار أن أهدافه الشخصية تشتق منها أهداف مؤسسته الجامعية، وبالتالي ينصهر داخل الجماعة بعيداً عن أي تفكير لترك جامعته من أجل تحقيق أهداف ذاتية أو السعي خلف مغريات مادية، بغض النظر عن كونه يشغل موقع إداري بالجامعة من عدمه، فتقلده لمنصب إداري يساعد عضو هيئة التدريس على اتخاذ خطوات إيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة من هذا الموقع، كما أن كافة المواقع الإدارية بالجامعة يتم تداولها بينهم.

كما أن هناك اهتمام من جانب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للارتقاء بمستوى الأداء بها من خلال بذل أقصى الجهود بالتعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف الجامعة المستقبلية، والتي لها دور مهم في تحقيق أهداف التنمية الشاملة بالمجتمع، وقد يكون سبب ذلك هو وجود ارتباط واضح بين أهداف الجامعة والأهداف الشخصية لأعضاء هيئة التدريس، وهذا يعد حافزاً إضافياً لأعضاء هيئة التدريس للعمل الجاد المثمر الذي يحقق طموحاته وطموحات مؤسسته.

## الإجابة عن السؤال الثالث الذي نصه ما أثر الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة على مستوى الأداء الوظيفي بالجامعة؟

وللمعالجة الإحصائية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر المتغير المستقل المتمثل في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الباحة على المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي بجامعة الباحة من خلال تفسير الإحصاءات التالية:

١. معامل التحديد ( $R^2$ ): حيث يبين القدرة التفسيرية للمتغير المستقل في تباين المتغير التابع.
٢. اختبار جودة وصلاحيّة نموذج الانحدار من خلال قيمة (F) ودلالاتها الإحصائية، وإن كان لها دلالة إحصائية أقل من (0.05) فهذا مؤشر على صلاحية النموذج.
٣. قيمة معامل (Beta) والدلالة الإحصائية (Sig.) لمعرفة أي المتغيرات المستقلة أكثر تأثيراً على التابع.

جدول (١٩) أثر المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

النموذج	$R^2$	*Sig.	F	*Sig.	Beta
الشعوري	٠.٢٦	٠.000	32.81*	٠.000	0.51
المستمر	٠.١٣	٠.000	14.49*	٠.000	0.36
المعياري	٠.٦١	٠.000	50.47*	٠.000	0.59
الالتزام التنظيمي	٠.٣١	٠.000	42.75*	٠.000	0.56

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (١٩) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (42.75) للفرضية الرئيسية عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهي توضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل المتمثل في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة في المتغير التابع المتمثل في مستوى الأداء الوظيفي بجامعة الباحة.

كما يتضح من نفس الجدول ما يدعم ذلك بأن المتغير المستقل الكلي (الالتزام التنظيمي) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (31.0%) من التباين الكلي في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وبذلك تثبت صلاحية النموذج، ويلاحظ أن أعلى أبعاد الالتزام التنظيمي تأثيراً على الأداء الوظيفي بعد الالتزام المعياري حيث بلغت

قيمة معامل التفسير  $R^2$  وصل إلى ٠.٦١. ويعني ذلك أن ٦١% من التغير في الأداء الوظيفي لدى الهيئة التدريسية بجامعة الباحة يرجع إلى التزامهم معيارياً، أما النسبة المتبقية وهي ٣٩% فترجع إلى أبعاد الالتزام التنظيمي الأخرى والتي تتمثل في بعد الالتزام التنظيمي الشعوري (العاطفي) والذي بلغت قيمة معامل التفسير  $R^2$  بمقدار ٠.٢٦. بنسبة تأثير مقدارها ٢٦%، ثم بعد الالتزام التنظيمي المستمر والذي بلغت قيمة معامل التفسير  $R^2$  بمقدار ٠.١٣. بنسبة تأثير مقدارها ١٣%.

وقد يعزى أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث لدى أعضاء هيئة التدريس على مستوى الأداء الوظيفي، ودوره في تطوير هذا الأداء، إلى أن أعضاء هيئة التدريس لديهم وعي بأن أدائهم الوظيفي يصب في الأداء الكلي للجامعة، وأي تقصير في أداء المهام المطلوبة منهم سيكون له انعكاساته السلبية على مستوى تحقيق أهداف الجامعة، كما أن درجة ارتباطهم بالجامعة وولائهم وانتمائهم لها يجعلهم أكثر حرصاً على بذل أقصى جهد ممكن في اتجاه الارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي، وبالتالي تحقيق أهدافهم الشخصية المرتبطة ضمناً بأهداف الجامعة.

اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة مصطفى (٢٠١٦) التي أكدت على وجود أثر طردي للالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات الجامعية على مستوى أدائهم التدريسي، كما اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة أيسين Aysen Berberoglu (2015)؛ ودراسة إيرلان (Erlan, 2013)؛ ودراسة إرفين وعلي (٢٠١٤) والتي أكدت على أن الالتزام التنظيمي له أثر طردي على مستويات الأداء الوظيفي، أيًا كان نوع المؤسسة التي أجريت بها مثل هذه الدراسات.

#### ملخص نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ملخصها كالآتي:

١. درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة كانت كبيرة بمتوسط حسابي قدره ٣.٧٨ وانحراف معياري قدره ٠.٩٦.
٢. جاء بعد الالتزام المعياري في المرتبة الأولى بين أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاث بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره ٤.٠٥ وانحراف معياري قدره ٠.٨٥، بينما جاء بعد الالتزام الشعوري (العاطفي) في المرتبة الثانية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره ٣.٨٤ وانحراف معياري قدره ١.٠٠، في حين جاء بعد الالتزام المستمر في المرتبة الثالثة والأخيرة بين أبعاد الالتزام التنظيمي بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره ٣.٤٩ وانحراف معياري قدره ١.٠٣.

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول التزام أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة والتي تعزى لمتغيرات الدرجة العلمية، والتكليف بأعمال إدارية بالإضافة للتدريس، والجنسية، والنوع، والتخصص، وسنوات الخبرة في جامعة الباحة، والعمر، وموقع الكلية، في حين كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة حول التزام أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تنظيمياً والتي تعزى لمتغير الجنسية (سعودي - غير سعودي) في بعد الالتزام المستمر لصالح غير السعوديين من أعضاء هيئة التدريس.

٤. كما توصلت الدراسة في نتائجها إلى أنه هناك أثر للالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث الشعوري (العاطفي)، والمعيارى، والمستمر لدى أعضاء هيئة التدريس على مستوى أدائهم الوظيفي.

#### التوصيات والمقترحات:

من النتائج التي تم التوصل إليها بالدراسة يمكن صياغة عدد من التوصيات والمقترحات كالاتي:

١. وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس، بحيث تزيد من درجة التزام أعضاء هيئة التدريس تنظيمياً بجامعتهم، ولا يتم اللجوء إلى البحث عن الفرص البديلة.
٢. التأكيد على أهمية إشراك أعضاء هيئة التدريس في عمليات صنع واتخاذ القرارات الجامعية لما لذلك من دور في زيادة مستويات الالتزام التنظيمي لديهم.
٣. تحقيق مستويات أعلى في التزام أعضاء هيئة التدريس تنظيمياً خاصة في البعد الخاص بالالتزام المستمر، وذلك من خلال إشباع رغباتهم العلمية والبحثية وتحقيق طموحاتهم الأكاديمية.
٤. إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في حضور الدورات التدريبية المرتبطة بمجالات عملهم بما يساهم في الارتقاء بمستويات أدائهم، وجعلهم أكثر ارتباطاً بمؤسستهم الجامعية.
٥. فتح المجال أمام أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات العلمية، والندوات، واللقاءات المرتبطة بمجالات تخصصهم؛ بما يساهم في التقائهم بالمدارس العلمية المختلفة، وبالتالي الارتقاء بمستويات أدائهم البحثي والعلمي.

٦. بناء برامج متابعة لأداء أعضاء هيئة التدريس لتحديد احتياجاتهم التدريبية وتحديثها باستمرار، مع أهمية زيادة دعم قيادات الجامعة لأعضاء هيئة التدريس والاهتمام باقتراحاتهم نحو تحسين الأداء الوظيفي.
٧. إشاعة روح الانتماء والولاء للجامعة، وتنمية ثقافة حب العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية والهيئة المعاونة من المعيدين والمحاضرين؛ بما يساهم في توجيههم نحو بذل أقصى الجهود بجامعتهم، على اعتبار أنها تمثل مصدر رزقهم وتقدمهم ورفقهم، ونجاح الجامعة وتقدمها على الصعيدين المحلي والدولي سيعود أثره بالطبع على كافة العاملين بها.
٨. تنمية مبدأ الرقابة الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، على اعتبار أنهم أكثر وعياً بمثل هذه الأمور.
٩. تعزيز مبدأ الشعور بالمسؤولية تجاه الجامعة، بما يساعد على زيادة قناعتهم بأن كافة الجهود المبذولة بالعمل الجامعي في صالح جميع من يعمل بالجامعة.
١٠. التأكيد على الأثر الواضح للالتزام التنظيمي لدى كافة العاملين بالمؤسسة الجامعة على مستوى أدائهم الوظيفي، والذي يصب في النهاية في الصالح العام للمؤسسة الجامعية.
١١. تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على إجراء أبحاث علمية مشتركة من خلال المجموعات البحثية، لزيادة مستويات التواصل الأكاديمي والبحثي فيما بينهم.

