

مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية^١

دخيل بن عبدالله الدخيل الله

أستاذ مساعد، قسم علم النفس، كلية التربية
جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض، المملكة العربية السعودية

ملخص البحث. تهدف هذه 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 اختبار فرضيات الدراسة باستخدام بيانات تم جمعها من أفراد عينة أكاديمية مؤلفة من ١٠٨ أعضاء من أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه بإحدى الجامعات السعودية الرئيسة، بواسطة استبانة خاصة بالدراسة. لقد نصت الفرضيات على وجود علاقة مباشرة بين متغيرات الدراسة والالتزام التنظيمي، فجاءت نتائج التحليل الإحصائي مؤيدة لكل فرضيات الدراسة باستثناء الفرضيات المتعلقة بمتغيري المرتب والرسمية. وفي الوقت الذي أظهرت فيه معاملات الانحدار المتعدد — في مرحله الأولى — تأييداً لأهمية تأثير بعض

١ مقدمات: جمع مقدمة: من قَدَم بمعنى تقدّم، ومنه قولهم المقدمة والنتيجة، وهو ما لا يصح وجود غيره إلا بوجوده [١، ج١١، ص ص ٦٣-٧١] واستخدامنا له هنا فيه إشارة للمتغيرات المقترنة بالالتزام التنظيمي كشرط سابق لوجوده.

التنظيم أو المنظمة والمؤسسة، في المفهوم النفسي التنظيمي، تشير إلى علاقات منمطة بين أناس يشتغلون بأنشطة ذات اعتماد متبادل لبلوغ هدف معين [٢، ص ١١]. واستخدامنا لأي من هذه الألفاظ الثلاثة محكوم بالسياق الذي يظهر فيه. وترجم المنظمة الأكاديمية (الجامعة) أهدافها غالباً في صورة أوضاع اجتماعية محددة تتجه إلى أن تكون شخصيات تنظيمية ذات أهداف ثنائية هي البحث والتدريس، وبذلك تحتفظ بخصوصية تميزها عن الأشكال الأخرى من الأشكال الرسمية للتنظيم.

المتغيرات دون الأخرى، نجد أن نتيجة التحليل النهائي لهذه المعاملات قصرت الأهمية في التأثير على متغير واحد دون غيره ذلك هو متغير الرضا الوظيفي. وقد ناقش الباحث مقترحاته المتعلقة بالبحث المستقبلي والمضامين النظرية والتطبيقية التي أوحى بها نتائج الدراسة.

مقدمة

علاقة الموظف في مؤسسته التي تنبىء عن قوة توحده وتعلقه بها تعرف اصطلاحاً بالالتزام التنظيمي. وقد عني بالبحث فيه الكثير من المشتغلين بدراسة السلوك التنظيمي من أرباب العلوم الإنسانية. كما تعددت تعاريفه النظرية والإجرائية وأساليب البحث فيه والأوساط التنظيمية موضع بحثه، والتي غالباً ما كانت تمثل أوساطاً صناعية ومهنية ومؤسسات خدمات خاصة أو عامة. وأسفرت نتائج تلك الدراسات والبحوث عن تحديد للعديد من مقدمات الالتزام أو شروطه. غير أن دراسة علاقته بأوساط ذات طابع معين في مهامها وتنظيمها لم تحظ باهتمام بالغ من قبل الباحثين فيه، تلك هي الأوساط الأكاديمية. فالدراسات التي تناولتها قلة ويطنى عليها طابع التنظير أكثر من التطبيق. وإن حدث أنها تطبيقية فإنها تعاني من بعض قصور يتمثل بأن عيناتها ليست ممثلة فعلاً لمهام هذه الأوساط وإن كان لها بها علاقة.

الهدف

وهذه الدراسة محاولة متواضعة للبحث عن مقدمات الالتزام في واحد من هذه الأوساط. أو على وجه التحديد، للتعرف على مدى تأثير أبرز ما انتهت إليه الدراسات السابقة من متغيرات لها ارتباط بالالتزام على الالتزام لمنظمة أكاديمية. فالدراسة إذن تفترض وجود مقدمات أو شروط للالتزام بارزة انتهت إليها الدراسات السابقة والسؤال هو: ما تأثير أبرز ما انتهت إليه الدراسات السابقة من مقدمات للالتزام على الالتزام لمنظمة أكاديمية. هل تؤثر هذه المقدمات أيضاً على الالتزام لمنظمة أكاديمية: ما نوع التأثير وما مقداره؟ وما الأهمية النسبية لتأثير كل متغير منها؟

والدراسة لا تنشئ البحث عن مقدمات خاصة بهذا النوع من المنظمات، بقدر ما هي محاولة للتحقق من طبيعة تأثير ما قيل عن مقدمات الالتزام أو شروطه على الالتزام لهذا النوع

من المنظمات، مع أن النتائج قد تقود إلى مضامين توحى بذلك، خاصة في حالة الفشل في الحصول على ارتباط وثيق بين هذه المقدمات المدروسة والالتزام للمنظمة الأكاديمية بما يجعل منها شروطاً ضرورية لعملية الالتزام لها.

