



قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة (دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة إب)

ماجد قاسم السباني

باحث دكتوراه في إدارة الأعمال

كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن

الملخص:

قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة اليمنية، وتقييم مستوى الالتزام (العاطفي، الاستمراري، الأخلاقي)، وقد اتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، وخلصت نتائج الدراسة إلى:

١. أكدت نتائج الدراسة أن هناك التزام تنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، الأخلاقي) بوسط حسابي (٣,٥٢).
٢. أكدت نتائج الدراسة أن هناك التزام عاطفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة بمستوى عال حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٩).
٣. توصلت الدراسة إلى أن هناك التزام أخلاقي لدى العاملين في الجامعات بمتوسط حسابي (٣,٤).
٤. دلت النتائج أن هناك التزام استمراري لدى العاملين في الجامعات إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٠).
٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية المتمثلة بـ (العمر، المؤهل، والتخصص، المركز الوظيفي).
٦. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الخاصة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، الالتزام

الاستمراري، الالتزام الأخلاقي.



مقدمة

تعتبر المنظمات وفقاً للرؤية الحديثة لإدارة أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر وتقبل التعديل والتغيير الحاصل في النظم والأنماط الإدارية المختلفة، وتحاول إيجاد صيغ تساند تلك التغييرات، وقد ظهرت العديد من الاتجاهات الإدارية التي تتبنى هذه النظرة، حيث يعتبر الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية، والتغيير التنظيمي، والإبداع المنظمي، والقيادة التفاعلية، والتمكين، وسلوكيات المواطنة والمناخ التنظيمي من أهم الاتجاهات التي تسهم في إحداث نقله كبيرة في دورة حياة المنظمات وتساعد في ترشيد القرارات وتحقيق مستوى مرتفع من الرضا لدى الزبائن والعاملين في المنظمات. وما شهدته المنظمات من تطورات فنية وتقنية وإدارية، وتنامي حركة الأبحاث الإنسانية التي تراعي قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة المحيطة، والتي تعتبر بيئة مؤثرة في سلوكيات الأفراد ساعد في إعادة صياغة النظم الموجهة لسلوكيات العاملين في المنظمة، وقد أسهمت هذه التطورات في جعل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً يبني عليه الكثير من تلك النظم حيث أن وجود مستوى مرتفع من الالتزام تجاه أهداف وسياسات وخطط المنظمة سيعزز تطبيق تلك الاتجاهات، وهذا يساعد على إيجاد مناخ وبيئة تنظيمية مناسبة للبناء عليها .

وركزت معظم الدراسات على تبني دراسة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات ودراسة العوامل التي تؤثر في مستوى ذلك الالتزام، وباعتبار الجامعات من أهم منابع التعليم التي ترفد المنظمات بالكوادر المتخصصة في مختلف المجالات فإن دراسة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية سيسهم في معرفة مدى انعكاس السلوكيات الالتزامية للعاملين تجاه الأداء المنظمي للعاملين والزبائن وأثره على المخرجات التي تقدمها المؤسسات التعليمية .

إن المتابع للجامعات كمنظمات تعليمية عامة يلاحظ أن هناك صعوبات تواجهها حيث أن الجهد الملقى على عاهل الجامعات الحكومية في إعداد وتخريج أعداد كبيرة من الطلبة بدأ يتضاءل مع تزايد الكثافة السكانية



والزيادة المستمرة في مخرجات التعليم الثانوي، مما يولد ضغطا كبيرا على الجامعات والعاملين فيها، وبالتالي أصبح دور الجامعات في القطاع الخاص مكملا للجامعات الحكومية في تغطية الاحتياج والكثافة المتوالدة في الطلب على الخدمات التعليمية الجامعية المختلفة.

وباعتبار أن قياس مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الجامعات الخاصة عامل مؤثر ومهم في تحسين أداءها حتى تستمر في تقديم دورا مجتمعيها، أما، حاولت هذه الدراسة قياس مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الجامعات الخاصة باعتبارها شريك مع الجامعات الحكومية في معالجة متطلبات العملية التعليمية وتحقيق مستويات أداء ترضي جميع الأطراف المستفيدة وتحقق أهدافها .

ومن هنا انطلق الباحث لقياس مستوى الالتزام التنظيمي بما يبين العوامل المؤثرة على ارتفاع أو انخفاض ذلك الالتزام، وبما يحقق معرفة اتجاهات العاملين نحو أبعاد الالتزام التنظيمي وقياس أيا من تلك الأبعاد ذات التأثير الأكبر وبما يخدم توجيه الجهود لمعالجة العناصر الضعيفة وتطوير الأبعاد القوية .

مشكلة الدراسة :

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل التالي :
ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة ؟
ويتفرع منه الأسئلة التالية :

- أ. ما هو مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة ؟
- ب. ما هو مستوى الالتزام الاستمراري لدى العاملين في الجامعات الخاصة ؟
- ج. ما هو مستوى الالتزام الأخلاقي لدى العاملين في الجامعات الخاصة ؟

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من الأمور التالية :
١- أهمية الموضوع الذي يتم دراسته والمتعلق بمستوى الالتزام التنظيمي ومدى تأثيره على المنظمة والدور الذي يلعبه في قدرة هذه المنظمات على تطوير وتحسين أدائها .



- ٢- القيام بترتيب أولويات الالتزام التنظيمي بحسب أهميتها ووفقا للعناصر الأكثر تأثيرا وأهميتها بالنسبة للعاملين أو للمنظمة .
- ٣- هذه الدراسة تسهم في معرفة مستوى أبعاد الالتزام التنظيمي لتستفيد منه الإدارة العليا في عملية التقييم وإعادة النظر في سياساتها وبرامجها تجاه العاملين وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لرفع مستوى الالتزام التنظيمي بشكل يحقق أهداف المنظمة .
- ٤- تقديم المعالجات والتوصيات اللازمة لتحسين بيئة العمل التي تحقق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من العاملين تجاه منظماتهم .
- ٥- توضيح مستوى الالتزام لدى الجامعات المبحوثات، والتي تعتبر مؤشر لتقييم اتجاهات الجامعات نحو الاهتمام بتحسين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها .

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى معرفة:
- أ. مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة من حيث الأبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام الأخلاقي)
 - ب. التعرف على الأبعاد الأكثر أهمية وترتيبها بالنسبة للعاملين في تحقيق التزام عالي لدى العاملين في الجامعات الخاصة .
 - ج. معرفة مدى تأثير الفروقات الفردية للعاملين (العمر- المركز الوظيفي -المستوى التعليمي - التخصص - سنوات الخبرة) في الجامعات الخاصة على أبعاد الالتزام التنظيمي .

فرضيات الدراسة:

- في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن للباحث حصر فرضيات الدراسة في الآتي:
- ١-الفرضية الرئيسية الأولى: (هناك التزام تنظيمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة) .
ويتنوع منها:



- الفرضية الفرعية الأولى: (هناك التزام عاطفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة) .
- الفرضية الفرعية الثانية: (هناك التزام استمراري لدى العاملين في الجامعات الخاصة) .
- الفرضية الفرعية الثالثة: (هناك التزام أخلاقي لدى العاملين في الجامعات الخاصة) .
- الفرضية الرئيسية الثانية: (هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تجاه مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات المبحوثة تعزى إلى الفروقات الفردية لعينة الدراسة (العمر- المركز الوظيفي -المستوى التعليمي - التخصص العلمي - سنوات الخبرة) .

منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع أهداف الدراسة، فالمنهج الوصفي التحليلي يعد من أكثر الأساليب المستخدمة لقياس الاتجاهات والتعبير عن مستوياتها بما يحقق التعرف على أبعاد الظاهرة والعوامل المؤثرة فيها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع وعينة الدراسة العاملين في الجامعات الخاصة اليمنية بوظائف دائمة، في فروع تلك الجامعات بمحافظة إب، وهي (جامعة العلوم والتكنولوجيا ، وجامعة الجزيرة ، والجامعة الوطنية) حتى العام ٢٠١٤، وتم اختيار هذه العينة باعتبار هذه الفئة هي الأقرب إلى التعبير عن مستوى الالتزام التنظيمي والقادرة على تقديم تقييم مستوى الالتزام التنظيمي في تلك الجامعات، وكانت نسب استجابة المبحوثين، كما في الجدول رقم (١):



جدول رقم (١) الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

م	الجامعة	عدد العاملين	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	نسبة الاستجابة
١	العلوم والتكنولوجيا	٣٧	٣٧	٣٣	%٨٩
٢	الجزيرة	١٣	١٣	١١	%٨٥
٣	الوطنية	١٠	١٠	٨	%٨٠
	المجموع	٦٠	٦٠	٥٢	%٨٧

أساليب جمع البيانات:

تم الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة على:

مصادر ثانوية: تتضمن المراجع من كتب ودوريات وبحوث عربية وأجنبية حصل عليها الباحث من عدة مصادر وكذلك الاعتماد على شبكة الإنترنت.

مصادر أولية: وهي البيانات المجمعة ميدانياً عن طريق الاستبانة المصممة لخدمة أهداف الدراسة، فضلاً عن الزيارات الميدانية للجامعات الخاصة التي قام بها الباحث.

أداة الدراسة:

تضمنت قائمة الاستبانة مجموعتين من الأسئلة موزعة على فقرات، المجموعة الأولى التي تضمنت خمس فقرات تهدف إلى جمع البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوث وهي: (العمر، المركز الوظيفي، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة).



والمجموعة الثانية والتي تهدف فقراتها إلى تحديد مدى موافقة أو عدم موافقة المبحوث على أبعاد الدراسة حيث تضمنت ثلاث مجموعات موزعة كما يلي:

جدول رقم (٢) يوضح توزيع فقرات الاستبانة على أبعاد الدراسة

م	البعد	عدد الفقرات	النسبة
١	الالتزام العاطفي	١٠	%٤٠
٢	الالتزام الاستمراري	٦	%٢٤
٣	الالتزام الأخلاقي	٩	%٣٦

صلاحية وثبات الأداة المستخدمة :

قام الباحث باختبار الأداة المستخدمة بهدف معرفة مدى الاعتماد عليها في التعبير عن نتائج الدراسة، وذلك من خلال اختبار الثبات الداخلي لأداة دراسته حيث تم استخدام معامل الفاكرونباخ للاتساق الداخلي (Alphacoefficient for internal consistency)، وذلك بقصد التعرف على معدلات قبول الاستبانة وثباتها، ووصل هذا المعامل في مجموعه إلى (٩٣%) موزعة على أبعاد الدراسة (الالتزام العاطفي ٨٦%، والالتزام الاستمراري ٧٤,٤%، والالتزام الأخلاقي ٨٠%)، وهذه النسب تؤكد صلاحية الاستبانة للاستخدام في الدراسة، واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس الإجابة عن فقرات الاستبانة حيث يحتسب طول الفئة لمستوى الموافقة لكل الفقرات بإضافة ٠,٨٠ إلى الدرجة ١ (منخفض جداً) ووفقاً للمقياس الموضح بالجدول التالي :



جدول رقم (٣) يوضح مقياس أداة الدراسة

الرأي	عال جدا	عال	متوسط	منخفض	منخفض جدا
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١
طول الفئة	٤,٢٠-	٤,٢٠-	٣,٤٠-	٢,٦٠-	١,٨٠-
	٥	٣,٤٠	٢,٦٠	١,٨٠	١-١,٨٠

حدود الدراسة :

- تقتصر الدراسة الحالية على المجالات الآتية:
- ١- الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على العاملين في الجامعات الخاصة .
 - ٢- الحدود المكانية : تم إجراء الدراسة الميدانية على الجامعات الخاصة في محافظة اب .
 - ٣- الحدود الزمنية : تم إجراء الدراسة الميدانية خلال العام الجامعي ٢٠١٤

أساليب التحليل الإحصائي :

- تمت عملية تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، عن طريق تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة وأهداف الدراسة، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statistical Package For Social Sciences)، وبالإضافة إلى معامل الثبات المشار إليه سابقاً، فقد تم: (القاضي، البياتي، ٢٠٠٨، ١٤٨)
- ١- التعرف على خصائص أفراد الدراسة عن طريق المعلومات التي تقدمها التكرارات والنسب المئوية .
 - ٢- التعرف على المعلومات الأولية لإجابات المبحوثين بما يقدمه المتوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري Standard Deviation .
 - ٣- استخدام اختبار T-TEST لاختبار فرضيات الدراسة على مستوى فقرات أبعاد الدراسة .



٤ استخدام أسلوب تحليل التباين (ANOVA) Analysis Variances لإثبات فرضيات الدراسة أو رفضها وما يتبع ذلك من اختبارات مصاحبة، مثل (اختبار أقل الفروق Isd) لمعرفة مصدر الفروق .

الدراسات السابقة

لقد حرص الباحث على الحصول على الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الالتزام التنظيمي في المنظمات المختلفة، وبالرغم من أن هناك دراسات أجنبية وعربية قد تطرقت لموضوع الالتزام التنظيمي إلا أن الدراسات اليمنية قليلة في هذا الاتجاه بحسب اطلاع الباحث، ويتم التعامل مع الالتزام التنظيمي كجزء من مكون آخر كالثقافة التنظيمية أو الولاء التنظيمي، وفيما يلي استعراض لبعض تلك الدراسات:

٧ دراسة (Astri Ghina, ٢٠١٢) سعت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ثقافة الشركات في إندونيسيا على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، وهذه الدراسة تكونت من أربعة أبعاد هي (العمل الجماعي، الاتصالات، المكافأة والتقدير، والتدريب والتنمية)، حيث توصلت الدراسة إلى أن الأبعاد السابقة ترتبط إيجابياً مع الالتزام التنظيمي، وقد أسهمت هذه الدراسة في فهم أفضل لتأثير ثقافة الشركات والمتغيرات الاجتماعية على الالتزام التنظيمي بين العاملين في إطار منظومة الإدارة العامة .

٧ دراسة (Zain and Ishak and Ghani , ٢٠٠٩) تطرقت هذه الدراسة لموضوع " تأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي " دراسة تطبيقية في المنظمات الماليزية "، وهدفت إلى معرفة أثر الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي من حيث (فرق العمل، الاتصالات الإدارية، الحوافز والمكافآت، التدريب والتطوير)، وأظهرت الدراسة أن الاتصالات الإدارية، والتدريب والتطوير، والمكافأة والتقدير، وفرق العمل ارتبطت إيجابياً مع التزام العاملين التنظيمي تجاه منظماتهم، وقد أكدت هذه الدراسة على أن هناك تأثير للثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي، كما توصلت إلى أن الاتصالات الإدارية كبعد مؤسسي من التحسينات المهمة التي تسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي.



٧ دراسة (Kumar and Giri , ٢٠٠٩) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العمر وخبرة العاملين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في قطاعات المصارف والاتصالات في الهند ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد اختلفا بصورة هامة عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين، حيث توصلت الدراسة أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سناً، وأن العمال الأكثر خبرة في العمل لديهم رضا وظيفي والتزام تنظيمي أعلى، كما أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اختلفا بصورة هامة بالاعتماد على خبرة العمل للعاملين .

٧ دراسة (McMurray, et, al , ٢٠٠٤) هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين الالتزام التنظيمي وعناصر المناخ التنظيمي (الإبداع، والاستقلالية، والثقة، والعدالة، والدعم، والتماسك، وضغط العمل) على العاملين في شركات تصنيع مكونات السيارات الاسترالية، وتوصلت إلى وجود ارتباط مهم بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي بمختلف عناصره .

