

## الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن

علي محمد قاسم عبيد القحطاني \*، فهمي أحمد علي

قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية - عدن، جامعة عدن، اليمن

الباحث الممثل: علي محمد قاسم عبيد القحطاني؛ البريد الإلكتروني: ali-khtany@hotmail.com

استلم في: 05 يناير 2021 / قبل في: 12 فبراير 2021 / نشر في: 18 مارس 2021

### المُلخَص

هدفت الدراسة إلى معالجة ظاهرتين من أهم ظواهر السلوك التنظيمي وهما الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وتهدف الدراسة بصورة رئيسية إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن، وكذلك التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والتعرف على أثر متغيرات الدراسة (الجنس - المؤهل - الوظيفة) على علاقة كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للقيادات الأكاديمية بجامعة عدن، ومعرفة الفروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، فيما يتعلق بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة).

قام الباحثان بإعداد الاستبانة بصورتها النهائية وتحتوي على (53) فقرة موزعة على محورين بعد عرضها على مجموعة من المحكمين، وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها قام الباحث بتطبيق هذه الأداة، وتم توزيع (119) نسخة من الاستبيان على جميع القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (موزعين على ديوان رئاسة جامعة عدن والكليات والمراكز التعليمية التابعة لها)، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي التحليلي والمعالجات الإحصائية، واستخدم برنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بمحوري الدراسة واستخدام الوسائل الإحصائية الملائمة في معالجتها واستخلاص النتائج.

أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- 1) مستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن بقدر (متوسط) وذلك من خلال مستوى التقدير العام للمحور والذي بلغ متوسطه الحسابي العام (3.82)، أي بوزن مئوي (76.22%)، وانحراف معياري بلغ (0.670).
- 2) مستوى الالتزام التنظيمي للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن في محور الالتزام التنظيمي بمستوى متوسط وذلك من خلال مستوى التقدير العام للمحور والذي بلغ متوسطه الحسابي العام (2.62) أي بوزن مئوي (52.4%)، وانحراف معياري بلغ (0.763).
- 3) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الرضا الوظيفي للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن وبين مدى التزامهم التنظيمي.
- 4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن عزى إلى المتغيرات (الوظيفة، اللقب العلمي، سنوات الخبرة) إذ تشير قيم (F) المحسوبة في المقياس الكلي (1.630) بأنها أصغر من قيمة (F) الجدولية (2.758).
- 5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن عزى إلى المتغيرات (الوظيفة، اللقب العلمي، سنوات الخبرة) إذ تشير قيم (F) المحسوبة في المقياس الكلي (0.163) بأنها أصغر من قيمة (F) الجدولية (2.758).

الكلمات الرئيسية: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي.

### المقدمة

تحتل الإدارة بمختلف عملياتها الإدارية مركزاً مؤثراً في جميع المؤسسات المختلفة في المجتمع، سواء أكانت هذه الإدارة صناعية، أو تجارية، أو تربوية أو تعليمية، إذ إنها الأداة المسؤولة عن إدارة دفة التطور والتقدم ودفعه لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري، أو في سلوك العاملين، أو في الوسائل والأساليب الإدارية، أو في كل هذه النواحي مجتمعة، مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلباً أو إيجاباً، لذا يمكن القول أن الإدارة الفعالة هي الأساس الضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطوير والتقدم.

إن التعليم بلا شك يؤدي دوراً بالغ الأهمية في حياة الأفراد والمجتمعات باعتبار أنها العامل الحاسم الذي يتوقف عليه تأخر المجتمع أو تقدمه. وتعد القيادات الأكاديمية العمود الفقري في الجامعات والتي يعول عليها تطوير وتحسين العملية التعليمية من خلال توفير الظروف والإمكانات المادية والمعنوية وتحسين الرضا الوظيفي لجميع العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية الذين يعدون مرتكز أساسي لتطوير عملية التعليم.

إن تلبية احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في الجامعات من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء وتحسين رضاهم الوظيفي نحو مؤسساتهم التعليمية، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساسي الذي وجدت القيادة الأكاديمية من أجله ألا وهو تطوير العملية التعليمية، وتقديم الخدمات لجميع العاملين بما فيهم أعضاء الهيئة التدريسية، والاستجابة لحاجاتهم المادية والمعنوية، لتعزيز دافعيتهم .

ويعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية وبالتالي تطوير العملية التعليمية، ومن النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته نظرية الإدارة العلمية، حيث اهتمت على يد روادها تايلور (Taylor) وفايول (Fayol) وفير (Feyer) بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، وحاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل وتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ومع ذلك لم تستطع الإدارة تحقيق الرضا المطلوب، ويؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية وما يتعلق بها من ظروف العمل (Macneil, 1993 : 3758)، لذا فإن محور اهتمام هذه الدراسة يدور حول الالتزام التنظيمي التي تسهم في تحسين الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة الرضا بالالتزام التنظيمي وذلك من أجل توطيد علاقة إيجابية بين أعضاء الهيئة التدريسية والقيادات الأكاديمية.

ويعد القائد الأكاديمي أحد أهم عناصر العملية التعليمية يتأثر بالكثير من المتغيرات والظروف المادية والمعنوية في العمل، ويتغير تبعاً لذلك إنتاجه وعطاؤه بالزيادة أو النقصان فقد حاولت كثير من الدراسات النفسية والاجتماعية معرفة بعض العوامل التي تؤثر على سلوكيات الإنسان واستطاعت أن توضح بعض الأسباب في هذه السلوكيات إلا أن هناك الكثير من التساؤلات والغموض حول طبيعة التصرفات البشرية.

ولقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام السلوكيين والإداريين وذلك ببحث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا لدى الموظف وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم وكذلك بحث أسباب ومصادر عدم الرضا ولقد تم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي يؤدي وجودها إلى تحقيق الرضا المنشود للموظف، كما ان فقدان هذه العوامل يؤدي إلى وضع الموظف في حالة من عدم الرضا وبالتالي ينعكس على أداءه في العمل وقيامه بواجباته على الوجه المطلوب وقد ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للعاملين والقيام بالأدوار والواجبات المطلوبة منهم، كما أن يختلف من فرد لآخر ويعتمد ذلك على الجهد المبذول من قبل الفرد واقتناعه بأهداف الجامعة وولائه العميق لها والتزامه بواجباته المطلوبة وهذا الجهد مطلوب بشكل أكبر في مجال التعليم سواء من قبل عضو هيئة التدريس أو القائد الأكاديمي.

ومن الحقائق العلمية، أن الرضا عن العمل والافتتاح به يدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود لإنجازه فالرضا عن العمل يشكل دافعاً للإنجاز والعكس صحيح إلى حد كبير لذلك فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله وإحساسه بالنجاح والتقدم فيه ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلال لطاقاته. (اليحيى، 2002م، ص ٧٥١)

ومن هنا تظهر أهمية التعرف على ما يؤثر في رضا القيادات الأكاديمية وردود الفعل الإيجابية والسلبية في مجال العمل الإشرافي وتزداد هذه الأهمية إذا ما سلط الضوء على المهام والمسئوليات التي يقوم بها القائد الأكاديمي وقد أشارت (السلوم، 2007م، 123 إلى أن كمية العمل الذي يقوم به القائد الأكاديمي يعد من عوامل ضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض لها القيادات الأكاديمية وذلك يتمثل في:

1. كثرة المهام والواجبات الملقاة على عاتقهم.
2. كثرة ما يسند إليها من أعمال.
3. ضيق الوقت الرسمي عن إنجاز المهام.
4. الإرهاق الذي تتعرض له نتيجة ما يحتاجه من جهد ذهني كبير.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين درجات عوامل ضغوط العمل التنظيمية ودرجات الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية، وقد جاءت خصائص بيئة العمل بالجامعة ومميزات العمل درجة رضا منخفضة من قبل القيادات الأكاديمية على عكس الجوانب الاجتماعية والعلاقات الإنسانية التي نالت أعلى درجات الرضا الوظيفي لديهم.

ويعتبر الالتزام التنظيمي من الأمور المهمة التي تناولتها الأبحاث والدراسات نظراً لأهميتها في زيادة الإنتاجية للأفراد الذي يؤثر بلا شك في أداء ودافعية العاملين للعمل ومن ثم في أداء الجامعة ونجاحها في تحقيق أهدافها. حيث أن الالتزام التنظيمي يعد من المفاهيم الحديثة الاستخدام في مجال العلوم الإنسانية ويصفه البعض على أنه نوع من الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته أو هو العملية التي تصبح فيها أهداف المنظمة وقيمها والأفراد أكثر اندماجاً وتطابقاً، وعليه فإن الفرد في المنظمة كلما تطابقت أهدافه مع أهداف المنظمة وكلما تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيه ظهر ذلك جلياً في أدائه وقيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله، فالالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل أو الغياب وترك العمل بينما ضعف الالتزام لدى الفرد وعدم إحساسه بالمسؤولية يؤثر سلباً على سلوكه وعلاقته بزملائه ورؤسائه كما ذكر. (الزهراني، 2003م، ص4)

من هذا المنطلق أتت هذه الدراسة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن.

**مشكلة الدراسة:**

في ضوء التطوير والتحديث تناولت الدراسات كثيراً من الأمور المهمة والظواهر السلوكية في المنظمات ومنها الرضا الوظيفي باعتباره أحد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات العمل الذي يقوم به وكذلك البيئة المحيطة بالعمل، وإن في إشباع حاجات الأفراد بالجامعة تحقيق لمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لديهم وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية، ومعدل الغياب وسلوك الفرد بشكل عام تجاه عمله، وكذلك الالتزام التنظيمي هو أحد الموضوعات التي تناولتها الدراسات من جوانب متعددة وبأساليب مختلفة، وقد برهن التاريخ الحديث أن النمو الاقتصادي الذي حققته الدول المتقدمة خاصة ألمانيا واليابان إنما يعود إلى قوة عمل ملتزمة، حيث تبين أن ٩٠% من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الالتزام التنظيمي كما ذكر (الطجم، 1996م، ص103) حيث ظهر تميز بعض المنظمات الإدارية من خلال عمل الموارد البشرية لها بكل إخلاص وأمانة، ومن هنا يتحقق الانتماء والولاء للمنظمة والحرص على بذل الجهد في سبيل استمراريتها وتحقيق أهدافها المرجوة والذي يعكس بدوره على تحقيق الجودة ورفع معدلات الإنتاجية. (سلامة، 1999م، ص111)

وتأتي هذه الدراسة في محاولة لاستقصاء مستوى رضا القيادات الأكاديمية بجامعة عدن وكذلك مستوى التزامهم التنظيمي والتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وموضوع رضا القيادات الأكاديمية أو عدم رضاهم بشكل قوة إيجابية أو سلبية نحو تطوير أعمالهم الإشرافية والإدارية لتحقيق غايات الجامعة، كما أن رضا القيادات الأكاديمية يتوقع أن ينتج عنه قدرة أكبر للقيام بواجباتهم ووظائفهم وبمستوى أعلى من الكفاية والفاعلية والإبداع من غير الراضيين، خاصة في ظل الأعداد الكبيرة لأعضاء الهيئة التدريسية والتدرسية المساعدة في جميع كليات جامعة عدن بتخصصاتها المختلفة وقيامهم بأعمال أخرى خارج نطاق أعمالهم، فكان لا بد من إجراء دراسة تكشف عن الرضا الوظيفي للقيادات الأكاديمية وعلاقة رضاهم الوظيفي بالالتزام التنظيمي الذي يعد المرأة التي تعكس انتماء للجامعة ومدى التناغم بين قيم الجامعة وبين قيم الفرد.

ومن خلال التجربة الميدانية لاحظ الباحثان أن مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي يختلف من فرد لآخر ومن مجموعته لأخرى لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن، وتبين لها أن العوامل والظروف الموضوعية ترتبط أساساً في صفاتهم الشخصية والوظيفية وعوامل البيئة المحيطة.

وانطلاقاً من ما سبق يصيغ الباحثان مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:  
ما مستوى الرضا الوظيفي وما علاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن؟  
وينبثق من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن؟
2. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن؟
3. ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) حول الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) حول الالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة)؟

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى معالجة ظاهرتين من أهم ظواهر السلوك التنظيمي يصاغ الهدف الرئيس حسب وهما الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وتهدف الدراسة بصورة رئيسية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن.
2. التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن.
3. التعرف على أثر بعض المتغيرات (الجنس - المؤهل - الوظيفة) على علاقة كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للقيادات الأكاديمية بجامعة عدن.

**أهمية البحث :**

تتحد أهمية الدراسة فيما يلي:

تسهم الدراسة في تحديد مستويات الرضا الوظيفي للقيادات الأكاديمية مما يفيد المسؤولين في جامعة عدن في رفع مستوى الرضا للأفراد لزيادة الإنتاجية وتحسين سير العملية التعليمية والأكاديمية وكذلك معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم..