#### أبحاث مقترحة:

١. يمكن إجراء نفس الدراسة على موظفي جامعة الباحة، كما يمكن إجراء نفس الدراسة على الجهات الحكومية الأخرى.
٢. إجراء دراسة بحثية بعنوان درجة الالتزام التنظيمي لدى القيادات الجامعية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الباحة.
٣. قياس أثر الالتزام التنظيمي لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة على مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بتلك الإدارات.
٤. دراسة الالتزام التنظيمي لدى القيادات الجامعية بجامعة الباحة وعلاقته بالمناخ التنظيمي بالجامعة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

أبو الروس، سامي علي؛ حنونة، سامي إبراهيم (٢٠١١). تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، غزة، فلسطين، ١٩(١)، ص ص ١٢٥٩ - ١٣١٠.

أبو ندا، سامية خميس (٢٠٠٧م). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أحمد، علي يونس إبراهيم سيد (٢٠١٣). علاقة الخصائص الديموغرافية للعاملين بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جمهورية مصر العربية، ٣٧ (١)، ص ص ١-٤٦.

البابطين، عبد الرحمن عبد الوهاب سعود (١٤٣٥). درجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة سلمان بن عبد العزيز. المجلة السعودية للتعليم العالي، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، (١١)، ص ص ١٢٣-١٦٠.

بني عيسى، أحمد محمد؛ وأبا زيد، رياض أحمد (٢٠١٤). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية، ٤١(٢)، ص ص ٣٦٢-٣٧٤.

الحراشنة، محمد عبود (٢٠٠٦) العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، ٧ (١) ١٣-٤٢.

حسن، عبد الله كاظم (٢٠٠٩). الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي كلية التربية / جامعة القادسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، (١٤)، ص ص ١٥١-١٦٤.

حمادات، محمد حسن (٢٠٠٦م). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حمادات، محمد، و عياصرة، محمد (٢٠١١). درجة الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية الأردنية من وجهة نظرهم. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، ٢٥ (٤)، ١٠٠٥-١٠٣٦

الحمداني، مريم سالم حمدان (٢٠٠٩). الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

حنونه، سامي إبراهيم حماد (٢٠٠٦). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

حواس، أميرة محمد رفعت (٢٠٠٣). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

الخشالي، شاعر جاد الله (٢٠٠٣). أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية (سلسلة العلوم الإنسانية)، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، ٦(١)، ص ١٢٤-١٥٨.

خليفات، عبد الفتاح صالح؛ الملاحمة، منى خلف (٢٠٠٩). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، ٢٥(٣+٤)، ص ص ٢٨٩ - ٣٤٠.

درويش، محمد أحمد (٢٠٠٨). نظرية الالتزام التنظيمي، القاهرة: عالم الكتب.

دودين، أحمد يوسف (٢٠١٤م). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط(٢)، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

رفاعي، رفاعي وبسيوني، إسماعيل (٢٠٠٤). إدارة السلوك في المنظمات. الرياض: دار المريخ للنشر.

سلطان، محمد سعيد (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

الشلوي، حمد بن فرحان (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، (رسالة

ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الصريرة، خالد أحمد سلامة (٢٠١٠). التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية، عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي، مصر، الإسكندرية: حورس للنشر والتوزيع.

الطجم، عبد الله عبد الغني (١٩٩٦). قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، ٤(١)، ص ص ١٠٣-١٢٦.

عبد المحسن، باسم (٢٠١٢). أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (٣١)، ص ص ٢٥٧-٢٨٠.

العتيبي، سعود محمد والسواط، طلق عوض الله، (١٩٩٧). الولاء التنظيمي الإداري التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، (٧٠)، ص ص ١٣-٦٧.

العضايلة، علي محمد (١٩٩٥). الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مؤتمراً للبحوث والدراسات، ١٠(٦)، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، ص ص ١٣-٣٢.

عكاشة، أسعد احمد محمد (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

العمرى، عبيد عبد الله، (١٩٩٩) الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي  
لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك

سعود العلوم الإدارية، (١١)، ص ١١١-١٣٤

غانم، فتح الله أحمد (٢٠١٥). ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على  
الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة جامعة

الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، ١٩(١)، ص ص ٣٢٥ - ٣٥٩.