٧ دراسة (الخشروم، ٢٠١١) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، وتحديد أثر تغير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي للعاملين، واختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين كان مرتفعاً، وأن الرضا الوظيفي كمتغير وسيط أثر بشكل معنوي في علاقة مناخ الخدمة بالالتزام التنظيمي، وأن هناك فروقاً معنوية في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيري العمر وعدد سنوات الخبرة، وأن متغير النوع ليس له فروق معنوية مع الالتزام التنظيمي، وأن هناك أثراً معنوياً لمتغير مناخ الخدمة كما يدركه العاملون في مستوى الالتزام التنظيمي.

٧ دراسة (الحواجرة، ٢٠١١) هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى قياس مستوى



- الضغوط المهنية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الممرضين في المستشفيات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة عكسية ضعيفة إحصائياً بين الالتزام التنظيمي والضغوط المهنية .
- ٧ دراسة (آل قاسم، ٢٠١١) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على تحسين جودة الخدمات المصرفية، من حيث أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي، المعيارى، الاستمراري) وتمثلت أبعاد الجودة للخدمات (العناصر الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان، الاهتمام) وتوصلت الدراسة إلى أن شعور الموظف بالانتماء والرغبة بالاستمرار ومنظومة القيم ينعكس إيجاباً على مستوى الالتزام في سياسات البنوك وتقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة، وإن مستوى الخدمات التي تقدم مرتفعة مقارنة بمحاوور الالتزام وتزداد بزيادتها .
- ٧ دراسة (خير الدين، النجار، ٢٠١٠) هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) مجتمعاً ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي، وأظهرت الدراسة إن الالتزام العاطفي هو الأقوى في المؤسسة يليه الالتزام الاستمراري، بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعيارى في المؤسسة، وتوصلت أيضاً إلى وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي .
- ٧ دراسة (جودة، ٢٠٠٨) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير نطاق قياس الأداء المتوازن وأثره في الأداء المؤسسي ومعرفة تأثير العوامل الديموغرافية على مستوى الالتزام المؤسسي، وتم التوصل إلى أن مستوى الالتزام كان أكبر في المنظمات التي لديها نظام قياس الأداء المتوازن.
- ٧ دراسة (الشلوي، ٢٠٠٥) هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية، والتعرف على مستوى الانتماء التنظيمي، وتحديد علاقة



الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي، حيث تم التعامل مع الانتماء التنظيمي باعتباره ناتج عن الالتزام التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية سائد بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، وأن مستوى الانتماء التنظيمي مرتفع .

٧ دراسة (العوفي، ٢٠٠٥) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم المكونة للثقافة التنظيمية، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأثر قيم الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط موجب وقوي بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، وأن جميع قيم الثقافة التنظيمية متوفرة بدرجة متوسطة، وأن قيم العدل والكفاءة وفرق العمل تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام.

أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة

لقد تناولت الدراسات السابقة المواضيع ذات العلاقة بالبيئة الداخلية وبالالتزام التنظيمي تحت مسميات عديدة مثل: المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، الولاء الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وقدم الباحثون فيها مساهمات تقوم على أغناء موضوع الدراسة، وبالنسبة لأوجه الشبه فإن هذه الدراسة مثل جميع الدراسات السابقة تناولت موضوع الالتزام التنظيمي كمتغير للدراسة، حيث تم التطرق إلى معرفة مستوى تطبيق الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة .

أما أوجه الاختلاف التي جعلت هذه الدراسة تمتاز عن الدراسات الأخرى فيمكن إيجازها بتناول بعض الدراسات السابقة عناصر جزئية من البيئة الداخلية وربطتها بالالتزام التنظيمي كالمناخ والثقافة والجودة والخبرة والعمل، أما دراستنا فقد تناولت موضوع مستوى الالتزام التنظيمي فقط كمتغير وحيد لقياسه ومعرفة مستواه وهذا ما ميزها عن بعض الدراسات



السابقة، وأيضاً تكتسب أهميتها من أن تطبيقها على المنظمات اليمينية وبالذات منظمات التعليم العالي (الجامعات)، وهذه من الدراسات القليلة في هذا المجال بحسب اطلاع الباحث .

الإطار النظري

مفهوم الالتزام التنظيمي

أن الالتزام التنظيمي جزء أساسي من سلوكيات تنظيمية تحاول المنظمات الحفاظ عليها وتسعى إلى رفع مستواها لدى العاملين، ونظرنا إلى مفهوم الالتزام التنظيمي تختلف بحسب اتجاه ذلك الالتزام فهناك نظرة للالتزام تجاه العمل، والالتزام تجاه المهام الداخلية، وهناك التزام نحو المنظمة، والالتزام تجاه المهنة، وأيضاً تجاه جماعة العمل (المصري، عامر، ٢٠١٣، ٤٣)، وهذا التنوع جعل البحث عن تعريف محدد للالتزام التنظيمي يزداد صعوبة حيث يختلف الاتجاه لتعريف الالتزام بحسب التفرعات السابقة، وما نعالجه في هذه الدراسة الالتزام التنظيمي تجاه المنظمة باعتباره المحور الأساسي وأولوية في اهتمام الكثير من الباحثين لما له من تأثير مباشر على الميزة التنافسية للموارد البشرية للمنظمة .

وباعتبار أن محاور وأبعاد الالتزام ستساهم في وضع تعريف واضح للالتزام التنظيمي إذ سيتم معالجة الالتزام كظاهرة ثم ننتقل لدراسته وفقاً للمدخل المنظمي، فقد ورد ذكر مفهوم الالتزام في اللغة: بمعنى العهد ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه والمستمر فيه (ابن منظور، ١٩٥٦، ٦) .

وتم تعريف الالتزام كما يرى بوشنان (Buchanan) بأنه ارتباط وجداني بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، وتم تصنيف الالتزام كمصطلح نفسي ناتج عن تفاعل ثلاثة مكونات (تماثل، مشاركة، ولاء)، ويتفق بورتر وشلدون في هذه النظرة، حيث عرف بورتر (porter) الالتزام بأنه استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة والقبول بأهدافها وقيمتها، أما شلدون (Sheldon) يرى أن الالتزام



هو التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها (درويش، ٢٠٠٨، ١٢).

وقد أوردت كانتور (١٩٨٦) عدة تعريفات للالتزام حيث ميزت بين الالتزام الاستمراري: والذي يشير إلى تمسك الفرد بالبقاء في منظمته بالرغم من وجود بدائل للعمل وبالتالي تحمله لتضحيات مادية وشخصية، وبين الالتزام المتناسك: وتعني ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية في منظمة العمل وبالتالي وجود تأثير لفريق العمل اجتماعياً يعزز من تماسك المجموعة وقوة الالتزام تجاهها، وبين الالتزام الموجه وهو ارتباط الفرد بمعايير تشكل سلوكه في اتجاهات مرغوبة من جانب المنظمة وبالتالي صياغة مفاهيم الفرد تبعاً لأهداف ومعايير المنظمة (فليه، عبد المجيد، ٢٠٠٥، ٢٨٤).

وهناك من ينظر إلى الالتزام من حيث التزام الفرد تجاه شئ واحد وهو أهداف المنظمة أو التزام الفرد باتجاهين كالالتزام تجاه المنظمة والمهنة والنقابة (المصري، عامر، ٢٠١٣، ٤٧-٤٩).

ولعل تطوير مفهوم الالتزام من قبل (Allen & Meyer، ١٩٩١) إلى ثلاثة أبعاد هي الالتزام الوجداني والالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والتي أصبحت فيما بعد تشكل أهم مقاييس الالتزام التنظيمي للمنظمات، حيث أن أصحاب المستويات المرتفعة من أبعاد الالتزام التنظيمي هم الأكثر بقاء في المنظمة لوجود دافع قوي لبقائهم فيها (المصري، عامر، ٢٠١٣، ٤٥) & (فليه، عبد المجيد، ٢٠٠٥، ٢٨٨).

ويمكن أيضاً تعريف الالتزام التنظيمي بأنه: عاطفة وجدانية للفرد تجاه المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب مادية، وعرف أيضاً أنه الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها والرغبة القوية بالاستمرار بها وعدم تركها (درويش، ٢٠٠٨، ٩).