كما أن هذه الدراسة ترتبط بموضوعين رئيسيين ولهما أهمية كبيرة في أغلب المؤسسات وهما الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتساعد هذه الدراسة الجهات المختصة حيث إنها تجعلهم يقفون على مؤشرات هذه النتائج في الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي والقيام بما يلزم من بناء برامج وسياسات تنظيمية تسهم في رفع الأداء وزيادة الإنتاجية مما يؤكد على تحقيق الأهداف الأكاديمية المنشودة. كما أن هذه الدراسة

تتمثل في كيفية توظيف نتائج البحث ومعرفة متوسط درجات الرضا الوظيفي للقيادات الأكاديمية بجامعة عدن والتزامهم بعملهم مما يساعد في الجامعة على توفير المناخ الأكاديمي الفعال.

### حدود الدراسة:

تتضمن حدود الدراسة طبقاً للنقاط التالية:

أ. **حدود موضوعية:** وتشمل الدراسة على موضوع الرضا الوظيفي بمجالاته التالية:

- ✓ الرضا عن الرواتب والمكافآت.
- ✓ الرضا عن المهام والواجبات في العمل.
- ✓ الرضا عن العلاقة بين الزملاء والرؤساء.
- ✓ الرضا عن التقدير واحترام الذات.

ب. **حدود مكانية:** جامعة عدن.

ج. **حدود بشرية:** تكونت عينة البحث من (119) من القيادات الأكاديمية بجامعة عدن رئيس الجامعة ونوابه وعمداء الكليات ونوابهم ومدراء المراكز التعليمية .

د. **حدود زمنية:** العام الجامعي 2020م.

### منهجية الدراسة:

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي من خلال التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن.

### مصطلحات الدراسة :

#### 1) الرضا الوظيفي :

- عرفه (القيسي) " سلوك يعكس مدى تقبل الفرد الجوانب الوظيفية المتعددة ومدى الشعور بالسعادة " (القيسي، 209 م، ص 39 )
- عرفه (العمدة) بأنه الفرق بين مقدار ما يتلقاه الموظف من العائد وبين ما يشعر به هو نظير ما قام به من عمل. (العمدة، 2007، ص 14)
- ويعرفه (الرشودي) " بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد لذلك العمل بأرتياح ورضا النفس وفاعلية في الانتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملك او ضيف. (الرشودي، 2008م، ص 22)

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه شعور ذاتي ايجابي يتولد لدى القائد الأكاديمي اثناء اداء المهام والواجبات المكلف بها في جامعة عدن ويمثل القناعات والاستجابات النفسية والعاطفية السلبية والإيجابية تجاه جوانب عديدة من مهامه ومسئولياته وبيئة عمله.

#### 2) الالتزام التنظيمي:

عرفه وينر على انه الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة. (Vecchio,1991, P20)

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه الشعور الإيجابي المتولد لدى القيادات الأكاديمية تجاه جامعة عدن والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء بها من خلال بذل الجهد وتفضيلها على ما سواها مع الافتخار بآثارها ويعزز نجاحها.

### الإطار النظري

#### المبحث الأول: الرضا الوظيفي :

لقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي واتخذت اتجاهات مختلفة مما جعل الاجتماع على تعريف موحد مر في غاية الصعوبة نظراً لاختلاف نظره واتجاهات الباحثين الذين يتعرضون لهذا الموضوع أضافة إلى اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز عليه الباحثون.

عرفه (سوبر) بأنه شعور الموظف بالراحة النفسية بعد إتباعه لحاجاته وتحقيق أهدافه. (العماني، 2001م، ص 11)

ويعرفه (بوتو) بأنه الدرجة التي تقسم تلبية احتياجات العمل الإنجاز الذي يحققه العاملون. (سلامة، 1999، ص 8)

ويعرفه (مسعود) بأنه مجموعة المشاعر الإيجابية والسلبية التي يبديها العامل نحو عمله. (مسعود، 2011م، ص 95)

أشار (العديلي) بأنه الشعور النفسي بالارتياح والقناعة أو السعادة من العمل الذي يؤديه الإنسان. (العديلي، 1993م، ص 116) كما عرفه (Lvancevch&Mattwson) عبارة عن اتجاه يحمله الأفراد نحو عملهم وينجم عن معرفتهم بأعمالهم وعن الدرجة التي من خلالها يوجد تناسق جيد بين الافراد والمنظمة. (Lvancevch&Mattwson,2002,121) ويعرفها أيضاً بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح إثناء تأديته لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وان الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والانتاج. (عبد الباقي، 2004م، ص 321)

### أهمية الرضا الوظيفي

كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري التي أكدت على أهمية الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن ان الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة اطول من الأفراد غير الراضين وأنهم اقل عرضه للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويشير البعض إلي ان هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي اي ان الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح. (السالم، 1997).

وأشار ليكرت الى ان الجمع بين زيادة الانتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد ان يؤدي الى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة اضافة الى تدني مستوى انتاجيتها ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الاتفاق بأن من اوضح الدلالات على التدني ظروف العمل في المنظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين. (الجريد العارف، 2007)

عوامل الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها الى :-

اولاً: عوامل تنظيمية. ثانياً: عوامل ذاتية.

اولاً: **العوامل التنظيمية:** وهي العوامل المتعلقة بعمل المنظمة وتشمل:-

**الحوافز:** وهي جميع الحوافز المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة لتحقيق درجات الرضا والاشباع لعمالها وتشمل (الاجر، المكافآت التشجيعية، الترقية) .

**نمط الاشراف:** وجود علاقة وطيدة بين نمط الاشراف ورضا العاملين، وان معاملة المشرف المباشر اليومية لها تأثير كبير على رضاهم .

**قيم واهداف المنظمة:** كلما شعر العامل بانه يعمل من اجل اهداف ذات قيمة او نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك اثر لا يمكن انكاره على الرضا الوظيفي لأنه يعمل من اجل شيء يستحق الجهد.

**ظروف العمل المادية:** اثبتت التجارب بان لعوامل المحيط المادي تأثير على سلوك العامل، وتتمثل بالحرارة والتهوية والنظافة ووسائل العمل.

**التدوير الوظيفي:** يقصد بالتدوير الوظيفي تحريك العامل باستمرار او بشكل منتظم من وظيفي لأخرى، ويستخدم لغرض التدريب في اكثر الاحيان، كما يفترض زيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها العامل في مجال عمله، لأنها تؤدي الى تقليل الروتين وبالتالي تقليل ساعات الفراغ لديهم، مما يؤدي الى زيادة رضاهم الوظيفي (الطيب، 2008م، ص 50).

**ثانياً: العوامل الذاتية:** وهي عوامل التي تنبثق من شخصية الفرد نفسه وتتمثل بالاتي :

حاجات الفرد المادية والمعنوية، مدى اتفاق العمل مع قيم الفرد، الشعور باحترام الذات، ظروف العامل ومستواه الاجتماعي، كما تدخل ضمن هذه العوامل (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الذكاء). (الطيب، 2008م، ص 140)

### خصائص الرضا الوظيفي:

تحدد أهم الخصائص للرضا الوظيفي فيما يلي :-

1. تعدد المفاهيم وطرق القياس.
2. الرضا الوظيفي.
3. الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول تنشأ عن تفاعل الفرد من العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن اشباع الحاجات الرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الاداء والإنتاج لتحقيق اهداف العمل وغاياته .
4. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي :
- حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وأدائه ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي او الفشل في تحقيق الاهداف الشخصية وعلى الاسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول الى هذه الغايات .
5. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً عن رضاه على العناصر الأخرى.

## قياس الرضا الوظيفي

هناك مجموعة من الطرق التي استعملها الباحثون لقياس الرضا الوظيفي، منها:

- (1) **طريقة المقابلات الشخصية:** تعد من أفضل طرائق قياس الرضا الوظيفي، وتتضمن مقابلة العاملين بصفة شخصية، ووجهاً لوجه لسؤال العاملين عن اتجاههم. (الطيب، 2008، ص 56).
- (2) **طريقة رواية القصة:** وضعت من قبل عالم النفس هرزبيرج (Herzberg)، التي استعملها في قياس رضا الأفراد لمعرفة مشاعرهم تجاه العمل. وقد توصلت هذه الطريقة إلى نتيجة مهمة هي؛ إن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا. (الشرادة، 2010، ص 107)
- (3) **طريقة الاستبانة:** تتضمن توجيه عدد من الأسئلة ضمن استمارة تسمى بالاستبانة، والتي تحوي أبعاد الرضا الوظيفي، وتتلاءم مع مستويات أفراد عينة البحث. من مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كمياً، وإمكانية استعمالها للعينات الكبيرة، وقلة التكاليف، وخصوصية المعلومات. (الطيب، 2008، ص 62).

## الاسباب الداعية الى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

- (1) يؤدي ارتفاع درجة الرضا الوظيفي الى انخفاض نسبه غياب العاملين في المؤسسات المختلفة
- (2) يؤدي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي الى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة
- (3) ان الافراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامه
- (4) ان العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل
- (5) هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا مما أدى الى زيادة الإنتاج

وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فعاليتها على افتراض ان المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيكون حضاها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها العاملين بالرضا , مع ملاحظة ان الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق اهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الانسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به. (الجديد، 2007)

## النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

## 1. نظرية ماسلو للحاجات :

تعد نظرية ماسلو maslow للحاجات من احدى النظريات المهمة والمفسرة للرضا الوظيفي, وهي من أكثر النظريات شيوعاً, وتركز هذه النظرية درجة إشباع حاجات الفرد الأساسية حسب ترتيبها في سلم هرمي مقسم خمس فئات هي:

الحاجات الفسيولوجية أو النظرية: وهي الحاجات الأساسية التي تساعد في تجاع الفرد واستمرارية كالحاجة إلى الجوع والعطش والمأوى والجنس أي بقاء النوع وغيرها من الحاجات. (عباس وعلي، 2004م، ص70)

وأشار (الجرير، 2007م، ص87) أن هذه الحاجات أكثر المجموعات قوه حيث يجب إشباعها بدرجة ما, قبل تنبعث الحاجات لأخرى وإذا بقت حاجة منها بدون تحقيق أو إشباع فأن تسود وتسطير على جميع الحاجات المتبقية. وإذا أشبعت هذه الحاجات بشكل معقول تظهر الحاجات التالية كمحرك أو كدافع وتصبح المشبعة وهي الفسيولوجية محركاً أو دافعاً للسلوك.

يليهما الحاجة إلى الشعور بالأمن: وهي التي تشمل الحاجة إلى الأمانة والاطمئنان, والاستقرار والبعد عما يهدد سلامته الإنسان سواء كان مادياً أو نفسياً. (الطيب، 2008م، ص90)

ويرى (الشهري، 2004م، ص134\_135) أن هذه النظرية تتوقع بالنسبة لوضع العامل في عملة أنه لا يتم الرضا حتى الحاجات الدنيا والخاصة بالأمن والأجر الذي يتقاضاه المرشد أو المدرس أو الموظف.

ويرى دوجلاس Douglas أن شعور المرشد بالأمن يقتضي ثلاث نواحي:

- الشعور الداخلي بأن عمله يرضي رؤساءه والمشرفين عليه وأنه موضوع تقدير واحترام من جانبهم.
- معرفة لوجباته ومسؤولياته في عملة.
- ثبات النظم التي يعمل ظلها. (حسن، 1998، ص75).

ثم حاجات الحب والشعور بالانتماء: وهي تتعلق برغبة الفرد بأن يكون مقبولاً بين زملائه وأصدقائه

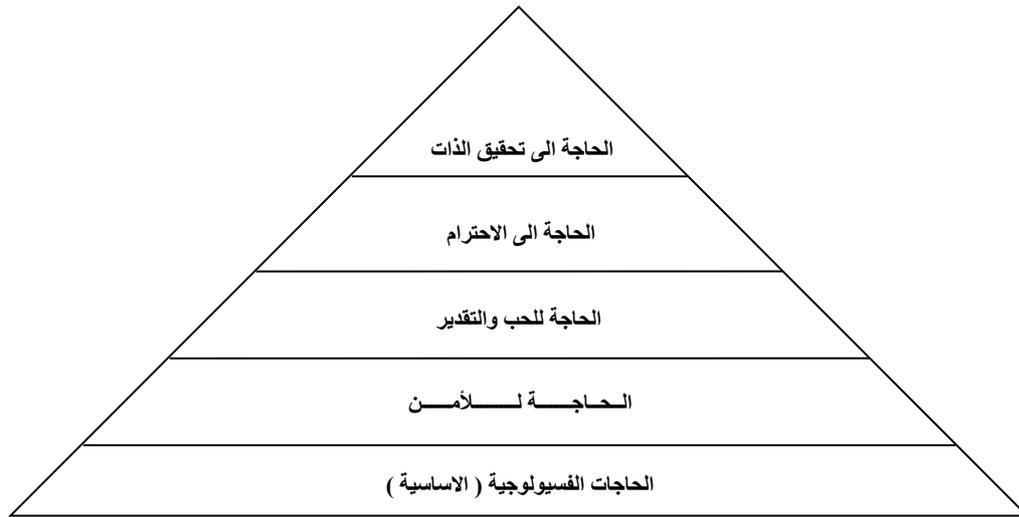
فقد أشار نريدان (1984م) إلى أن الحاجة للحب كظهور في رغبة الفرد في تقدير وتكوين علاقات التعاطف مع الأفراد الآخرين بوجه عام, وفي وسط الجماعة التي يعيش فيها بوجه خاصة, كما تظهر قوة هذه الحاجة لدى الفرد حينما يشعر بغياب الأصدقاء.