غنيم، يوسف (٢٠٠٧). العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة  
التدريس في جامعة النجاح الوطنية، مجلة جامعة الأزهر - غزة (سلسلة العلوم

الإنسانية)، ٩ (٢)، ص ص ٣٣-٦٦.

فقيه، فاروق وعبد المجيد، السيد(٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات  
التعليمية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

كريدي، باسم عباس (٢٠١٠). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي: دراسة

ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم  
الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ١٢(٣)،

ص ص ٢٢-٤٣.

المخلفي، محمد سرحان، (٢٠٠١) أهمية الولاء التنظيمي والولاء التنظيمي المهني لدى  
أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء- كلية التربية، مجلة جامعة دمشق،

١٧(٢)، ص ١٨٥-٢١٧.

المسدي، عادل عبد المنعم (١٤٣٢) أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي:

دراسة تطبيقية، دورية الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ٥١(٢)، ص

ص ١٨٥ - ٢٣٨.

مصطفى، أحمد محمد أحمد (٢٠١٦). أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل والأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، مجلة أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، ٧(٢٠)، ص ص ١٦١-٢٠٤.

مهدي، عباس؛ البلبيسي، سناء جودت (٢٠٠٥). استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، ٢٠(٢)، ص ص ١٨١-٢٢٢.

النويقة، عبد الله بشير عبود (٢٠١٥). أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية - الأردن. دراسات، مجلة العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ٤٢(١)، ص ص ٤٥-٦٤.

النويقة، عطا الله بشير عبود (٢٠١٣). أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعة الطائف. المجلة المصرية للدراسات التجارية، جمهورية مصر العربية، ٣٧(٢)، ص ص ١٥٥-١٨٩.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

Awwad, Mohammad Suleiman, Agti, & Djouhara Ali Mohammad (2012). The Organizational Commitment of Faculty Members of Jordanian and Algerian Universities: A Comparative Analysis. *Dirasat, Journal of Administrative Sciences*, University of Jordan, 39(2), pp 307-320.

Aysen Berberoglu, & Hikmet Secim (2015). Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance Among Health Care Professionals: Empirical Evidence From A Private Hospital in Northern Cyprus. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 7(1), pp. 65-71

- Erlan, B. (2013). The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance, *Journal of Applied Economics and Business Research (JAEBR)*, 3(3), 166-180
- Greenberg , E. S. , & other. (2005). *Work Teams and Organizational Commitment: Exploring the Influence of the Team Experience on Employee Attitudes*. Institute of Behavioral Science. The Interuniversity Project on Workplace Change and Its Effects. Working Paper WP-012
- Irefin, Peace, & Mechanic, Mohammed Ali (2014). Effect of Employee Commitment on Organizational Performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State, *Journal Of Humanities And Social Science*, 19(3), Ver. 1, PP. 33-41.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues, *Journal of Organizational Behavior*, 5(4), PP. 7-25.
- Khan, Muhammad Riaz, Ziauddin, Jam, Farooq Ahmed, & Ramay, M. I. (2010). The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance, *European Journal of Social Sciences*, ١٥(٣), 292-298.
- Lagomarison, R. & Cardona, P. (2003). *Relationship among leadership, Organizational Commitment and OCB in Uruguanian Health Institutions*, Working paper, University of Novara, TESE Business School.
- Moore, Heather L. & Moore, Winters T. (2014), The effect of ethical climate on the organizational commitment of faculty members. *Journal of Academic and Business Ethics*. Vol. 9, PP. 1-15.

- Porter, Lymon , W. Richard, M. Steers, & Richard T. Mowdy(1974), Organiz ational Commitment Job satisfaction and Turnover among Psychiatric technicians , *Journal of Applied Psychology* , 59 (5), pp. 603-609
- Suma, Saimir, & Leshia, Jonida (2013). Job Satisfaction and Organization Commitment: The Case of Shkodra Municipality, *European Scientific Journal*, 9(17), PP. 41-51.
- Weibo, Z, Kaur, S, & Jun,W, (2010). New development of organizational Commitment: A critical review (1960-2009), *African Journal of Business Management*, 4(1), PP. 12-20.
- Wright M. Patrick, & Kehoe R. Rebecca (2007). Human Resource Practices and Organizational Commitment: A Deeper Examination, *CAHRS Working Paper Series*, Cornell University, This article is available at: [DigitalCommons@ILR:http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/472](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/472)