ويعتبر الالتزام التنظيمي وفقاً لما أورده ماير (١٩٩١) الرباط العاطفي والوجداني بين الفرد والمنظمة والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب تجاه المنظمة، ويرى آخر أن الالتزام التنظيمي هو الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء (الدرويش، ٢٠٠٨، ١١)، وهناك تركيز للالتزام من المنظور النفسي كما



لدى اوربالي وشاتمان (orelyya and chatman) بأنه الرابط النفسي الذي يربط الأفراد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة (المصري، عامر، ٢٠١٣، ٥٥-٥٦) & (فليه، عبد المجيد، ٢٠٠٥، ٢٩٠). ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه: " سلوك إنساني إيجابي تفاعلي يتعهد العاملين من خلاله تجاه منظماتهم بما يدفع باتجاه ملازمة الاستمرار في المنظمة والدفاع عن أهدافها والسعي لتجسيد قيمها وأخلاقياتها وما يضمن الوصول إلى تحقيق الولاء المنظمي .

أهمية الالتزام التنظيمي

تكمن أهمية دراسة الالتزام التنظيمي في كونه يساهم بشكل كبير في تحقيق الولاء المنظمي وهو عامل محفز لاتجاه المنظمة نحو العمل على إحداث تغييرات تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي، ويعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة، حيث يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار العاملين في أماكن عملهم وممارسة مهامهم .

وتعتبر دراسة الالتزام التنظيمي معبراً عن الرابط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها وإبراز الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز لرفع مستوى الالتزام بين العاملين في المنظمة كما تم التطرق إليه من خلال الدراسة الميدانية، باعتباره أحد أهم المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالتصرفات السلوكية، كمعدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمون أطول بقاء واستمرار في المنظمة، وكذلك حقق جذب لكل من المديرين والمهتمين بالسلوك الإنساني نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً فيه من قبل المنظمات (نعساني، ٢٠٠١) & (آل قاسم، ٢٠١١) .

خصائص الالتزام التنظيمي:

أن خصائص الالتزام التنظيمي تنبع من المبادئ الأساسية التي يبني عليها الالتزام، وبالتالي تعتبر هذه الخصائص اللبنة المميزة التي يسعى الالتزام إلى تمثيلها وتحقيقها ومن أهم تلك الخصائص: (المصري، عامر، ٢٠١٣، ٦٠).

١- ينبع الالتزام من قناعة وإيمان الفرد بمبدأ الالتزام القانوني الذي يلزمه بأداء العمل الموكل إليه، حيث يعتبر الالتزام رابطاً قانوني رسمي يلزم



- الفرد تجاه المنظمة أو الفرد الآخر للقيام أو عدم القيام بعمل معين وهذا نابع من قوة مضمون الإلزام القانوني للفرد تجاه عمله .
- ٢- يمثل الالتزام التنظيمي التزام من قبل الفرد بأهداف وقيم المنظمة والاستعداد للقيام بمجهود كبير في سبيل تحقيق تلك الأهداف والسعي الدائم للحفاظ على مصالح المنظمة والبقاء فيها .
- ٣- أن الالتزام التنظيمي ينتج عنه حجم عمل وإنجاز أكبر نابع من القناعة المتولدة لدى الفرد بأنه جزء أساسي من المنظمة، وهو أداة للتماسك وحفظ النظام داخل المنظمة إذ أنه الركيزة التي يستند عليها البعد الأخلاقي لممارسات الموظف .
- ٤- يسهم الالتزام التنظيمي في التصرف بطريقة أفضل تحقق أهداف المنظمة بسبب شعور العاملين أن الالتزام رابطة تجبرهم على الطاعة وعدم عصيان تلك النظم والقواعد .

إبعاد وطرق قياس الالتزام التنظيمي

تشير الدراسات والمراجع إلى أن هناك أبعاداً مختلفة لقياس ومعرفة مستوى الالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، حيث تم توزيع أبعاد وطرق قياس الالتزام انطلاقاً من الهدف من تحقيق الالتزام في المنظمة، وكانت أهم تلك التقسيمات (Allen&Meyer، ١٩٩٠، ٦٣) & (المصري، عامر، ٢٠١٣، ٥٩) & (الدرويش، ٢٠٠٨، ١١-١٣):

- ١- تقسيم كنتور (١٩٨٦) وهولينيك وآخرون (١٩٨٩) حيث تم تمييز أبعاد الالتزام إلى التزام استمراري، والتزام متماسك، والتزام موجه، وأضيف إليه الالتزام تجاه الهدف وهو التزام الفرد لتحقيق هدف معين في زمن معين .
- ٢- التقسيم من حيث فردية وجماعية الالتزام، إذ تم تقسيم الالتزام إلى الالتزام الأحادي (الذي يعبر عن التزام العاملين تجاه شيء واحد المهنة، المنظمة، النقابة)، والالتزام المزدوج ويعني التزام العاملين تجاه شيئين في وقت واحد كالمنظمة والنقابة، ولا تظهر هنا المشكلة إلا إذا كان الالتزام للمهنة والمنظمة والنقابة ينتج عنه تعارض أهدافها مع بعض وهذا يسبب مشكلات للفرد .



٣- تقسيم الالتزام التنظيمي وفقا لـ (Allen&Meyer) حيث تم تقسيم أبعاد الالتزام إلى ثلاثة أبعاد (العاطفي، الاستمراري، الأخلاقي)، والدراسة الحالية قامت باعتماد هذا التقسيم في الجانب العملي باعتباره التصنيف الأكثر تأييداً من الكتاب والباحثين في مجال الالتزام التنظيمي وهذه الأبعاد هي :

أ. **الالتزام العاطفي:** أن الالتزام العاطفي للفرد يعبر عن درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها متأثراً بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلاليته وأهميته ومهارات مطلوبة لانجاز العمل، ودرجة الإشراف والتوجيه للعامل، كما يتأثر هذا الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية تتميز بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات، وأصحاب هذا التوجه يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم .

ب. **الالتزام الاستمراري:** وهو درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ويعبر عنها بالقيمة الاستثمارية والعوائد التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة سواء كانت مادية أو معنوية، وذلك مقابل ما قد يحصل عليه لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، وهذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحققها من استمراره في المنظمة.

ج. **الالتزام المعياري (الأخلاقي):** ويعبر عنه بمدى إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، ويعزز مثل هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة والتي تنتج عن المشاركة والتفاعل الإيجابي بين الإدارة العليا والعاملين، والقائمين على هذا التوجه هم العاملون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة .

العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

إن الالتزام التنظيمي هو احد المجالات الرئيسية التي تعالجها دراسات السلوك التنظيمي وباعتبار أن متغيرات السلوك في المنظمة ترتبط وتؤثر



ببعضها بشكل كبير كونها تدرس التصرفات ومصادرها لدى الفرد والمنظمة والجماعة، لذلك أصبح لزاماً أن يظهر ترابط بين تلك المكونات، وقد كان الالتزام التنظيمي عنصراً أساسياً يتفاعل مع المتغيرات التنظيمية سواء تلك المرتبطة بالفرد أو الجماعة أو المنظمة وسيقوم الباحث باستعراض تأثير بعض العوامل على الالتزام التنظيمي والتي تحقق الوصول إلى مستوى مرتفع من الالتزام، ومن أهم تلك العوامل: (العديلي، ١٩٩٥، ١٩٦) & (علي، ٢٠٠٤، ١٤٠-١٤٤) & (فليه، عبد المجيد، ٢٠٠٥، ٢٩٠) & (العميان، ٢٠٠٥، ٤٧) & (سيزلاقي، والاس، ١٩٩١، ٧٤)