ثم حاجات الاحترام والتقدير: وهي رغبة الفرد في تقدير واحترام الآخرين له واعترا فهم به.

حيث يقول ريجيو (1990) أنه هنا تبرز حاجات الإنسان إلى أن يكون أنظار الناس وإعجابهم وتقديرهم واحترامهم وخاصة زملاءه. ثم حاجات تحقيق الذات: وهي رغبة الإنسان في تحقيق الطموحات التي يسعى إليها في حياته والشعور بالمكانة الاجتماعية يقول العنزي (1421هـ) أن الحاجة إلى تحقيق الذات هي الحافز لأنه يصبح الفرد أقصى ما يستطيع أن يكون، بما في ذلك النحو، وإنجاز إمكانيات الفرد وتحصيلها، وتحقيق ذاته وتعتبر هذه الحاجة على مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات.

### هرم ماسلو في تدرج الحاجات

ويرى ما سلوان هذه الحاجات متشابكة وتعتمد كل منها على الأخرى، عملية تدرجية تعتمد على درجة إشباع الحاجات السابقة لها، ولو نظرنا إلى هذه الحاجات نجد أن الحاجات الفسيولوجية فقط يحصل عليها الفرد خارج العمل الوظيفي، أما الحاجات الأخرى فإن الفرد يمكن أن يحصل عليها داخل نطاق العمل. (الجرير، 2007م، ص103)



يمثل الشكل (1) التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية وفق نظرية ما سلو

### 2. نظرية الفريدريك هزبرج (1966م) Herzberg's two factors theory

تركز هذه النظرية على تحديد العوامل المسببة للرضا أو لعدم الرضا الوظيفي، فهو يرى ان هناك عاملان يرتبطان بالرضا الوظيفي هما :

- العوامل الداخلية : وتشكل هذه العوامل تلك الجوانب من العمل التي في حال وجودها تشبع حاجات العاملين للنماء النفسي ، وهذه غالباً ما تكون واقعة ضمن العمل او كاملة في داخله ، والتي في حال توافرها في موقف العمل وبشكل ملائم وإيجابي تؤدي بالضرورة الى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين ، ولكن عدم ملائمتها لا يؤدي بالضرورة الى الشعور بالترحم ويمكن حصر العوامل الدافعية هذه في ستة هي : الانجاز ، و التقدير ، والعمل نفسه ان يكون مثير او مملأ ومتنوعاً او رتيباً ، والمسؤولية والترقي ، اي فرصة الترقية وتغيير المكانة ، واحتمالية النماء ، فجميع هذه العوامل تعتبر عوامل داخلية لها اثر على الدافعية وعلى الاحساس بالرضا والقناعة في العمل. (الجرير ، 2007 م ، ص55)

- العوامل الخارجية : وهذه العوامل تتعلق ببيئة العمل مثل : سياسية او انظمة المنظمة ، والاشراف بين الرؤساء والزملاء والرواتب ، وظروف العمل ، والمكانة ، والأمن الوظيفي ، والحالة الاجتماعية .

ويرى (الجرير، 2007 م ، ص56 ) ان في حالة توافر هذه العوامل او عدم ملائمتها في الوسط الوظيفي فإن تسبب شعور بالقناعة والرضا ، ولكن توافرها بشكل عام لا يشكل بالضرورة احساساً أو شعور بالرضا والقناعة .

ويرى (النمر، 1992م، ص293 ) ان تجاهل الإدارة للعوامل الصحية او الوقائية سيؤدي الى مشكلات تنظيمية واجتماعية تؤثر على اعمال ونشاطات المنظمة ، كما ان هذه العوامل ليست عوامل محفزة بحيث تؤدي الى زيادة في الاداء ، وإنما هي عوامل وقائية للاحتفاظ بالإنتاج الى مستواه العادي والحد من تدهور الى درجة تؤدي بالمنظمة الى الفشل والاختفاق في تحقيق أهدافها ويشير (لاندي وترمبوه landy & trombo ) عندما تزداد درجة اشباع العوامل الخارجية يقل الشعور بالاستياء الى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور الى درجة الصفر او درجة الحياد التي لا يوجد فيها شعور بالاستياء اما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا يزداد ويصل فيها الشعور الى حالة الرضا العام.

### 3. نظرية فروم 1964 vroom,s theory

تقوم هذه النظرية على ان اداء الموظفين يتحدد من خلال مقدار التوقع لديهم في الحصول على المكافآت في اطار معادلة سلوكية تحقق علاقة طردية بين الأداء العالي والمكافآت , وهذا يعني ان الرضا الوظيفي يعكس من خلال الانجاز بالجهد والمكافآت وبالأهداف الذاتية للموظفين والعاملين بالمنظمات. ( الفهداوي , 2004 م , ص87 )

ويرى (الشابحي، 1996م , ص156 ) ان هذه النظرية تتلخص في ان سلوك الانسان يتحدد اساساً عن طريق ما يسمى " المنظمة الشخصية " التي تعود اليه من خلال عدد من البدائل المتاحة , حيث ان عملية اختيار الفرد لسلوك معين بين البدائل المتاحة ثم تحديد مقدار الجهد الذي سيبدله في فعل هذا السلوك , واخيراً اتخاذ قرار القيام لفعل هذا السلوك من عدمه كل ذلك يتركز اساساً على توقعاته حيال المنفعة الشخصية التي سيجنيها من خلال النشاط المراد تنفيذه .

أن الرضا الوظيفي وفقاً لهذه النظرية يعود إلى التناقض بين الاحتياجات التي يطمح إليها الموظف ومقدار ما يوفره العمل للموظف من هذه الاحتياجات, كما زادت درجة التعارف هذه زادت نسبة عدم الرضا للوظيفي وكما زادت درجة الانسجام بين الاحتياجات وما يتحقق منها زادت درجة الرضا الوظيفي. (الشهري, 1999م, ص233)

ويرى فروم أن الرضا لا يتحقق لدى الفرد نتيجة الوصول إلى هدف ما يقدر ما هو نتيجة إدراك الفرد للجهد الذي بذله في سبيل تحقيق هذا الهدف, أي أن الفرد يتحقق لديه أحساس إيجابي بالثقة والشعور بالرضا عندما يشعر تقبله للنتيجة المتوقعة مقابل ما بذله من اداء. (المويش, 1420, ص225)

وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يختارون طريقة ما للعمل ويتوقعون نتائج أو عوائد معينة فيه, ويسعون جاهدين لتحقيق هذه التوقعات, فإن أتاح العمل للفرد تحقيق توقعاته بدرجة كافية فسوف يشعر بعدم الرضا. (العمدة, 2007, ص226)

وتشير هذه النظرية إلى أن الحوافز المادية والمعنوية بما فيها من الرواتب والعلوات والترقيات إذا كانت تسيير وفق نظام معين ووفق ما هو متوقع لدى الفرد فإن ذلك يؤدي إلى الرضا الوظيفي, أما إذا كانت تسيير خلاف ما كان يتوقعه فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا, لذا ينبغي على المنظمة أن تضع شروطاً لنظام الحوافز والعلوات والترقيات. (الرشودي, 2008, ص66).

#### 4. نظرية الرمز للمساواة adam,s equity theory 1963

تلقي هذه النظرية الضوء على العلاقة بين الرضا الوظيفي والمساواة وتعرض هذه النظرية كما يشير بدر 1988 أن الفرد مدفوع إلى أن يوجد توازنه بين ما يعمل للمنظمة من وقت وجهد وغيره, وبين ما يحصل عليه في شكل راتب وعلاقته مع الآخرين, وهذا التوازن يتحقق إذا شعر الفرد أن مدخلاته تعادل مدخلات الأشخاص الذين ينبغي أن يتعادل معهم, فإذا شعر بعد المساواة فسوف يحدث عنده توتر ويتحرك لإنقاذ بمحاولة التغيير مدخلاته أو إنتاجه داخل المنظمة. (العمدة, 2007م, ص235)

وبذكر (ادمز adam,s) إلى ان عدم المساواة يحدث عندما يحس الشخص بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات هذه الوظيفة لا يتعادلان مقارنة مع نتائج أو مدخلات الشخص آخر, وبالتالي فإن الفرد يشعر بالعدالة والمساواة عندما تكون المخرجات متناسبة مع المدخلات أو الجهود التي يبذلها وفي نفس الوقت تكون متعادلة مع الافراد الذين يبذلون نفس الجهود ويعملون نفس المؤهل. (الرشودي, 2008م, ص225)

وبذلك فإن هناك أربعة عناصر أساسية تقوم عليها النظرية هذه هي: (العمدة, 2007م , ص300)

- الشخص الذي شعر بعدم وجود المساواة .
- مجموعة المقارنة للتأكد من وجود المساواة أو انعدامها.
- المدخلات المتمثلة في خصائص الفرد وما يقدمه للمنظمة والمستوى العلمي والخبرات والمهارات والجهود الجسمي والفكري والوقت.
- المخرجات أو الأشياء التي يحصل عليها الشخص من عمله كفرص الترقية والتقدم الوظيفي والدخل المادي المعنوي والمسؤوليات.

#### 5. نظرية لوك القيم locke,s value theory :1986

يرى لوك Locke ان من المسببات الرئيسة للرضا عن العمل هي القدرة ذلك العمل على توفير عوائد ذات قيمة ومنفعة لكل فرد على حدة ,وان هذه العوائد تتناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي , وتناسب رغباته واسلوبه في الحياة , وانه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضية عن العمل. وتبعاً لذلك فان الفرد يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يرى أنه يتحصل فعلاً , ثم يحدد القيمة والأهمية للحاجات التي يريدتها. (العمدة, 2007م , ص305)

وتفترض هذه النظرية أن للرضا الوظيفي عناصر متعددة وكل عنصر منها بشكل قيمة معينة لدى الموظف, وتندرج أهمية هذه العناصر لدى الموظف بشكل خاص. فعناصر الرضا الوظيفي التي تشكل قيمة أولية لدى ما, قد تشكل قيمة ثانوية لدى غيره من المرشدين, ومن ثم يمكن التنبؤ بالرضا الوظيفي للموظف من خلال الموظف نفسه. (العديلي, 1993 , ص144)

ويشير (القريوني، 2000م, ص199) الى ان سلوك الفرد محكوم في اغلب الاحيان بالأهداف التي يسعى إليها , وما يعطيها من أهمية , وكلما كانت الأهداف محدودة وواضحة لدى الفرد كلما كانت الدافعية لديه لعملها اكبر , وكذلك فان المعلومات التي يتلقاها الفرد عند مستوى أدائه وإنجازها باتجاه تحقيق الأهداف الاكبر لشارة دافعية لمزيد من العمل .

## 6. نظرية هنري موراي 1938 H.murray theory

تري (نفيسة عبد الوهاب، 1986) ان موراي حدد مفهوم الحاجة على ان تكون فرضي يمكن وراء القوة التي تنظم الادراك والفهم والتعقل والنزوع والاداء بطريقة يتم التحويل موقف قائم غير سار الى وجهة معينة. ويشير الى ان الحاجة قد تستثار في بعض الاحيان مباشرة بواسطة عمليات داخلية من نوع معين ( قد تكون حشوية الاصل غدوية او تتعلق بسرير المخ تنشأ في سياق التابعات الحيوية ) ولكنها تستثار أكثر في حالة الاستعداد بواسطة حدوث احد الضغوط الفعالة. (القيلان , 2009م , ص104 )

ويشير قشقوش ( 1979 ) ان موراي قد صاغ عدة عبارات دالة على الانجاز يرى امكانية استخدامها في بناء الاستخبارات التي توضع لقياس الرضا والتي تتم على عدة جوانب منها : الانسياق وراء الطموح , المنافسة , المسؤولية , التفوق , المثابرة , الاصرار , بالإضافة الى الجوانب العاطفية التي ترتبط بالحاجة للرضا مثل : الحاجة الى الاعتراف , السيطرة , الاستقلال. (القيلان , 2009م , ص58 )

### المبحث الثاني الالتزام التنظيمي

#### مقدمة:

يعد الالتزام عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، وفي منظمات الأعمال بشكل خاص، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الأبحاث الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة، والتي هدفت في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات، إلا ان مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين في العالم الغربي إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينيات من هذا القرن. (إخضير وآخرون، 1996، ص75)

ونظراً لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، وفضلاً عن كون الالتزام التنظيمي من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي فقد رأى الباحث أن يقوم باستعراض مستفيض حول مفهوم الالتزام التنظيمي، إبعاده، العوامل المؤثرة به، المتغيرات ذات العلاقة به، بالإضافة إلى طرق قياسه وذلك بهدف فهمه من جميع جوانبه واستخدام هذا العرض في هذه الدراسة.