١- الرضا الوظيفي: إن الرضا الوظيفي يسبق الالتزام التنظيمي ويعد مقياساً أقل ثباتاً ويعكس رد فعل سريع لجوانب معينة في بيئة العمل، حيث يشكل الرضا حصول الموظف على حاجات تتناسب وتوقعاته أو تزيد بما يحقق سعادته في أداء عمله، بينما يعتبر الالتزام التنظيمي استجابة إيجابية تجاه المنظمة ككل وتنمو تلك المشاعر ببطء وثبات مع مرور الزمن، والالتزام يتأثر بشكل كبير بمستوى الرضا الوظيفي للفرد في المنظمة من خلال العناصر المكونة له كعدالت العائد، ومستوى العمل، وتنوع المهام، الاستقلالية ودرجة السيطرة، إمكانيات الأفراد وقد راتهم وكذلك فرص التطوير والترقية، ونمط القيادة المتبع، وبالتالي يعتبر الرضا من أهم المحددات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي، أن الترابط بين تحقيق الرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية هو أحد أهم الأسباب التي تقود إلى ارتفاع أو انخفاض إنتاجية الفرد، وبالتالي فإن الالتزام التنظيمي بأبعاده يتفاعل بسرعة مع الرضا الوظيفي والأداء، وبما يزيد من مستوى الالتزام بتوفر الرضا وتحسن الأداء أو تسهم في انخفاض مستوى الالتزام من خلال فقدان بعض من روافد الرضا الوظيفي التي تنعكس على الأداء بشكل مباشر.

٢- الخصائص التي ترتبط بالأفراد: تلعب الخصائص الفردية دوراً هاماً في تحديد مستويات الالتزام التنظيمي من حيث الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، وقد أكدت الدراسات (الشلوي، ٢٠٠٥) &



العوفي، ٢٠٠٥ & الخشروم، ٢٠١١ & ٢٠٠٩، Kumar and Giri)، وجود أثر كبير بين تلك الخصائص والفروقات الفردية وبين مستوى الالتزام التنظيمي، وأكدت الدراسات أن متغير سنوات الخبرة يؤثر بشكل كبير في مستوى الالتزام التنظيمي إذا أن زيادة خبرة العاملين تكسبهم معرفة أكبر بأهداف وسلوكيات المنظمة وبالتالي تتكون ثقافة تنظيمية تساند مستويات الالتزام المرتفعة، وبالنسبة لمستوى التعليم يؤثر بشكل إيجابي في مستوى الالتزام إذ كلما زاد مستوى تعليم الفرد تزيد توقعاته من الوظيفة في المنظمة وبالتالي أن تم تلبية تلك التوقعات فسوف يؤثر ذلك على الالتزام التنظيمي بشكل إيجابي وان انخفضت تلبية تلك التوقعات فيميل العامل إلى البحث عن فرصة أخرى وهذا يضعف مستوى الالتزام التنظيمي، وقد ناقشت الدراسات تأثير متغير العمر والجنس على الالتزام التنظيمي وقد كانت هذه الخصائص اقل تأثيراً مقارنة بالخصائص السابقة بالرغم من إشارة بعض الدراسات إلى أن الفئة العمرية تؤثر بشكل كبير في الالتزام إذ أن الالتزام لدى الفئات العمرية المتقدمة في السن يكون إيجابي في المنظمات، بينما الفئات العمرية حديثاً السن والتي ما زالت تبحث عن تلبية لطموحاتها وبالتالي تزيد التوقعات في هذه المرحلة العمرية للحصول على امتيازات ومكاسب أكبر مما قد يسبب انخفاض في مستوى الالتزام التنظيمي .

٣- العوامل الخارجية: وهي العوامل المرتبطة بمعدل البطالة والفرص المتاحة أمام العاملين للحصول على فرص انتقال بشروط أفضل حيث تلعب دور في التأثير على الالتزام التنظيمي، إذ أن زيادة فرص الانتقال للعمل لدى منظمات أخرى ستسهم بشكل كبير في بحث الأفراد عن فرص جديدة وهذا يهدد الالتزام التنظيمي بسبب ارتفاع نسبة دوران العمل وعدم الاستقرار الوظيفي .

٤- طبيعة الوظيفة: تلعب طبيعة الوظيفة ومحتواها دور محوري في زيادة الالتزام التنظيمي من حيث احتوائها على عناصر التحدي والتنوع



والإثراء التي تحفز الفرد للحرص على العمل بالشكل المناسب والممتع والذي سيزيد الالتزام تجاه المنظمة .

تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

أولاً : تحليل نتائج الدراسة:

١. المتغيرات الشخصية

تكون مجتمع وعينة الدراسة من العاملين في الجامعات الخاصة في محافظتي إب، وتم توزيع (٦٠) استبانة على المستويات المختلفة للعاملين في تلك الجامعات، وقد تم استرداد (٥٢) استبانته منها ٤٦ استبانته صالحة للتحليل بنسبة استرداد ٨٧ %، وبعد إجراء الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة ظهرت البيانات الشخصية للمتغيرات الخمسة (العمر، المركز الوظيفي، المؤهل، التخصص، سنوات الخبرة) كما في الجدول رقم (٤) التالي :

الجدول رقم (٤) المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	من ٢٥ - أقل من ٣٥ سنة	٨٢,٦
	من ٣٥ - أقل من ٤٥ سنة	١٥,٢
	من ٤٥ - أقل من ٥٥ سنة	٢,٢
	المجموع	١٠٠
المركز الوظيفي	مدير عام	٦,٥
	رئيس قسم	٢١,٧
	منسق برنامج	١٣,٠
	موظف	٥٨,٧
	المجموع	١٠٠
المؤهل العلمي	دبلوم بعد الثانوي أو أقل	١٠,٩
	بكالوريوس	٦٥,٢
	ماجستير	٢١,٧



٢,٢	١	دكتوراه	التخصص العلمي
١٠٠	٤٦	المجموع	
١٥,٢	٧	محاسبة	
٦,٥	٣	إدارة أعمال	
١٠,٩	٥	صيدلة	
١٥,٢	٧	هندسة ونظم معلومات	
٥٢,٢	٢٤	أخرى	
١٠٠	٤٦	المجموع	سنوات الخبرة
٣٠,٤	١٤	أقل من ثلاث سنوات	
٤١,٣	١٩	من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات	
١٥,٢	٧	من ٥ سنن إلى أقل من ٧ سنن	
١٣,٠	٦	٧ سنوات فأكثر	
١٠٠	٤٦	المجموع	

يتضح من نتائج التحليل في الجدول (٤) :

- العمر : كانت نسبة ٨٢,٦% من أفراد عينة البحث من الفئة العمرية بين (٢٥ - أقل من ٣٥ سنن) وهذا يعكس مدى قدرة هذه الفئة على تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي باعتبارها الفئة الشابّة النشيطة القادرة على الإبداع والإنتاج في هذه الفترة العمرية، وجاءت الفئتان العمريةتان بين (٣٥ - أقل من ٤٥ سنن)، (٤٥ - أقل من ٥٥ سنن) في المرتبة التالية بنسبة ١٥,٢ و ٢,٢% على التوالي .
- المركز الوظيفي : أن نسبة ٥٨,٧% من المستجيبين لأبعاد الدراسة هم موظفين يمارسون أعمال وظيفية أقل من درجة مدير في الجامعات، بينما ٤١% هم المسؤولين عن الإدارات سواء علمية أو أكاديمية، وهذا يعبر عن قدرة أفراد العينة على الإجابة بدقة معبرة عن اتجاهاتهم نحو الالتزام التنظيمي .
- المؤهل العلمي: أن نسبة ٦٥,٢% من العينة حاصلين على درجة البكالوريوس، بينما ٢١,٧% حاصلين على المؤهل ماجستير، ونسبة ٢,٢% حاصلين على المؤهل دكتوراه وهذا يعكس إمكانية استيعاب أفراد



العينة لمحتوى فقرات الاستبيان و التعبير عن قناعتهم بحرية أكبر وأوضح .

• **التخصص** : أن نسبة ٥٢,٢ % يمتلكون تخصصات مختلفة توزعت بين التخصصات (إسلامية - علوم تربوية - كيمياء - علوم طبيعية) ، بينما تمثل العلوم الإدارية ما نسبته ١٥,٢ % و ٦,٥ % لتخصصات المحاسبة وإدارة الأعمال ، ونسبة ١٥,٢ % في الهندسة ونظم المعلومات وهذا يؤكد توزع عينت البحث على مختلف التخصصات والكلية وبما يخدم أهداف الدراسة .

• **سنوات الخبرة** : بينما كانت نسبة ٤١,٣ % من العينة لديهم سنوات خبرة تتراوح بين فئة (٣ - ٥ سنوات) تليها سنوات الخبرة لفئة (أقل من ثلاث سنوات) ونسبة ٣٠,٤ % ، ونسبة ١٥,٢ % و ١٣ % للفئات أكثر من ٥ سنوات وهذا يعبر عن معرفة العاملين بالنظم واللوائح التي في المنظمة ويعطي عمقاً لنتائج الاتجاهات نحو وجود التزام تنظيمي من خلال احتكاكهم بمناخ جامعاتهم الداخلي وخبرتهم الكبيرة فيها .

٢. تحليل أبعاد الالتزام التنظيمي

أ- البعد الأول : الالتزام العاطفي

تشير البيانات الإحصائية الواردة في جدول رقم (٥) إلى أن هناك التزام عاطفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة وبمستوى التزام عالي وفقاً لمقياس الدراسة إذ بلغ الوسط الحسابي ($\mu=3,69$) ، حيث أن عدد الفقرات التي حصلت على متوسطات عالية (٧) فقرات هي (١٠، ٧، ٦، ٣، ٢، ١) مما يشير إلى مستوى التزام عالي، كما أن الفقرات (٤-٥-٩) حصلت على درجة متوسطة في الفقرات التي تتعلق بالالتزام العاطفي، وقد شكل مستوى الالتزام العاطفي المرتبة الأولى من أبعاد الالتزام التنظيمي الأخرى والجدول التالي يعرض النتائج التي تتعلق ببعد الالتزام العاطفي .



جدول رقم (٥) المتوسطات المحاسبية والانحرافات المعيارية لأراء عينة الدراسة حول الالتزام العاطفي

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
١- تستحق جامعتي الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها	٤,٠٧	٠,٩٧٥	مستوى التزام عال
٢- أحرص وقتاً لتوقعاتي وما أومن به لأن أكون عضواً في هذه الجامعة	٣,٩٣	٠,٨٧٩	مستوى التزام عال
٣- يعتبر وجود الضرد في هذه الجامعة مؤشراً لكفاءته	٣,٤٣	٠,٨٦٠	مستوى التزام عال
٤- أتوقع أن الآخرين يمتلكون رغبة قوية في الانتماء للجامعة.	٣,٣٧	٠,٨٥٣	مستوى التزام متوسط
٥- اعتبر مشاكل الجامعة هي مشاكل شخصية	٣,٣٩	١,١٠	مستوى التزام متوسط
٦- أشعر بالانتماء لجامعتي كما وكأنها بيتي الذي أحرص عليه	٣,٩٦	١,٠١	مستوى التزام عال
٧- أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه الجامعة	٣,٩٨	١,٠٠	مستوى التزام عال
٨- اعتبر قراراً ارتباطي بهذه الجامعة صائباً	٣,٧٠	١,٠٧	مستوى التزام عال
٩- يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء لهذه الجامعة	٣,٠٧	١,١٢	مستوى التزام متوسط
١٠- ثقني بأغلب العاملين في الجامعة كبيرة	٤,٠٩	٠,٨٦٥	مستوى التزام عال
المجموع	٣,٦٩	٠,٦٥	مستوى التزام عال

البعد الثاني: الالتزام الاستمراري:

تشير البيانات الإحصائية الواردة في جدول رقم (٦) إلى أن هناك التزام استمراري لدى العاملين في الجامعات الخاصة وبمستوى التزام متوسط وفقاً لمقياس الدراسة إذ بلغ الوسط الحسابي ($\mu=3,30$)، حيث حصلت الفقرة رقم (٦) على متوسط حسابي عالي جداً، بينما حصلت الفقرات (١,٢) على درجة التزام عالية، كما أن الفقرات (٤,٣) حصلت على درجة التزام متوسطة، وحصلت الفقرة (٥) على مستوى التزام منخفض جداً وهذا يعكس رغبة لدى غالبية العاملين للبحث عن فرصة عمل في مكان آخر، وقد جاءت نتيجة هذه الفقرة متناسقة مع توجه أفراد العينة لإعطاء الالتزام الاستمراري المرتبة الأخيرة في أبعاد الالتزام التنظيمي، والجدول التالي يعرض النتائج التي تتعلق ببعدها الاستمراري .



جدول رقم (٦) المتوسطات المحاسبية والانحرافات المعيارية لأراء عينتة الدراسة حول الالتزام الاستمراري

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
١- أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في الجامعة	٣,٧٤	١,١٦٣	مستوى التزام عال
٢- أتطلع في المشاركة في إحدى اللجان التي تقدم خدمة لصالح الجامعة.	٣,٥٩	١,٠٤٥	مستوى التزام عال
٣- سأقبل أي وظيفة أكلف بها في الجامعة مقابل استمراري بالعمل فيها	٢,٦٣	٠,٩٩٧	مستوى التزام متوسط
٤- وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثمار وظيفياً جيد بالنسبة لي	٣,١٧	٠,٧٩٧	مستوى التزام متوسط
٥- سأكون سعيداً لقاء بقائي حتى باقي حياتي في الجامعة التي أعمل بها	٢,٣٧	٠,٩٥١	درجة التزام منخفضة
٦- أربغ في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في الجامعة	٤,٣٠	٠,٨٤٠	مستوى التزام عال
المجموع	٣,٣٠	٠,٦٤	مستوى التزام متوسط

ج-البعد الثالث : الالتزام الأخلاقي:

تشير البيانات الإحصائية الواردة في جدول رقم (٧) إلى أن هناك التزام أخلاقي لدى العاملين في الجامعات الخاصة وبمستوى التزام عالي وفقاً لمقياس الدراسة إذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٤٩=μ)، حيث أن عدد الفقرات التي حصلت على متوسطات عالية (٥) فقرات هي (١,٢,٤,٦,٩) مما يشير إلى مستوى التزام أخلاقي عالي، كما أن الفقرات (٣-٥-٧-٨) حصلت على درجة متوسطة في الفقرات التي تتعلق بالالتزام الأخلاقي، وقد شكل مستوى الالتزام الأخلاقي المرتبة الثانية من مستويات أبعاد الالتزام التنظيمي الأخرى والجدول التالي يعرض النتائج التي تتعلق ببعد الالتزام الأخلاقي .



جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء عينتة الدراسة حول الالتزام الأخلاقي

المقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
١-أتحدث مع أصدقائي عن جامعتي باعتبارها مكاناً رائعاً للعمل فيها.	٣,٦١	١,٠٢	مستوى التزام عال
٢- أشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن جامعتي.	٣,٧٨	١,٠٥	مستوى التزام عال
٣-أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة	٢,٧٨	١,٢٠	مستوى التزام متوسط
٤-هناك توافقاً بين قيمي وقيم الجامعة التي اعمل بها	٣,٦٧	٠,٨٩٦	مستوى التزام عال
٥-يعتبر مناخ العمل في الجامعة التي أعمل بها مريح ومستقر	٣,١٣	٠,٨٥٩	مستوى التزام متوسط
٦-أشعر بالعلاقة الأخوية الحميمة بيني وبين زملائي في العمل	٤,٠٢	٠,٨٨٢	مستوى التزام عال
٧-يتيح لي رؤسائي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	٣,١٧	٠,٩٩٦	مستوى التزام متوسط
٨- أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل للالتحاق بها	٣,٢٨	٠,٨٦١	مستوى التزام متوسط
٩- اهتم جداً بوضع ومستقبل الجامعة التي أعمل بها.	٣,٩٦	٠,٩٨٨	مستوى التزام عال
المجموع	٣,٤٩	٠,٦٠٥	مستوى التزام عال

ثانياً: إخبار الفرضيات:

وفقاً لخطمة الدراسة وبعد استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء عينتة الدراسة تجاه أبعاد الالتزام التنظيمي، فقد تم عمل الاختبارات الإحصائية اللازمة للتأكد من صحة فروض الدراسة، وكانت النتائج كالتالي:

١. اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

تم استخدام اختبار One Sample T-test لاختبار مدى صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن هناك التزام تنظيمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة، والجدول التالي يوضح نتائج ذلك الاختبار.