#### مفهوم الالتزام التنظيمي:

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب، وقد اجتهدوا في تعريفهم له وللوقوف على حقيقة مفهوم الالتزام التنظيمي يورد الباحث التعريفات التالية:

عرفه باوشانان على أنه الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها. ( Smith,1982,P23)

وعرفه كانتر بأنه الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء. ( Vecchio,1991,P20)

وعرفه بيتر لو على انه قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها. (Kiesler,1991,P13)

#### التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي

هو الرغبة الداخلية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن ببذل أقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم الجامعة والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها.

#### أهمية الالتزام التنظيمي

تعود هذه الأهمية لعدة اسباب منها:

1. انه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
2. إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً به من قبل المنظمات (نعسان، 2001م)
3. انه يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات ... أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
4. يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
5. كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة (عبد الباقي , 2004م، ص123) .

كما ان الكثير من الانماط السلوكية التي تؤدي الى كلفة عالية من خدمة سينة في القطاع التعليمي ,مرجعها الى عدم الالتزام التنظيمي من قبل المديرين والعاملين وذلك للارتباط بعدد من العوامل جاء ذكرها لدى Stvasser & Bateman 1984 ومن اهمها :- ( حمادات، 2006م، ص234)

- سلوك الفرد ونشاطاته مثل التحول الوظيفي والغياب والتفاعل
- ارتباط الهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة والوتر الوظيفي
- ارتباطه بالسماوات وردود افعال الموظفين والمسئولية والنوع الوظيفي وصراع الادوار وتفويضها
- ارتباط السماوات الشخصية للموظف مثل العمر والجنس وحاله الانجاز
- وهذه العلاقات تلتي مع اعتقادات الالتزام الوظيفي موقف مستمر نسبيا مع موقف عامل يرتبط بإنتاجية الفرد

### خصائص الالتزام التنظيمي:

خصائص الالتزام التنظيمي بالآتي:

- ان الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة .
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرارات الفرد فيما يتعلق ببقائه أو ترك المنظمة.
- يتصف الالتزام الوظيفي بأنه متعدد الابعاد.
- استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة و للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدي ولائهم لمنظماتهم.
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة .
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

### مراحل الالتزام التنظيمي وتطوره Stages of commitment

يرسخ الالتزام التنظيمي لدى الافراد عبر مراحل يمر بها في المنظمه وينبغي للإداري التعرف عليها لكي تعينه على تطوير مستوى التزام العاملين بالمؤسسة وهي :-

- أ. مرحلة الطاعة : وتعني القبول اي قبول الفرد والإذعان للأخريين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه.
- ب. مرحلة الاندماج مع الذات : وتعني قبول الفرد بالتأثير بالأخريين من اجل تحقيق الرضا الدائم له بالعمل وتحقيق الانسجام مع الذات والشعور بالفخر والكبرياء لانتمائه للمنظمة .
- ج. مرحلة الهوية : وهي المرحلة الذي يكتشف بها الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه

وقد بين العالم بوركنان Bochanan في البحث الخاص في تطوير التزام المديرين بمنظمات العمل لعام 1974 ان الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل : ( حريم، 2003، ص192)

- 1) مرحلة التجربة : وهي المرحلة التي تمتد لعامل واحد ويكون الفرد خلالها خاضع للإعداد والتدريب والاختبار ويكون التوجه الاساسي للسعي والتأمين والتنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة.
- 2) مرحلة العمل والانجاز : وتتراوح مدتها بين العاملين الى اربعة اعوام وتلي مرحلة التجربة ,حيث يسعى الفرد من خلالها الى تأكيد.
- 3) مرحلة الثقة في التصميم : وتبدأ في السنة الخامسة من تحالف الفرد في التنظيم وتستمر الى ما بعد ذلك. حيث تقوى اتجاهاتها الالتزامين التي تكونت بمرحلتين (عبوي، 2006، ص238 , وحمادي 2006م، ص 213 )

### أبعاد الالتزام التنظيمي

**أولاً: بعد الالتزام العاطفي**، الذي اقترحه الن وماير (Allen&Meyer,1990) , حيث رأوا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له . كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

**ثانياً: بعد الالتزام المعياري**، ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في اجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات

العامة للمنظمة. ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي. وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة، وينر (Wiener,1982).

**ثالثاً: بعد الالتزام المستمر**، وقد اقترح هذا كل من الن وماير (Allen & Meyer, 1990) ، وينتق هذا البعد بان ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. أي أن هذا ارتباط مصلي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة. الين وماير (Allen&Meyer,1990)

### الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات في موضوع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية فكان ولا يزال لهذا الموضوع أهمية كبيرة وخاصة لما له من أثر في زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء. ولقد خرج الباحثون بنتائج عديدة ومختلفة حول العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي.

### الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي ما يلي:

#### 1) دراسة بخاري عام (1986م)

هدفت الدراسة التعرف على الرضا الوظيفي عند العاملات في التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة من خلال معرفة أحاسيسهن واتجاهاتهن نحو اللائحة التعليمية الجديدة.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها ( ٢٢٦ ) موظفة من العاملات في مجال التعليم العام في منطقة مكة المكرمة بالإضافة إلى المشرفات (بمسمى الموجهات سابقاً) وكان من أهم النتائج:

- 1) الموظفات غير راضيات عن عملهن في ضوء اللائحة التعليمية.
- 2) ارتفاع نسبة الموظفات اللاتي لا يشعرن بالأمان في ظل اللائحة التعليمية.
- 3) تميل معظم المعلمات إلى قبول ما يسند إليها من أعمال من غير اختصاصهن أحياناً تفادياً للاصطدام مع الهيئات الإدارية.

#### 2) دراسة (الحربي، 1994م)

هدفت الدراسة الى التعرف على الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود وقد تكونت عينة الدراسة من ( ٢٥٩ ) عضو هيئة تدريس من أصل ( ١٦٩٩ ) عضو هيئة تدريس، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج منها : انخفاض المستوى العام للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود ويرتفع مستوى الانطباع العام عن الرضا الوظيفي إلى درجة متوسطة مقارنة بمستوى الرضا الوظيفي المحسوب في المقياس. كذلك انخفاض المستوى العام للإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس، كما وجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات كل من الجنسية، والمرتبة العلمية، وعدد سنوات الخدمة على كل من الرضا الوظيفي والإنتاجية العلمية لدى كل من ذوي المراتب العلمية الأعلى، وذوي مدة الخدمة الأطول، وأعضاء هيئة التدريس غير السعوديين. بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير نوع التخصص على مستوى الرضا الوظيفي، بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير على مستوى الإنتاجية العلمية، حيث تزيد إنتاجية أعضاء هيئة التدريس العاملين في الكليات العلمية عن إنتاجية نظرائهم العاملين في الكليات النظرية.

#### 3) دراسة (سمير نصر الدين، 1991م)

هدفت الدراسة التعرف على مصادر الرضا الوظيفي وعدم الرضا ودرجة توافر هذا مع التطبيق على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، واستخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي الاستقرائي في دراسته وتكونت الدراسة من جانب نظري وجانب تطبيقي

وقد توصلت الدراسة إلى عند من النتائج من، أهمها أن مستوى الرضا العام، لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع الدراسة يعتبر متوسطاً وان من العوامل التي ارتبطت بمستويات متوسطة من الرضا الوظيفي ظروف العمل المادية وطريقة اختيار رؤساء الأقسام والعمداء وكذلك اختيار أعضاء هيئة التدريس للمناصب الإدارية، وكذلك من بين العوامل التي ارتبطت بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي هي إجراءات الترقية والمرتب وعناصر التعويض المادي والمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات والمناخ التنظيمي العام.

الدراسات السابقة التي تتعلق بالالتزام التنظيمي كانت على النحو التالي:

#### 4) دراسة (محمد حمادات، 2003م)

هدفت للتعرف على مستوى الالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وقد بلغ حجم عينة الدراسة من المديرين ( ٢٩٦ ) مديراً ومديرة أي ما نسبته، وبلغ حجم العينة من المعلمين ( ٦٢٠ ) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة للمعلمين وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى ( الالتزام الوظيفي كان جيداً وكان المتوسط الحسابي لمستوى التزام المديرين مقداره (٣.٧٣) بينما للمعلمين كان المتوسط ( ٣.٥١ ) أما بالنسبة للفروق في مستوى الالتزام الوظيفي لكل من المديرين والمعلمين فقد

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث (المديرات) بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الخبرة والمؤهل التعليمي أما المعلمين فلم تظهر هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التزامهم تبعاً للجنس أو الخبرة أو المؤهل التعليمي.

### (5) دراسة دخيل (1994م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التشابه في تأثير متغيرات حددت بالتواتر على أنها مقدمات مهمة للالتزام التنظيمي على الالتزام لمنظمة أكاديمية. والمتغيرات هي العمر والمرتب وطول الخدمة والرسمية والمركزية والمشاركة والتفاعل والعلاقات بين الأشخاص والرضا الوظيفي، وقد تم توزيع الاستبانات على ( ٤١٣ ) من أفراد مجتمع الدراسة وهو العدد الفعلي من حملة الدكتوراه بكبرى الجامعات السعودية بالرياض من السعوديين واستخدم الباحث مقياس الرضا الوظيفي ومقياس الالتزام التنظيمي الذي صمم من قبل بورتر وآخرين وطوره ماودي، وعرف باسم استبانة الالتزام التنظيمي. وأسفرت النتائج على أن متغيرات العمر ومدة الخدمة والمركزية والمشاركة والتفاعل والعلاقات والرضا الوظيفي لها تأثيرها المباشر على الالتزام التنظيمي، بينما لم يكن للمرتب والمركزية تأثير واضح على الالتزام وكان متغير الرضا الوظيفي له الأثر الأكبر.

### (6) دراسة (Amir Chughtai & Sohail Zafar، 2006م)

هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت المتغيرات الشخصية والرضا الوظيفي بأبعاده تعد محددات للالتزام التنظيمي، كما فحصت الدراسة تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي والتسرب الوظيفي (الرغبة في ترك العمل) وقد جمعت البيانات من ١٢٥ معلماً من ( ٣٣ ) جامعة من المدن التالية: لاهور، إسلام آباد وبيشاور وأشارت نتائج الدراسة إلى تنوع واختلاف الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، كما أشارت إلى أن الخصائص الشخصية والتي اشتملت على العمر، التعليم، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، الثقة بالإدارة وظروف العمل كانت ترتبط بشكل قوي بالالتزام التنظيمي. كما وجدت علاقة ارتباطية سالبة ما بين الالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي، وعلاقة إيجابية ما بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للأفراد. وقد استخدم الباحث مقياس بورتر وزملائه لقياس الالتزام التنظيمي وكانت قيمة معامل الثبات لدراسته تساوي ( ٠.٨٢ ) وكان متوسط الرضا للعينة يساوي ( ٤٠.٤ ) ويرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الالتزام التنظيمي.

### الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

### (7) دراسة (سلامة، 1999م)

ركزت الدراسة على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس، وتناولت في إطار هذه العلاقة الفروق بين أعضاء هيئة التدريس في درجات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، طبقاً للتخصص والدرجة العلمية والجنس. وقد خلصت الدراسة إلى أنه هناك ارتباطاً طردياً بين درجات الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية ودرجات رضاهم الوظيفي بشكل عام، كما أنه توجد علاقة طردية بين درجات الالتزام التنظيمي وبعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء وأن هذا البعد يؤثر تأثيراً مباشراً وقوياً في درجات الالتزام التنظيمي أكثر من الأبعاد الأخرى. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس طبقاً لدرجاتهم العلمية بشكل عام، وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية ما بين درجات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس طبقاً للجنس لصالح مجموعة الإناث، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بكلية في درجات الالتزام التنظيمي طبقاً للجنس وكذلك الدرجة العلمية، أما التخصص فلم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية سواء في درجات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس أو درجات الالتزام التنظيمي لهم طبقاً لتخصصاتهم العلمية والأدبية والتربوية.

### (8) دراسة (حبشي وباخوم، 2004م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المناخ التنظيمي المدرسي ومعنويات المعلم والالتزام بالعمل والثقة بالنفس في التدريس والرضا عن العمل في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدينة المنيا، وقد تكونت العينة من ( ٤١٤ ) معلماً ومعلمة وكانت النتائج على النحو التالي: وجود فروقاً جوهرية بالنسبة للرضا عن العمل عند مستوى دلالة ( ٠.٠١ ) بين معلمي مدارس البنات ومعلمي مدارس البنين وعند مستوى ( ٠.٠٥ ) بين معلمي مدارس البنات والمدارس المشتركة، لصالح معلمي مدارس البنين بمعنى أن معلمي مدارس البنين يرتفع رضاهم عن الجداول الدراسية وقوانين المدرسة ومقدار العمل الذي يقومون به والمواد الدراسية التي يقومون بتدريسها، بينما لا توجد فروق ذات دلالة بالنسبة للالتزام بالعمل أي أنه لا توجد فروق بين معلمي ( البنين، البنات، المدارس المشتركة ) في التزامهم بعملهم ولا توجد فروق ذات دلالة في متغيرات الدراسة والتي من ضمنها الرضا عن العمل والالتزام بالعمل تبعاً لمتغير الخبرة في مجال التدريس وكذلك متغير المرحلة الدراسية كما لم توجد فروق ذات دلالة بين المعلمين من الذكور والإناث في متغيرات الدراسة والتي منها الرضا عن العمل والالتزام بالعمل.