جدول رقم (٨) اختبار One Sample T-test

مستوى الدلالة	قيمة T	درجة الحرية	المتوسط	الفرضية
٠,٠٠٠	٣٨,٤٨٦	٤٥	٣,٦٩	اختبار مستوى البعد الأول : الالتزام العاطفي
٠,٠٠٠	٣٤,٦٢٤	٤٥	٣,٣٠	اختبار مستوى البعد الثاني : الالتزام الاستمراري
٠,٠٠٠	٣٩,٠٨٥	٤٥	٣,٤٩	اختبار مستوى البعد الثالث : الالتزام الأخلاقي
٠,٠٠٠	٤٠,٥٦٥	٤٥	٣,٥٢	مستوى الالتزام التنظيمي

بالرجوع إلى الجدول رقم (٨) وعند درجة حرية $df = ٤٥$ ومستوى دلالة = $٠,٠٥$ وبعد الحصول على متوسط $٣,٥٢$ لمحور الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، حيث بلغت قيمة "ت" $T = ٤٠,٥٦٥$ وبدلالة إحصائية $٠,٠٠$ وهذا يؤكد أن هناك التزام تنظيمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة وبمستوى عالي، وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على " أن هناك التزام تنظيمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة " .

أ- الفرضية الفرعية الأولى : حصل البعد (الالتزام العاطفي) على متوسط $(٣,٦٩)$ حيث بلغت قيمة "ت" $T = ٣٨,٤٨٦$ وبدلالة إحصائية $٠,٠٠$ وهذا يؤكد أن هناك التزام عاطفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة وبمستوى عالي، مما يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أن " هناك التزام عاطفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة " .



ب-الفرضية الفرعية الثانية : حصل البعد (الالتزام الاستمراري) على متوسط (٣,٢٠) حيث بلغت قيمة "ت" ٣٤,٦٢٤ T وبدلالة إحصائية ٠,٠٠ وهذا يؤكد أن هناك التزام استمراري لدى العاملين في الجامعات الخاصة وبمستوى متوسط، مما يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أن " هناك التزام استمراري لدى العاملين في الجامعات الخاصة " .

ج- الفرضية الفرعية الثالثة : حصل البعد (الالتزام الأخلاقي) على متوسط (٣,٤٩) حيث بلغت قيمة "ت" ٣٩,٠٨٥ T وبدلالة إحصائية ٠,٠٠ وهذا يؤكد أن هناك التزام أخلاقي لدى العاملين في الجامعات الخاصة وبمستوى عالي، مما يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أن " هناك التزام أخلاقي لدى العاملين في الجامعات الخاصة " .

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

تم استخدام اختبار One way ANOVA لاختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن " هناك فروق ذات دلالة إحصائية للخصائص الشخصية لعينة الدراسة (العمر - المركز الوظيفي -المستوى التعليمي - التخصص العلمي - سنوات الخبرة) ، على مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة " ، وقد أوضحت نتائج الاختبار رفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغيرات (العمر - المركز الوظيفي -المستوى التعليمي - التخصص العلمي) ، وقبول الفرضية الفرعية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) ، والنتائج كما هي مبينة بالجدول رقم (٩) .



جدول رقم (٩)

اختبار One way ANOVA لمعرفة الفروق الإحصائية بين إجابات العينة

تبعاً للمتغيرات الشخصية

مستوى الدلالة	قيمة f	متوسط المرجات	درجة الحرية	مجموع المرجات	البيان	
٠,٣٥٦	١,٠٥٧	٠,٣٦٧	٢	٠,٧٢٣	بين المجموعات	العمر
		٠,٣٤٧	٤٣	١٤,٩٢٣	داخل المجموعات	
			٤٥	١٥,٦٥٦	المجموع	
٠,١٥٧	١,٨٢٥	٦٠٢	٣	١,٨٠٥	بين المجموعات	المركز الوظيفي
		٣٣٠	٤٢	١٣,٨٥١	داخل المجموعات	
			٤٥	١٥,٦٥٦	المجموع	
٠,١٣٣	١,٩٧٠	٦٤٤	٣	١,٩٣١	بين المجموعات	المؤهل العلمي
		٣٢٧	٤٢	١٣,٧٢٥	داخل المجموعات	
			٤٥	١٥,٦٥٦	المجموع	
٠,١٧٩	١,٦٥٤	٥٤٤	٤	٢,١٧٥	بين المجموعات	التخصص العلمي
		٣٢٩	٤١	١٣,٤٨٢	داخل المجموعات	
			٤٥	١٥,٦٥٦	المجموع	
٠,٠٤١	٣,٠١٣	٩٢٤	٣	٢,٧٧٣	بين المجموعات	سنوات الخبرة
		٣٠٧	٤٢	١٢,٨٨٣	داخل المجموعات	
			٤٥	١٥,٦٥٦	المجموع	



من خلال الجدول رقم (٩) نجد أن نتائج اختبار الفرضية للمتغيرات الشخصية (العمر ، المركز الوظيفي ، المؤهل العلمي ، التخصص) قد كانت لكل متغير كالتالي :

١. العمر : يبين الجدول رقم (٩) نتيجة التحليل الإحصائي بأن قيمة متوسط المربعات بين المجموعات يساوي (٠,٧٣٣) وأن قيمة F (١,٠٥٧) كما أن مستوى الدلالة (٠,٢٥٦) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ٠,٠٥% مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تجاه متغير العمر .

٢. المركز الوظيفي : يبين الجدول رقم (٩) نتيجة التحليل الإحصائي بأن قيمة متوسط المربعات بين المجموعات يساوي (١,٨٠٥) وأن قيمة F (١,٨٢٥) كما أن مستوى الدلالة (٠,١٥٧) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ٠,٠٥% مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تجاه متغير المركز الوظيفي .

٣. المؤهل العلمي : يبين الجدول رقم (٩) نتيجة التحليل الإحصائي بأن قيمة متوسط المربعات بين المجموعات يساوي (١,٩٣١) وأن قيمة F (١,٩٧٠) كما أن مستوى الدلالة (٠,١٣٣) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ٠,٠٥% مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تجاه متغير المؤهل العلمي .

٤. التخصص العلمي : يبين الجدول رقم (٩) نتيجة التحليل الإحصائي بأن قيمة متوسط المربعات بين المجموعات يساوي (٢,١٧٥) وأن قيمة F (١,٦٥٤) كما أن مستوى الدلالة (٠,١٧٩) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ٠,٠٥% مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة



إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تجاه متغير التخصص العلمي .

٥. سنوات الخبرة : يبين الجدول رقم (٩) نتيجة التحليل الإحصائي بأن قيمة متوسط المربعات بين المجموعات يساوي (٢,٧٧٣) وأن قيمة F (٣,٠١٣) كما أن مستوى الدلالة (٠,٠٤١) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ٠,٠٥% مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تجاه متغير سنوات الخبرة .

وقد قام الباحث بإجراء الاختبارات البعديه (اختبار أقل الفروق Isd) لمعرفة مصدر تلك الفروق، حيث تبين أن الفروق ناتجة عن الاختلاف بين فئات سنوات الخبرة (أقل من ٣ سنوات) مع فئة الخبرة (٥-أقل من ٧ سنوات) والفئة (٧ سنوات فأكثر) ولصالح الفئة (٣ - أقل من ٥ سنوات).

الاستنتاجات

في ضوء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١. أظهرت النتائج الإحصائية للدراسة أن هناك التزام تنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع أبعاد الالتزام التنظيمي (٣,٥٢) ، وهذا يؤكد وجود التزام تنظيمي بمستوى عال وفقاً لمقياس الدراسة وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الأولى .
٢. أظهرت النتائج الإحصائية للدراسة أن هناك التزام عاطفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٩) ، وهذا يؤكد وجود التزام عاطفي عال من العاملين تجاه منظماتهم وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى .
٣. أظهرت النتائج الإحصائية للدراسة أن هناك التزام استمراري تجاه الجامعات الخاصة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٠) ، وهذا يؤكد وجود



- الالتزام استمراري بمستوى متوسط وفقاً لمقياس الدراسة وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية .
٤. أظهرت النتائج الإحصائية للدراسة إن هناك التزام أخلاقي بمستوى عال حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٩) ، وهذا يؤكد وجود التزام أخلاقي من العاملين تجاه جامعاتهم وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة .
٥. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الشخصية (العمر ، والمستوى التعليمي ، والمركز الوظيفي) وبين الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ٠,٠٥% كما أوضحه الجدول رقم (٩).
٦. أظهرت الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المتغير (سنوات الخبرة) وبين الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ٠,٠٥% حيث كان مستوى الدلالة ٠,٠٤١ وهو مستوى أقل من المستوى المعتمد للدراسة وقد اعزى سبب الفروق بحسب الاختبار البعدى (اختبار اقل الفروق Isd) لصالح الفئة (٣ - أقل من ٥ سنوات) وهذا مطابق لما توصلت له دراسة (Kumar and Giri , ٢٠٠٩) ودراسة (الخشروم، ٢٠١١)

التوصيات

- يوصي الباحث الجامعات الخاصة على الاهتمام بما يلي :
١. تعزيز القنوات الإيجابية التي تسهم في تنمية الالتزام العاطفي لدى العاملين في المنظمات .
 ٢. إعادة تصميم نظم الحوافز والأجور بما يحقق الرغبة بالاستمرار في العمل بالمنظمات ويزيد من الالتزام الاستمراري تجاهها .
 ٣. إعادة تصميم الوظائف بما يجعل العمل الوظيفي أكثر إثراء للعامل، ويساعد في تنمية المهارات التي تتعلق بالجوانب الوظيفية .
 ٤. إعادة النظر في سياسات الجامعات تجاه العاملين من حيث الامتيازات التي يمكن أن يحصل عليها العاملين لأنفسهم أو أفراد أسرهم كالتأمين



- الصحي، التأهيل، الإعضاء من الرسوم للأقارب، والتوجه لتقديم التسهيلات للعاملين بما يحقق زيادة مستوى الالتزام التنظيمي .
٥. تهيئة المناخ الداخلي في الجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى للإسهام في زيادة الولاء من خلال جعل الجامعة مكاناً مناسباً للعمل مقارنة بالمنظمات الأخرى، وتسهيل عملية المشاركة في صنع القرار.
٦. القيام بدراسة مستوى الالتزام التنظيمي بشكل دوري للتعرف على العوامل التي تزيد من الالتزام ومعالجة المشكلات التي تتسبب في ضعفه .
٧. إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات من خلال إيجاد آليات لتمكين العاملين من طرح رؤاهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وبالذات التي تتعلق بطبيعة أعمالهم ومهام وظائفهم .

المراجع العربية

١. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري (١٩٥٦)، لسان العرب، الجزء (٦)، دارالمعارف، القاهرة.
٢. آل قاسم، رؤى رشيد سعيد (٢٠١١)، اثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية ، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة أعمال، رسالت ماجستير منشورة، عمان الأردن .
٣. الحواجرة، كامل، (٢٠١١)، استكشاف العلاقة بين الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي لدى الممرضين في المستشفيات الأردنية، مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية المجلد ٧ العدد ٢٥ .
٤. الخشروم، محمد مصطفى (٢٠١١)، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية جامعة حلب)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية - المجلد - ٢٧ العدد الثالث .
٥. الدرويش، محمد أحمد، (٢٠٠٨)، نظرية الالتزام التنظيمي، دارعلم الكتب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر.



٦. الشلوي، حمد بن فرحان (٢٠٠٥) ، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي : دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية" ، رسالتا ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض .
٧. العميان، محمود سلمان (٢٠٠٥) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان- الأردن .
٨. العوفي، محمد بن غالب (٢٠٠٥) ، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية على هيئة الرقابة " ، رسالتا ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض .
٩. القاضي، دلال، البياتي، محمود (٢٠٠٨) ، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، دارالحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان- الأردن .
١٠. المصري، إيهاب عيسى، عامر، طارق عبد الرؤوف (٢٠١٢) ، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر .
١١. جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٨) ، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وتأثيره بالالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألبان في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية المجلد ١١ العدد ٢ .
١٢. خير الدين، موسى حمد، النجار، محمود أحمد، (٢٠١٠) ، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي-الأردن .
١٣. سيزلاقي، اندرو دي، والاس، مارك جي (١٩٩١) ، السلوك التنظيمي والأداء ترجمة أحمد، جعفر أبو القاسم ، معهد الإدارة العامة، الطبعة الأولى، الرياض .
١٤. علي، محمد عبد الرشيد، (٢٠٠٤) ، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وزارة الثقافة والسياحة، الطبعة الأولى، صنعاء- اليمن .
١٥. فلييه، فاروق عبده، عبد المجيد، السيد محمد (٢٠٠٥) ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان - الأردن .



١٦. العديلي، ناصر محمد (١٩٩٥) ، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض .
١٧. نعيان، عبد المحسن (٢٠٠١) ، "أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والضرورية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر .

المراجع الأجنبية

١. Allen, N. J., & J. P. Meyer (١٩٩٠) . **The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization**, Journal of Occupational Psychology, No. ٦٣.
٢. Ghina.a (٢٠١٢) **The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment; Case Study of Civil Government Organizations in Indonesia**, INTERNATIONAL JOURNAL OF BASIC AND APPLIED SCIENCE ,Vol. ٠١, No. Oct ٢٠١٢.
٣. Ishak.r & Zain.z.m., Ghani .e.k (٢٠٠٩) **The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company** , European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences , Issue ١٧ .
٤. Kumar, B. Pavan & Vijai N Giri (٢٠٠٩). **Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment**, The Institute of Chartered Financial Analysts of India ، University Journal of Organizational Behavior, Vol. VIII, No. ١ .
٥. McMurray,Adela J,Scott, D.R., Pace, R. Wayne(٢٠٠٤). **The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing** , **Human Resource Development Quarterly**, Vol.١٥, No.٤.
٦. Porter,L.W.(١٩٦٨) ، **The etiology of Organizational Commitment a Longitudinal Study Initial Stages of Employee-Organization Relationships. Unpublished Manuscript .**



Abstract

level Measurement of Organizational Commitment in Private Universities in Yemen

This study aims to find out the level of organizational commitment in private universities of Yemen and to evaluate the level of sentimental, continuity and moral commitment among workers in the private universities. The researcher has followed the analytical descriptive method to data collection and analysis. ***The most important findings***

١. The results of the study confirmed that there is a high level of organizational commitment to all fields of commitments where the arithmetic average reached (٣,٥٢)
٢. The findings of the study also confirmed that there is a high level of emotional commitment among workers where the arithmetic average reached (٣,٦٩).
٣. The results of the study concluded that there is a high level of moral commitment among workers in these universities as it obtained an average of (٣,٤).
٤. The results proved that there is a continuity commitment among the workers as the arithmetic mean reached (٣,٣٠).
٥. There are no statistically significant differences in the levels of organizational commitment attributed to demographic differences (age, qualification, specialization and career position).
٦. There are statistically significant differences in the levels of organizational commitment among workers attributable to years of experience.

Key words: organizational commitment, emotional commitment, continuous commitment, moral commitment.