### (9) دراسة (سلامة، 2003م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن التابعة لمديريات

التربية والتعليم في مناطق محددة وقد بلغ عددهم في هذه المديرية (٦٥٧٧) معلماً ومعلمة واختيرت عينة عشوائية تكونت من (٦٥٨) معلماً ومعلمة كانت بنسبة (١٠%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام ثلاث أدوات الأولى لقياس الممارسات الإدارية والأداة الثانية لقياس الرضا الوظيفي والأداة الثالثة لقياس الولاء التنظيمي وقد استخدمت الباحثة مقياس بورتر وزملائه والذي قامت بترجمته.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات الإدارية لمديري المدارس بشكل عام بدرجة جيد جداً، وكان مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين مرتفعاً بمتوسط حسابي مقداره (٤.٠٢) أما مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين فقد بينت النتائج أنه أعلى من المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للولاء (٣.٩٦) في حين أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٤٤) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

#### (10) دراسة (S.E.Umi Narimawati، 2007م)

وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي على أداء المحاضرين أفراد الدراسة، وقد حاولت الدراسة شرح وتفصيل المشاكل التي تعيق الارتقاء بالأداء واستخدام الباحث المنهج الوصفي وقد تكونت العينة من (٥٦٠) فرداً من المحاضرين وقد أشارت النتائج إلى أن الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن مهام وظروف العمل، الرضا عن الراتب، والرضا عن فرص الترقية والرضا عن الإشراف) والالتزام التنظيمي له أثر كبير على الأداء.

#### (11) دراسة (Shin & Hyun، 1991م)

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين، واستخدم الباحثين في هذه الدراسة مقياسين أحدهما للالتزام التنظيمي والآخر للرضا الوظيفي، وتم تطبيقها على عينة تكونت من (٨٥٤) معلم وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يختلف عن الرضا الوظيفي، وأن الرضا أحد المسببات الكبرى التي تسيطر على الالتزام، كما أن الرضا الوظيفي يمثل قوة تنبؤية كبرى تفوق الالتزام، بل يعتبر الرضا الوظيفي محددًا للالتزام.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تعقيباً على جملة الدراسات السابقة التي استعرضها يتضح أن هذه الدراسات قد تعددت واختلقت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلاف الموضوعات، واختلاف البيانات التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات ما تناول موضوع الرضا الوظيفي وسعى إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي، ومنها ما هدف إلى تحديد العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي، ومنها ما حاول تحقيق هذه الأهداف مجتمعة، ومنها ما تناول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي أو العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية أو العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد تبينت مستويات الرضا الوظيفي بين هذه الدراسات باختلاف الزمن والبيئة والثقافة، والعوامل الشخصية وأدوات القياس المستخدمة.

#### دراسات تناولت موضوع الرضا الوظيفي كدراسة كل من:

هدفت دراسة كل من دراسة (حمود الحربي، 1994)، ودراسة (مريم بخاري، 1986) هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة، ودراسة (سمير نصر الدين، 1991) هدفت إلى الكشف عن العوامل المحددة للرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي.

#### دراسات تناولت موضوع الالتزام التنظيمي كدراسة كل من:

دراسة (محمد حمادات، 2003) هدفت للتعرف على مستوى الالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن، ودراسة (دخيل الله، 1994) هدفت الدراسة إلى البحث عن محددات الالتزام والتعرف على مدى التشابه في تأثير متغيرات حددت بالتواتر على أنها مقدمات مهمة للالتزام التنظيمي على الالتزام لمنظمة أكاديمية، ودراسة (Aamir Chughtai & Sohail Zafar، 2006) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت المتغيرات الشخصية والرضا الوظيفي بأبعاده تعد محددات للالتزام التنظيمي، كما فحصت الدراسة تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي والتسرب الوظيفي.

#### دراسات تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كدراسة كل من:

دراسة (عادل سلامة، 1999) ركزت الدراسة على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس ودراسة (حبشي وباخوم، 2004) هدفت إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المناخ التنظيمي المدرسي ومعنويات المعلم والالتزام بالعمل والثقة بالنفس في التدريس والرضا عن العمل، ودراسة (رتيبة سلامة، 2003) هدفت إلى التعرف على مستوى الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ودراسة (S.E.Umi Narimawati، 2007) وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي على أداء المحاضرين ودراسة (Shin & Hyun، 1991) هدفت إلى فحص العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين.

تبينت الدراسات في تحديد أثر المتغيرات الشخصية مثل: الجنس والخبرة والمؤهل العلمي على كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

وقد التقت الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة في بعض أهدافها واختلفت معها في بعضها الآخر، في حين أنها تركز على الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي والتعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن، وكذلك الفروق بين درجات الالتزام التنظيمي ودرجات الرضا الوظيفي طبقاً لبعض المتغيرات الشخصية للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن وهي: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التالي:

- 1) كتابة الإطار النظري فيما يتعلق بموضوعات الدراسة الحالية.
- 2) الاستفادة من بعض الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية.
- 3) الاستفادة من توصيات واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث.

### إجراءات الدراسة الميدانية *Field Study Procedures*

تحدث الباحث فيما سبق عن الإطار النظري للدراسة، ولكن نتائج الدراسة مرهونة بالخطوات الميدانية التي يتخذها الباحث ويمكن القول إن نجاح البحث أو فشله يتوقف على هذه المرحلة لأن الباحث ينتقل من الإطار النظري إلى الجانب العملي التطبيقي كما تعد إجراءات الدراسة من الركائز المهمة في البحث العلمي.

ويهدف الباحث في هذا الفصل إلى توضيح الإجراءات التالية:

#### 1. مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة كما ذكر (عبيدات وآخرون، 2003م، 223) بأنه "جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث"

#### جدول (3/1) أفراد مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية في جامعة عدن

العدد	فئات المجتمع
4	رئيس جامعة ونوابه
23	عمداء الكليات
76	نواب عمداء الكليات
16	مديرو المراكز العلمية التعليمية ونوابهم
119	الإجمالي

#### الجدول (3/2) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والعائدة لمجتمع الدراسة

الاستبانات العائدة		الاستبانات الموزعة		القيادات الأكاديمية
النسبة من الإجمالي	النسبة من الفئة	العدد	النسبة من الإجمالي	
0%	0%	0	0.84%	رئيس جامعة
3%	67%	2	2.52%	نواب رئيس الجامعة
19%	61%	14	19.33%	عمداء الكليات
70%	67%	51	63.86%	نواب عمداء الكليات
8%	38%	6	13.45%	مدراء المراكز العلمية التعليمية ونوابهم
100%	61%	73	100%	الإجمالي

ويلاحظ من الجدول (3/2) تقارب استجابة مجتمع الدراسة على أداة الدراسة (الاستبانة) حيث يلاحظ أفراد مجتمع الدراسة كانوا متفاعلين، مما يعكس إدراكهم ووعيهم لأهمية البحث وما سيترتب عليه من نتائج يمكن الاستفادة منها في التطوير الفعال لأعمال القيادات الأكاديمية مما يؤدي إلى تطوير العملية التعليمية.

كما يتضح من الجدول (3/2) تم توزيع (119) استبانة لأفراد المجتمع واسترجاع عدد (85) استبانة بنسبه (71%)، وكانت (13) غير صالحة (نقص بيانات) تم استبعادها بنسبة (11%) وأصبحت عدد الاستبانات الصالحة (73) أي بنسبة (61%)، حيث تم تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة بالحصص الشامل لمحدودية عددهم وإمكانية الوصول إليهم.

#### 2. خصائص مجتمع الدراسة:

بما أن الباحث قد أوضح مجتمع الدراسة، لزم عليه تبيان خصائص هذا المجتمع، ويمكن توضيح خصائص مجتمع الدراسة ونسبها المؤيعة حسب متغيرات الدراسة فيما يلي:

**أولاً: فيما يتعلق بمتغير الوظيفة:****جدول (3/3) يبين خصائص أفراد مجتمع الدراسة ونسبها المئوية حسب متغير الوظيفة**

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية %
نواب رئيس الجامعة	2	3
عميد كلية	14	19
نائب عميد كلية	51	70
مدير مركز أو نائب	6	8
<b>الإجمالي</b>	<b>73</b>	<b>100.0</b>

يتبين من الجدول (3/3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة على أربع فئات، حسب ما جاء في بيانات أداة الدراسة، حيث بلغت نسبة نواب عمداء الكليات (70 %) وهي أعلى نسبة وتشكل حالة لا بأس بها كونهم الغالبية وعددهم (51) فرداً، كما كانت أقل نسبة هي (3 %) وكانت لفئة رئيس الجامعة ونوابه وهذا طبيعي يوجد رئيس جامعة واحد وثلاثة نواب، وهذا بديهي، بينما يشكل عمداء الكليات نسبة (19 %) وعددهم (14) فرداً كما كانت نسبة مدراء المراكز ونوابهم (8 %) وعددهم (6) فرداً.

**ثانياً: فيما يتعلق بمتغير اللقب العلمي:****جدول (3/4) يبين خصائص أفراد مجتمع الدراسة ونسبها المئوية حسب متغير اللقب العلمي**

اللقب العلمي	العدد	النسبة المئوية %
أستاذ	12	16
أستاذ مشارك	21	29
أستاذ مساعد	40	55
<b>المجموع</b>	<b>73</b>	<b>100</b>

ويظهر في الجدول رقم (3/4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب اللقب العلمي كما جاء في بيانات أداة الدراسة، حيث بلغت نسبة أفراد المجتمع الذين يحملون لقب أستاذ مساعد حوالي (55 %) وهي أعلى نسبة، أما حملة اللقب أستاذ فبلغت نسبتهم حوالي (16 %) وعددهم (12) فرداً وهي أقل نسبة وهذا طبيعي لأنها أعلى درجة علمية، أما حملة اللقب أستاذ مشارك فبلغت نسبتهم حوالي (29 %) وعددهم (21) فرداً.

**ثالثاً: فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة:****جدول (3/5) يبين خصائص أفراد مجتمع الدراسة ونسبها المئوية حسب متغير سنوات الخبرة**

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من خمس سنوات	24	58
من 5 إلى 10 سنوات	20	27
من 11 إلى 15 سنة	15	21
أكثر من 15 سنة	14	19
<b>الإجمالي</b>	<b>73</b>	<b>100.0</b>

ويظهر في الجدول رقم (3/5) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة على أربع فئات كما جاء في بيانات أداة الدراسة، حيث بلغت نسبة أفراد المجتمع الذين خبراتهم (أقل من خمس سنوات) حوالي (58 %) وهي أعلى نسبة وعددهم (24) فرداً، أما الذين خبراتهم (أكثر من 15 سنة) فبلغت نسبتهم حوالي (19 %) وهي أقل نسبة وعددهم (14) فرداً، أما الذين خبراتهم (من 11 إلى 15 سنوات) فبلغت نسبتهم حوالي (21 %) وعددهم (15) فرداً، أما الذين خبراتهم (من 5 إلى 10 سنوات) فبلغت نسبتهم حوالي (27 %) وعددهم (20) فرداً.

**3. أداة الدراسة:**

تحدد أداة الدراسة بحسب طبيعة الدراسة وأهدافها حيث إن استخدام الأداة المناسبة يؤدي إلى النتائج المطلوبة، ويعد الاستبيان أكثر الأدوات شيوعاً واستخداماً في مجال الدراسات المسحية، فهو أداة بسيطة يمكن استخدامها بسهولة، وتوفر وقت الباحث ووقت المبحوثين، والغاية منها جمع البيانات والمعلومات عن أفراد العينة المستهدفة وقد استقر رأي الباحث على أن تكون الاستبانة هي الأداة المناسبة لهذه الدراسة.

**1. بناء الأداة:**

تم صياغة الفقرات التي تغطي هذه المجالات في محوري الدراسة لقياس استجابة أفراد مجتمع الدراسة إزاءها، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها الأولية (53) فقرة موزعة على محورين ويحتوي المحور الأول على خمسة مجالات بالإضافة إلى وجود أربع عبارات خاصة بالبيانات الشخصية لأفراد المجتمع.

**2. صدق الأداة:****1.2. صدق المحكمين (الصدق الظاهري):**

حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (14) من المتخصصين في مجال الأصول والإدارة التربوية وهم ممن يحملون مؤهل الدكتوراه.

وبناء على ذلك فقد قام الباحث بعرض الأداة بصورتها الأولية على الخبراء إذ أعطيت لهم الأداة بمحتوياتها مع شرح واضح لأهداف محوري الدراسة والمجالات التي تنتمي إليها الفقرات، وفي ضوء آراء الخبراء المختصين تم اعتماد نسبة قدرها (80%) من آراء الخبراء كمعيار لتقويم صدق كل فقرة من فقرات الأداة وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك أصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية تحتوي على (53) فقرة صادقة موزعة على خمسة مجالات.

**2.2. صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون لقياس العلاقة لمحورين: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن بين كل فقرة من فقرات المجال بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول الآتي:

**جدول (3/9) يوضح صدق الاتساق الداخلي بمعامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمجال لمحوري الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي**

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط	الرقم	الفقرات	معامل ارتباط	الرقم	الفقرات	معامل ارتباط
<b>محور الرضا الوظيفي: المجال الأول</b>								
1	ف1	**0.826	21	ف21	**0.853	41	ف41	**0.882
2	ف2	**0.714	22	ف22	**0.842	42	ف42	**0.719
3	ف3	**0.867	23	ف23	**0.837	43	ف43	**0.841
4	ف4	**0.862	24	ف24	**0.893	<b>المحور الثاني الالتزام التنظيمي</b>		
5	ف5	**0.831	25	ف25	**0.749			
6	ف6	**0.853	26	ف26	**0.834			
7	ف7	**0.757	27	ف27	**0.779			
8	ف8	**0.754	<b>المجال الرابع</b>			44	ف44	**0.839
9	ف9	**0.836	28	ف28	**0.766	45	ف45	**0.852
10	ف10	**0.839	29	ف29	**0.877	46	ف46	**0.856
11	ف11	**0.852	30	ف30	**0.702	47	ف47	**0.789
12	ف12	**0.789	31	ف31	**0.872	48	ف48	**0.851
13	ف13	**0.783	32	ف32	**0.890	49	ف49	**0.853
14	ف14	**0.873	33	ف33	**0.865	50	ف50	**0.842
15	ف15	**0.840	34	ف34	**0.853	51	ف51	**0.837
16	ف16	**0.842	<b>المجال الخامس</b>			52	ف52	**0.816
17	ف17	**0.837	35	ف35	**0.852	53	ف53	**0.704
18	ف18	**0.853	36	ف36	**0.862			
19	ف19	**0.829	37	ف37	**0.789	<b>المجال الثالث</b>		
20	ف20	**0.842	38	ف38	**0.769			
			39	ف39	**0.823			
			40	ف40	**0.862			

\*\* معامل ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.01)

ومن الجدول رقم (3/9) يتبين في محور الرضا الوظيفي للدراسة أن هناك ارتباط معنوي مرتفع عند مستوى معنوية (0.01) بين كل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال من مجالات المحور الأول للدراسة، حيث أن أقل معامل ارتباط دال معنوياً بلغ (\*\*0.702) في الفقرة رقم (30) (سأقبل أي وظيفة أكلف بها في الجامعة مقابل استمرارني بالعمل فيها) في مجال الرغبة والاستمرار في العمل وأعلى معامل ارتباط دال معنوياً بلغ (\*\*0.893) في الفقرة (24) (اشعر بالواجب تجاه نجاح الجامعة وإستمرارها) في المجال الثالث من النحور الأول للدراسة ومعنى ذلك إن جميع الفقرات لكل مجالات الدراسة صالحة لهدف الدراسة.

كما تبين من الجدول رقم (3/9) في المحور الثالثي محور الالتزام التنظيمي أن هناك ارتباط معنوي مرتفع عند مستوى معنوية (0.01) بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور، حيث أن أقل معامل ارتباط دال معنوياً بلغ (\*\*0.704) في الفقرة رقم (53) (طبيعة القيادة الديمقراطية المتوفرة للقيادات العليا المباشرين على عملي) وأعلى معامل ارتباط دال معنوياً بلغ (\*\*0.856) في الفقرة رقم (45) (اشعر السعادة في الامان الوظيفي الذي تقدمه الجامعة لي) ومعنى ذلك إن جميع الفقرات في المحور الثاني صالحة لهدف الدراسة.

### 3.2. الصدق البنائي Structure Validity:

للتأكد من صدق الأداة بعد عرضها على المحكمين تم استخدام الصدق الإحصائي البنائي قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي لمحوري الدراسة بمعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة لكل مجال بالدرجة الكلية للأداة وذلك فيما يختص بكل مجال على حدة، وللأداة كلها، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول الآتي:

#### جدول (3/14) يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحوري الدراسة بمعامل بيرسون لارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للأداة

المحور	الرقم	مجالات الدراسة	معامل ارتباط
محور الرضا الوظيفي	1	مجال الولاء الوظيفي.	**0.824
	2	مجال الراتب والمكافآت.	**0.787
	3	مجال المسؤولية تجاه المؤسسة.	**0.852
	4	مجال الرغبة والاستمرار في العمل.	**0.826
	5	مجال الانتماء والولاء للمؤسسة.	**0.816
محور الرضا الوظيفي			**0.876
محور الالتزام التنظيمي			**0.808

\*\* معامل ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.01)

ومن الجدول رقم (3/14) يتبين في محور الرضا الوظيفي في مجالات الدراسة أن هناك ارتباط معنوي مرتفع عند مستوى معنوية (0.01) بين كل مجال والدرجة الكلية للأداة، حيث أن أقل معامل ارتباط دال معنوياً بلغ (\*\*0.787) في مجال (الراتب والمكافآت) وأعلى معامل ارتباط دال معنوياً بلغ (\*\*0.852) في مجال (المسؤولية تجاه المؤسسة) ومعنى ذلك أن جميع المجالات صالحة لهدف الدراسة في هذا المحور.

كما تبين من الجدول رقم (3/14) في محاور الدراسة أن هناك ارتباط معنوي مرتفع عند مستوى معنوية (0.01) بين كل محور والدرجة الكلية للأداة، حيث أن أقل معامل ارتباط دال معنوياً بلغ (\*\*0.808) في محور (الالتزام التنظيمي) وأعلى معامل ارتباط دال معنوياً بلغ (\*\*0.876) في محور (الرضا الوظيفي) ومعنى ذلك أن جميع المحاور صالحة لهدف الدراسة.

### ثبات أداة الدراسة Reliability:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدم الباحث طريقتين من طرق ثبات الاتساق أو ما يسمى بالثبات الداخلي، الطريقة الأولى التجزئة النصفية والطريقة الثانية معامل ألفا كرونباخ.

إن طريقة التجزئة النصفية تعتمد على تقسيم فقرات الاستبانة إلى قسمين ووضعت درجات الفقرات الزوجية تحت المحور (x) في حين وضعت درجات الفقرات الفردية تحت المحور (y)، وقد تم استخدام معادلة "بيرسون" في إيجاد معامل الارتباط والذي يمثل معامل الثبات الداخلي لمحوري الدراسة درجة الممارسة ودرجة الأهمية:

#### ❖ طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

وبعد تطبيق معادلة بيرسون بلغت قيمة معامل الثبات (0.882) ومعامل الثبات المستخدم بطريقة التجزئة النصفية ينبغي أن يصاحبه تعديل للنتيجة المحصلة لمعامل الثبات الداخلي باستخدام معادلة سبيرمان - براون، وبعد تطبيق المعادلة بلغت قيمة معامل الثبات الداخلي (0.861) وهو معامل ثبات عال يعتمد عليه في جميع البحوث الاجتماعية.

#### ❖ معامل ألفا كرونباخ Cranach's Alpha Coefficient:

كما استخدم الباحث لحساب ثبات الأداة بطريقة معامل التجانس ألفا كرونباخ وذلك فيما يختص بكل مجال على حدة، وللأداة عامة في كلا المحورين، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول الآتي:

## جدول (3/15) يبين الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	الرقم	مجالات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ارتباط
محور الرضا الوظيفي	1	مجالات الولاء الوظيفي.	9	0.926
	2	مجالات الراتب والمكافآت.	7	0,881
	3	مجالات المسؤولية تجاه المؤسسة.	11	0.911
	4	مجالات الرغبة والاستمرار في العمل.	7	0.937
	5	مجالات الانتماء والولاء للمؤسسة.	9	0.944
الثبات الكلي لمحور الرضا الوظيفي			43	0,873
الثبات الكلي لمحور الالتزام التنظيمي			10	0.957
الثبات الكلي للمحورين رضا الوظيفي والالتزام التنظيمي			53	0.937

يتضح من الجدول رقم (3/15) أن معاملات التجانس ألفا كرونباخ في محور الرضا الوظيفي تراوحت في مجالات الدراسة ما بين (0.881) كأدنى معامل في المجال (مجالات الراتب والمكافآت)، وبين (0.944) كأعلى معامل في المجال (مجالات الانتماء والولاء للمؤسسة).

وكما تبين من الجدول (3/15) أن معاملات التجانس ألفا كرونباخ في محور الالتزام التنظيمي (0.893).

مما يدل على أن محوري الأداة تمتعت بسمة الثبات وبدرجة عالية، وبالنسبة للأداة إجمالاً فإن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ عالية جداً بلغت (0.937) مما يعني أن الأداة إجمالاً تتسم بثبات يمكن الاعتماد على نتائجها.

## 3. تطبيق الأداة:

بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها قام الباحث بتطبيق هذه الأداة، وتم توزيع (119) نسخة من الاستبيان على جميع مجتمع الدراسة وذلك في العام الجامعي (2020/2019 م).

وقد تم توزيع الاستبيان وفق الخطوات الآتية:

تم التواصل مع أفراد مجتمع الدراسة مباشرةً وتوزيع الاستبيانات وإعطائهم الفترة الكافية للإجابة على أسئلة أداة الدراسة (الاستبيان) ما يقارب الشهر نظراً لانشغالهم بالمهام الموكلة، وبعد المتابعة المستمرة طالت شهرين لأفراد مجتمع الدراسة تم استرجاع عدد (85) استبانة بنسبة (71%)، وكانت (13) غير صالحة (نقص بيانات) تم استبعادها بنسبة (11%) وأصبحت عدد الاستبيانات الصالحة (73) أي بنسبة (61%)، حيث تم تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة بالحصر الشامل لمحدودية عددهم وإمكانية الوصول إليهم.

## 4. المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية SPSS في تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بمجالات الدراسة واستخدام الوسائل الإحصائية الملائمة في معالجتها واستخلاص النتائج.

اعتمد الباحثان على مقياس ليكرت الخماسي في درجة الحدة محكاً لتقدير مجالات الدراسة، ويبين ذلك الجدول الآتي:

## الجدول (3/16) يبين درجة الحدة محكاً لتقدير مجالات الدراسة

درجة الممارسة	مدى المتوسط الحسابي
عالي جداً	5 – 4.2
عالي	4.2 – أقل من 3.4
متوسط	3.4 – أقل من 2.6
منخفض	2.6 – أقل من 1.8
منخفض جداً	1 – أقل من 1.8

وقد أحتسب مدى المتوسط بناءً على أعلى قيمة في مقياس ليكرت وأقل قيمة على وفق معادلة المدى:

$$4=1-5 = \text{حيث المدى}$$

وتحديد طول الفئة بناءً على المدى مقسوماً على عدد الفئات:  $0.8=4/5$

وبهذا يكون الفرق بين كل قيمة وأخرى (0.8) بحيث يتساوى مدى المتوسط في كل الفئات.

كما أحتسب الوزن المثوي بناءً على الوسط الحسابي المرجح لمستوى التأييد لأفراد المجتمع على عبارات الأداة مقسوماً على مستويات المقياس مضروباً في مائة على وفق:

$$\text{الوزن المثوي} = \frac{5}{100} \times \text{الوسط الحسابي المرجح} \times 100$$

كما فُدرت درجة الحدة (المحك) التي من خلالها يحكم الباحث، وفي ضوء هذا سيرعرض الباحث النتائج حسب ترتيب أسئلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها.

### النتائج وتحليلها *Results and Analysis*:

سيقوم الباحث بعرض النتائج التي تم التوصل إليها بعد تطبيق الأداة بناءً على المعالجات الإحصائية التي أجريت على ما تم جمعة وتحليل البيانات، في ضوء أهداف الدراسة التي تبلورت في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

#### نتائج الإجابة عن السؤال الأول:

الذي ينص على: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل مجال من المجالات الواردة في الجانب الأيمن من المقياس، والتي تمثل مستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن.

وفيما يلي عرض وتحليل لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة في كل مجال من مجالات الدراسة المرتبطة بمستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن وذلك على النحو الآتي:

#### جدول (4/6) يبين الترتيب التنازلي الإجمالي لمجالات محور الرضا الوظيفي بحسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم في المقياس	ترتيب مجالات تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المثوي %	مستوى الممارسة
1	3	مجال المسؤولية تجاه المؤسسة.	4.51	0.561	90.2	عالي جداً
2	1	مجال الولاء الوظيفي.	4.32	0.676	86.3	عالي جداً
3	4	مجال الرغبة والاستمرار في العمل.	4.12	0.845	82.4	عالي
4	5	مجال الانتماء والولاء للمؤسسة.	4.07	0.773	80.1	عالي
5	2	مجال الراتب والمكافآت.	2.10	0.762	42.1	منخفض
		المتوسط العام	3.82	0.670	76.22	متوسط

يتضح من الجدول (4/1) أن مستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن بقدر (متوسط) وذلك من خلال مستوى التقدير العام للمحور والذي بلغ متوسطه الحسابي العام (3.82)، أي بوزن مثوي (76.22%)، وانحراف معياري بلغ (0.670).

كما يتضح من الجدول (4/1) أن المجال الثالث والمجال الأول على التوالي (مجال المسؤولية تجاه المؤسسة، مجال الولاء الوظيفي) حصلوا على مستوى (عالي جداً) وبوسطين حسابيين مرجحين (4.51، 4.32) في مستوى الرضا لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن، بينما بقيت المجالات الرابع والخامس والثاني على التوالي (مجال الرغبة والاستمرار في العمل، مجال الانتماء والولاء للمؤسسة، مجال الراتب والمكافآت) حصلت على مستوى (عالي) وبوسط حسابي مرجح يقع بين (2.10 – 4.12) وجاء في المقدمة المجال الرابع (مجال الرغبة والاستمرار في العمل) بوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.845) وأدناه المجال الثاني (مجال الراتب والمكافآت) بوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري (0.762).

ومما سبق نستنتج ان مستوى الرضا الوظيفي العام لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن كان بمستوى (متوسط)، كما تبين ان مجال المسؤولية تجاه المؤسسة ومجال الولاء الوظيفي لديهم بمستوى عالي جداً، أي ان القيادات الأكاديمية في جامعة عدن يحافظوا على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالجامعة لتحقيق أهداف الجامعة والحفاظ على ممتلكاتها والشعور بالفخر والأعزاز لكونهم أحد أفراد الجامعة، ويتبين وجود مستوى رضا عالي لدى القيادات الأكاديمية تجاه الرغبة والاستمرار في العمل وكذلك تجاه الانتماء والولاء للمؤسسة، كما ويتبين وجود مستوى رضا منخفض تجاه الراتب والمكافآت، وهذا يعني القيادات الأكاديمية لا يحصلون على مكافآت مالية أخرى غير الراتب ويشعرون بأن جهودهم العملية لا تتناسب مع الراتب الذي يحصلون عليه ولا تتناسب مع تكاليف المعيشة، وكذلك لا يحصلون على تأمين صحي.

#### نتائج الإجابة عن السؤال الثاني:

الذي ينص على: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن؟

للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات الواردة في الجانب الأيمن من المقياس، والتي تمثل ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن.

وفيما يلي عرض وتحليل لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة وذلك على النحو التالي:

#### جدول (4/7) يبين الترتيب التنازلي لفقرات محور الالتزام التنظيمي

المرتبة	الفقرة في المقياس	ترتيب الفقرة تنازلياً حسب المتوسطات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	مستوى الممارسة
1	1	أشعر بالسعادة في الأمان الوظيفي الذي تقدمه الجامعة لي.	.853	1.067	84.2	متوسط
2	3	يتوفر نظام الحوافز في الجامعة التي أنتمي لها.	.833	0.531	82	متوسط
3	2	أشعر بالسعادة بالراتب الذي أتقاضاه من الجامعة .	3.79	0.698	77.8	متوسط
4	8	وضوح المهام الوظيفية وإجراءات العمل الخاصة بوظيفتي في الجامعة.	2.60	0.795	52	منخفض
5	9	المناخ التنظيمي المناسب لدي الجامعة التي أعمل بها.	2.34	1.030	46.8	منخفض
6	5	أهتم بالعلاقة الحميمة بين الزملاء وأبذل جهد فائق لنجاح العمل في الجامعة.	2.25	0.910	45	منخفض
7	4	أشعر بالفخر بالمستوى الوظيفي للوظيفة التي أشغلها في الجامعة.	2.15	0.758	43	منخفض
8	6	وضوح الأهداف والقيم في الجامعة التي أعمل بها.	1.93	0.561	38.6	منخفض
9	7	تتوفر فرص النمو المهني من تدريب وارتقاء في المستوى الوظيفي التي يمكن أن تقدمها لي الجامعة.	1.84	0.624	36.8	منخفض
10	10	طبيعة القيادة الديمقراطية المتوفرة للقيادات العليا المباشرين على عملي.	1.62	0.659	32.4	منخفض جداً
		المتوسط العام	22.6	0.763	52.4	متوسط

يتضح من الجدول (4/2) أن مستوى الالتزام التنظيمي للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن في محور الالتزام التنظيمي بمستوى متوسط وذلك من خلال مستوى التقدير العام للمحور والذي بلغ متوسطه الحسابي العام (2.62) أي بوزن مئوي (52.4%)، وانحراف معياري بلغ (0.763).

كما يتضح من الجدول (4/2) أن الفقرات (1،2،3) (أشعر بالسعادة في الأمان الوظيفي الذي تقدمه الجامعة لي)، (يتوفر نظام الحوافز في الجامعة التي أنتمي لها) (أشعر بالسعادة بالراتب الذي أتقاضاه من الجامعة) حصلت على مستوى (متوسط) بأوساط حسابية مرجحة (3،79، 3.83، 3.85)، كما أن الفقرات (8،9،4،5،6،7) على التوالي حصلت على مستوى (منخفض) وبوسط حسابي مرجح يقع بين (1.84 - 2.60) في مستوى الالتزام التنظيمي للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن وجاءت في مقدمتها الفقرة (8) (وضوح المهام الوظيفية وإجراءات العمل الخاصة بوظيفتي في الجامعة) بوسط حسابي (2.60) وأدناها الفقرة (7) (تتوفر فرص النمو المهني من تدريب وارتقاء في المستوى الوظيفي التي يمكن أن تقدمها لي الجامعة) بوسط حسابي (1.84)، كما يتبين من الجدول (4/7) أن الفقرة (10) حصلت على مستوى متدني (منخفض جداً) وبوسط حسابي مرجح (1.62).

ومما سبق نستنتج أن مستوى الالتزام التنظيمي العام لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن كان بمستوى (متوسط)، كما تبين أن هناك انخفاض في مستوى الالتزام التنظيمي للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن في الالتزام في مهام الوظيفة وإجراءات العمل في الجامعة، ووجود المناخ التنظيمي المناسب وضعف وضوح الأهداف والقيم في الجامعة وضعف توفير فرص النمو المهني من تدريب وارتقاء في المستوى الوظيفي التي يمكن أن تقدمها للقيادات الأكاديمية في الجامعة وضعف القيادة الديمقراطية المتوفرة للقيادات العليا.

#### نتائج الإجابة عن السؤال الثالث:

الذي ينص على: ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث اختبار بيرسون لإيجاد علاقة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن وذلك من خلال معرفة مستوى الرضا الوظيفي للقيادات الأكاديمية ومدى التزامهم التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) والنتائج موضحة في الجدول التالي:

#### جدول (4/5) معامل ارتباط بين امتلاك الإدارة التربوية للتخطيط الإداري وبين ميولهم لأداء مهامهم

المحور	الإحصاءات	مدى التزام التنظيمي للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن
الرضا الوظيفي للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن	معامل الارتباط	0.612
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	104

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية (71) ومستوى دلالة (0.05) يساوي (0.294)

يتضح من الجدول (9/4) أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) كما إن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي (0.612) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.294) مما يدل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين الرضا الوظيفي للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن وبين مدى التزامهم التنظيمي مما ينمي عملية اتخاذ القرار لديهم وتحسين وضعهم المعيشي من حيث رفع الراتب وإعطائهم الحوافز وهذا يساعد على الأداء الأمثل في الأعمال والالتزام التنظيمي وبذلك يثبت أنه توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين الرضا الوظيفي للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن وبين مدى التزامهم التنظيمي.

#### نتائج الإجابة عن السؤال الرابع:

الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) حول الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة)؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة أثر متغيرات (الوظيفية، اللقب العلمي، سنوات الخبرة) على تقديرات أفراد مجتمع الدراسة وفيما يلي نتائج هذا السؤال:

**جدول (4/14) جدول يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق بين المتغيرات (الوظيفة، اللقب العلمي، سنوات الخبرة) ومجالات محور الرضا الوظيفي**

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الوظيفة	بين المجموعات	2.324	4	0.581	1.578	0.184
	داخل المجموعات	47.850	130	0.368		
	المجموع الكلي	50.173	134			
اللقب العلمي	بين المجموعات	2.250	4	0.563	1.678	0.159
	داخل المجموعات	43.579	130	0.335		
	المجموع الكلي	45.829	134			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.337	2	0.168	0.170	0.626
	داخل المجموعات	47.292	132	0.358		
	المجموع الكلي	47.629	134			
المقياس الكلي	بين المجموعات	2.106	4	0.527	1.630	0.171
	داخل المجموعات	42.006	130	0.323		
	المجموع الكلي	44.113	134			

بالنظر إلى الجدول (4/3) الذي يبين تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مجالات محور الدراسة ويتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن تعزى إلى المتغيرات (الوظيفة، اللقب العلمي، سنوات الخبرة) إذ تشير قيم (F) المحسوبة في المقياس الكلي (1.630) بأنها أصغر من قيمة (F) الجدولية (2.758).

يتضح من نتائج الدراسة أن عدم وجود الفروق هذا يدل على تقارب وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة بين مجالات الدراسة حسب المتغيرات (الوظيفة، اللقب العلمي، سنوات الخبرة) وعلى الرغم من اختلاف الوظيفة واللقب العلمي وسنوات الخبرة ما بين أفراد مجتمع الدراسة، إلا أنه ليس لديهم اختلاف جوهري في إجاباتهم في كل متغير من المتغيرات والمقياس الكلي، ومن ثم لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين إجاباتهم، وهذا مؤشر على الانسجام بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة في هذا المجالات مما أدى إلى ظهور نتيجة منسجمة.

#### نتائج الإجابة عن السؤال الخامس:

الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) حول الالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن تعزى لمتغيرات (الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث اختبار تحليل التباين العاملي (One-Way ANOVA) لمعرفة أثر متغيرات (الوظيفية، اللقب العلمي، سنوات الخبرة) على تقديرات أفراد مجتمع الدراسة وفيما يلي نتائج هذا السؤال:

**جدول (4/28) جدول يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA One-Way) للفروق بين المتغيرات (الوظيفة، اللقب العلمي، سنوات الخبرة) ومحور الالتزام التنظيمي**

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الوظيفة	بين المجموعات	0.685	2	0.342	0.166	0.423
	داخل المجموعات	52.203	132	0.395		
	المجموع الكلي	52.888	134			
اللقب العلمي	بين المجموعات	0.214	2	0.107	0.283	0.754
	داخل المجموعات	49.959	132	0.378		
	المجموع الكلي	50.173	134			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.709	2	0.355	0.201	0.409
	داخل المجموعات	51.947	132	0.394		
	المجموع الكلي	52.656	134			
المقياس الكلي	بين المجموعات	0.345	2	0.172	0.163	0.544
	داخل المجموعات	37.231	132	0.282		
	المجموع الكلي	37.575	134			

بالنظر إلى الجدول (4/4) الذي يبين تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محور الدراسة ويتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن تعزى إلى المتغيرات (الوظيفة، اللقب العلمي، سنوات الخبرة) إذ تشير قيم (F) المحسوبة في المقياس الكلي (0.163) بأنها أصغر من قيمة (F) الجدولية (2.758).

يتضح من نتائج الدراسة أن عدم وجود الفروق هذا يدل على تقارب وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة بين مجالات الدراسة حسب المتغيرات (الوظيفة، اللقب العلمي، سنوات الخبرة) وعلى الرغم من اختلاف الوظيفة واللقب العلمي وسنوات الخبرة ما بين أفراد مجتمع الدراسة، إلا أنه ليس لديهم اختلاف جوهري في إجاباتهم في كل متغير من المتغيرات والمقياس الكلي، ومن ثم لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين إجاباتهم، وهذا مؤشر على الانسجام بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة في هذا المجالات مما أدى إلى ظهور نتيجة منسجمة.

### النتائج:

في ضوء ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الدراسة الحالية فإن الباحث يستنتج الآتي:

1. مستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن بقدر (متوسط) وذلك من خلال مستوى التقدير العام للمحور والذي بلغ متوسطه الحسابي العام (3.82)، أي بوزن مؤني (76.22%)، وانحراف معياري بلغ (0.670).
2. مستوى الالتزام التنظيمي للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن في محور الالتزام التنظيمي بمستوى متوسط وذلك من خلال مستوى التقدير العام للمحور والذي بلغ متوسطه الحسابي العام (2.62) أي بوزن مؤني (52.4%)، وانحراف معياري بلغ (0.763).
3. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الرضا الوظيفي للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن وبين مدى التزامهم التنظيمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن تعزى إلى المتغيرات (الوظيفة، اللقب العلمي، سنوات الخبرة) إذ تشير قيم (F) المحسوبة في المقياس الكلي (1.630) بأنها أصغر من قيمة (F) الجدولية (2.758).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن تعزى إلى المتغيرات (الوظيفة، اللقب العلمي، سنوات الخبرة) إذ تشير قيم (F) المحسوبة في المقياس الكلي (0.163) بأنها أصغر من قيمة (F) الجدولية (2.758).

### التوصيات والمقترحات:

- 1) إثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية عن طريق استخدام فرق العمل التي يشارك فيها الموظفون وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية، لماله من مردود إيجابي في تعزيز مستوى التزامهم بأهداف الجامعة وتطلعاتها المستقبلية.
- 2) تقديم الحوافز التشجيعية وزيادة الدعم المالي لتطوير العمل الأكاديمي وتحسين العملية التعليمية.

- 3) ضرورة تشجيع وتوسيع قنوات الاتصال الإدارية وتنمية العلاقات الإنسانية بين قيادات الجامعة والإداريين، وبين الكليات والأقسام العلمية.
- 4) إن تولى جامعة عدن اهتمامها برفع مستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية من خلال الاهتمام بتحسين ظروف العمل بديوان الجامعة والكليات من خلال منحهم الحرية العلمية الأكاديمية وتنمية الشعور بالأمن الوظيفي وحرية اتخاذ القرار وتوفير المناخ العلمي المناسب للعمل فيها.
- 5) تقوية العلاقات ما بين قيادات جامعة عدن لما في ذلك من أثر كبير في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، وذلك عن طريق الندوات والمحاضرات واللقاءات المفتوحة التي تساعد في تكوين العلاقات الاجتماعية وتقوية المحبة والألفة فيما بينهم.
- 6) الحث على الاستمرار في بذل الجهود وتطوير الأداء للوصول إلى أفضل مستوى من أجل تطوير العملية التعليمية. وذلك بوضع مهام وظيفية واضحة في العمل والقيام بتكثيف الدورات التدريبية الملائمة بما يتناسب مع طبيعة عمل كل واحد.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- [1] بخاري، مريم (1986م). "الرضا الوظيفي للعاملات في التعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية
- [2] الجري، احمد بن حميد (2007م): "الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية، المجلد 12، العدد 2.
- [3] حبشي، محمود. (2007م). "الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة". (مجلة عالم السعودية نوفمبر 2006م).
- [4] حبشي، نجدي و باخوم، رأفت (2004م). "المناخ التنظيمي المدرسي وعلاقته بالالتزام بالعمل والرضا عن العمل والثقة بالنفس في التدريس لدى معلمي مدارس مدينة المنيا". مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مج ( ١٧ )، ع ٣. (٢٤٦-١٩١).
- [5] حريم، حسين. (2003م). "السلوك التنظيمي". دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- [6] حريم، حسين (2003م). "سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر عمان، الأردن.
- [7] حمادات، محمد (2006م). "قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس". ط(١): دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- [8] خضير، و آخرون. (2008). "الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل". مجلد اتحاد الجامعات العربية، العدد ( 31 )
- [9] الداود، عبد الرحمن. (2005م)، "الرضا الوظيفي لدى مشرفي إسكان الطلاب في جامعتي الإمام محمد بن سعود الإسلامية والملك سعود وعلاقته بالمناخ التنظيمي". مجلة كليات المعلمين.
- [10] الدخيل الله، دخیل الله (1994م). "مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية. مجلة جامعة". (٧٧-٣٣). (الملك سعود. مج (٧). العلوم التربوية والدراسات الإسلامية.
- [11] الرشودي، محمد جواد (2008م). "الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى الموظفين. مجلة الجامعة الدراسات الإنسانية". العدد / المجلد السادس عشر الأول.
- [12] رجبو، محمد عادل (1990م). "تحليل العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي": دراسة تطبيقية - مجلة العلوم الإدارية - كلية التجارة - جامعة القاهرة - فرع بني سويف. مصر.
- [13] الزهراني، عبد الواحد. (2004م). "الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية دراسة ميدانية". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة. السعودية.
- [14] السالم، مؤيد سعيد. (1997م). "إدارة الموارد البشرية". بغداد - المكتبة الوطنية. العراق.
- [15] سعاد السلوم، محمد (2007م). "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت. الأردن.
- [16] سلامة، عادل عبد الفتاح (1999): "الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي: لأعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة عين شمس - دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، العدد 23 - الجزء الأول- القاهرة. مصر.
- [17] سلامة، عادل (1999م). "الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس". مجلة كلية التربية، ع ( 23 ). الجزء (1).

- [18] سلامة، رتيبة (2003م). "الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين". أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- [19] الشباحي، طلال (1996م). "الرضا الوظيفي لدى شاغلي الوظائف التعليمية بمدارس التعليم العام الثانوي للبنين الحكومية والأهلية بمدينة جدة". دراسة ميدانية مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة. السعودية.
- [20] الشريدة، عبدالله علي (2010م). "الإدارة المعاصرة". دار المعرفة للنشر والتوزيع القاهرة. مصر.
- [21] الشهري، عبد الله بن محمد عامر (2004م). "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبدالعزيز. السعودية.
- [22] الطجم، عبد الله (1996م). قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية.
- [23] الطيب، محمد (2008م): "الالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه" مجلة الاداري " العدد 7.
- [24] عباس، علي (2004م). "القيادة الابتكارية والأداء المتميز". دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- [25] عبد الباقي، صلاح الدين محمود. (2004م). "السلوك الفعال في المنظمات". الدار الجامعية الإسكندرية. مصر.
- [26] عبد الباقي، صلاح الدين، (2004). "السلوك الفعال في المنظمات". الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية. مصر.
- [27] عبد الباقي، صلاح محمد، (2004م)، "السلوك التنظيمي". الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر.
- [28] عبوي، زيد (2006م). "التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته". ط(1)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
- [29] عبيدات، ذوقان وآخرون. (1999). "البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان. الأردن.
- [30] عبيدات، سهيل احمد (2003). "القيادة أساسيات، نظريات، مفاهيم"، عالم الكتب الحديث للنشر، أربد. الأردن.
- [31] العديلي، ناصر محمد (1993). "السلوك الانساني والتنظيمي - منظور كلي" - مقارنة - الطبعة الاولى، : معهد الادارة العامة. الرياض. السعودية.
- [32] العديلي، ناصر (1980م). "الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية". معهد الإدارة العامة. رسالة ماجستير منشورة في علم النفس الإداري من جامعة ولاية كاليفورنيا (همبولدت).
- [33] العطية، ماجدة، (2003م)، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- [34] العماني، سميح خوام (2001م). "الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بريطانيا.
- [35] العمدة، محمد طه (2007م). "مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية". رسالة ماجستير في الإدارة التربوية.
- [36] العنزي، عطا الله. (2003م). "العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- [37] الفهداوي، فهمي خليفة، (2004). "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في المحافظات الاردنية"، المجلة العربية للإدارة، عمان.
- [38] القريوني، محمد قاسم، (2000م)، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة". دار الشروق، عمان. الأردن.
- [39] القيسي، عبد الخالق (2009م)، "تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء متطلبات الجودة الشاملة". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة. مصر.
- [40] الفيضان، حسين، (2009م). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
- [41] كمال، حامد. (1995م). السلوك التنظيمي. (ط 1): دار القلم. الكويت.
- [42] محمد، سعيد (2009م). "قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعات" - الفلسطينية في قطاع غزة" رسالة ماجستير، مكتبة الجامعة الإسلامية، غزة.

- [43] مساعدة، عبدالرحيم (2011م). "إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، القاهرة. مصر.
- [44] نريدان، راشد شبيب (1984م). "تحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي واحساس العاملين بالعدالة التنظيمية" العدد 27.
- [45] نصر الدين، سمير.، (1991م). "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- [46] نعساني، عبد المحسن. (2002م). "اختبار اتجاه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى". مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي، القاهرة، خلال الفترة من 12-14 مارس 2002م.
- [47] النمر، سعود. (1992م). "الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص"، مجلة جامعة الملك سعود، مج (5)، العلوم الإدارية (1)، رسالة ماجستير منشورة.
- [48] اليحيى، طلال. (2002م). مدى رضا مشرفي طلاب التربية الميدانية عن عملهم في الإشراف. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية م (15) ..

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [49] Allen, Natale. J. & Meyer, John P : " The Measurement and Antecedents of Affective, continuance, and Normative Commitment To Organization", Journal of Occupational Psychology, G.B, Vol 63, p 1-18, (1990).
- [50] Kiesley, Hyun-Seak:" Teacher Commitment and Job Satisfaction : which comes first ?" Ed. D,Dissertation Abstract International Vol.51, No.٧, 1991,p224.
- [51] Lvancevch & Mattwson, R.T., L.W. Porter, and R. Dubin. "Unit Performance, Situational Factors, and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Unit." Organizational Behavior and Human Performance, 12 (2002) 231-48.
- [52] Macnal, Robert.L and Scanlan, Craig L. " Organizational and Professional Commitment as Predictors of Job Satisfaction Among Allied Health Education Program Directors". Journal of Allied Health ,1993. Pp.22-11.
- [53] Mowady James C. & Others: "Railroad Employee's Commitment and Work related Attitudes and Perception" Transportation Journal Vol 55 No 3, 1982, USA.
- [54] S.E. Umi Narimawati, Journal of Applied Sciences Research, (2007), INSIInet Publication "The Influence of Work Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention Towards the Performance of Lecturers at West Java's Private Higher Education Institution". Bandung in Faculty of Economics, Computer University of Indonesia.
- [55] Vecchio, Robert P.: "Organizational Behavior " Orlando, the Dryden Press, (1991).
- [56] Wilienr, D, Hawkins: " Predictors of Affective Organizational Commitment Among High School Principals", Virginia Polytechnic, Institute, 1982, PP 1-113. USA.

## RESEARCH ARTICLE

## JOB SATISFACTION AND ITS RELATIONSHIP TO ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG ACADEMIC LEADERS AT THE UNIVERSITY OF ADEN

Ali Muhammad Qasim Obaid Al-Qahtani \*, Fahmy Ahmed Ali

Department of Educational Foundations and Administration, Faculty of Education - Aden, University of Aden, Yemen

\*Corresponding author: Ali Muhammad Qasim Obaid Al-Qahtani; E-mail: ali-khtany@hotmail.com

Received: 05 January 2021 / Accepted: 12 February 2021 / Published online: 18 March 2021

## Abstract

The study aimed to address two of the most important phenomena of organizational behavior, namely organizational commitment and job satisfaction. The study aims mainly to identify the level of job satisfaction and the level of organizational commitment among academic leaders at the University of Aden, as well as to identify the relationship between job satisfaction and organizational commitment, and to identify the impact of the study variables ( Gender - Qualification - Job) on the relationship of both job satisfaction and organizational commitment of academic leaders at the University of Aden, and knowing the differences between the responses of the study community members, with regard to job satisfaction and organizational commitment due to variables (gender, academic qualification, job).

The two researchers prepared the questionnaire in its final form and it contains (53) items distributed among two pivots after being presented to a group of arbitrators, and after ensuring the validity and reliability of the tool, the researcher applied this tool, and (119) copies of the questionnaire were distributed to all academic leaders at the University of Aden (Distributed in the Office of the Presidency of the University of Aden and its colleges and educational centers). The researchers used the descriptive analytical survey method and statistical treatments, and used the SPSS statistical program in analyzing data and information related to the two axes of the study and using appropriate statistical means in its treatment and drawing conclusions.

The study revealed a set of results, the most important of which are:

- 1) The level of job satisfaction of the academic leaders at the University of Aden as (average), through the level of the general estimate of the axis, whose general arithmetic average reached (3.82), that is, with a percentage weight (76.22%), and a standard deviation of (0.670).
- 2) The level of organizational commitment of academic leaders at the University of Aden in the axis of organizational commitment at a medium level, through the level of the general estimate of the axis, whose general arithmetic mean was (2.62), i.e. a percentage weight (52.4%), and a standard deviation of (0.763).
- 3) The existence of a positive statistically significant relationship at a significance level (0.05) between the job satisfaction of academic leaders at the University of Aden and the extent of their organizational commitment.
- 4) There are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the opinions of the members of the study community about the level of job satisfaction of academic leaders at the University of Aden due to the variables (job, academic title, years of experience) as the (F) values calculated in the overall scale indicate (1.630) is less than the tabular value of (F) (2.758).
- 5) There are no statistically significant differences at the level of significance ((0.05) between the opinions of the study community members about the level of organizational commitment of academic leaders at the University of Aden attributable to the variables (position, academic title, years of experience) as the (F) values calculated in the overall scale indicate (0.163) being smaller than the tabular (F) value (2.758).

**Keywords:** Job satisfaction, Organizational commitment.

كيفية الاقتباس من هذا البحث:

القحطاني ع. م. ق. ع.، & علي ف. أ. (2021). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن. مجلة جامعة عدن الإلكترونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(1)، 61-86. <https://doi.org/10.47372/ejua-hs.2021.1.74>

حقوق النشر © 2021 من قبل المؤلفين. المرخص لها EJUA، عدن، اليمن. هذه المقالة عبارة عن مقال مفتوح الوصول يتم توزيعه بموجب شروط وأحكام ترخيص Creative Commons Attribution (CC BY-NC 4.0).