الأهمية

إن اكتشاف مقدمات الالتزام أو شروطه في أي وسط تنظيمي يساعد على فهم المتغيرات التي تحكم تشكل ظاهرة الالتزام التنظيمي وتغيرها، كاتجاه للعاملين نحو مؤسساتهم ذي طابع معين يعبر عن مواقفهم منها بأبعادها المعرفية والوجدانية والسلوكية. والكشف عنها في وسط تنظيمي له خصوصيته قد يقودنا إلى التعرف على بعض خصائص هذه الأوساط ونوعية الالتزام لها بفعل خصوصيتها. عدا ما ينطوي عليه ذلك من مضامين تتعلق بمدى التشابه والاختلاف بين المتغيرات التي تحكم تشكل الاتجاهات نحو موضوعات بيئة الفرد، عامة كانت أم خاصة. هذا على افتراض كمال تصميم الدراسة، أي أن غياب التأثير لا يعزى لخلل في قياس المتغيرات.

وللمفهوم، الذي سوف نورد تعريفاً له، أهميته التطبيقية. فالدراسات الحديثة أكدت فيما توصلت إليه من نتائج أن مستوى الالتزام تأثيراته على متغيرات العمل ومخرجاته. إذ إنه أفضل مؤشر لمستوى انتظام العاملين ولغيابهم وتحديد إمكانية تركهم العمل من عدمه وحسن الأداء والدافعية الذاتية [٣-٥]. ونتائج لمودي وبورتر ودوبين [٦] انتهت إلى أن الموظفين من ذوي الالتزام العالي أفضل أداء من الأدنى التزاماً. وأبعد من ذلك، أن مستوى الالتزام يمكن أن يعتبر مؤشراً مفيداً في التحقق من فاعلية التنظيم [٧؛ ٨].

ولاشك أن لمثل هذه التأثيرات مضامينها النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بتنظيم العمل والممارسات الإدارية. إذ نتوقع أن الوسط التنظيمي الذي يتصف أعضاؤه بمستوى عال من الالتزام سوف يضم بين جنباته أفراداً من العاملين لهم سماتهم الخاصة بهم من إيجابية في العلاقات والقدرة على حل المشكلات والامثال للنظم والقواعد ورفضهم لكل ما يسيء إلى التنظيم واستعدادهم لمنحه الكثير من جهودهم ووقتهم حال العسر واليسر. والملتزم على هذا النحو— عند البعض — يعتبر بمثابة المتحدث الرسمي عن المنظمة [٩، ص ١].

ويزداد أمر دراسته أهمية إذا ما كان في بيئة مثل بيئتنا العربية يعاني فيها العاملون في

مثل هذه الأوساط من إشكالات لاشك لها تأثيرها على نوعية التزامهم لهذه الأوساط وما يقترن به من تأثيرات، كالتسبب والتسرب أو المغادرة وترك العمل والتدني في نوعية الأداء ومستوى الإنتاجية.^٢

الإطار النظري

الالتزام التنظيمي : المفهوم والمضمون

لقد حظي مفهوم الالتزام التنظيمي باهتمام الكثيرين من المشتغلين بأبحاث التنظيم والسلوك التنظيمي من أرباب العلوم الإنسانية. وانصب الاهتمام على تحديد العوامل المرتبطة بالالتزام أو المتغيرات التي تحكم نمو عملية الالتزام التنظيمي، سواءً ما له صلة مباشرة بالخصائص الديموغرافية لأعضاء التنظيم أو خصائص المهنة التي يمارسونها أو نوعية بناء التنظيم والمناخ التنظيمي. وكذا تأثيرات ظاهرة الالتزام على الانتظام في أداء العاملين ومخارج المنظمة.

وفي الوقت الذي تتوافر فيه دراسات عدة للعوامل المؤثرة على الالتزام في مختلف المنظمات خاصة الصناعية والمهنية ومنظمات الخدمات العامة، إلا أنه لا يتوافر دراسة معينة حاولت تفسير الالتزام بين الأكاديميين في الجامعات، فالدراسات التي تناولته غالباً ما كانت نظرية بطبيعتها. ومثال ذلك عمل برستش [١٠] حول تأثير تنظيم الجامعات على اتجاهات وسلوك الأفراد. ويشذ في هذا المقام دراسة موريس وستيرز [١١] عن تأثيرات بناء التنظيم على الالتزام التنظيمي في إحدى الجامعات الأمريكية الرئيسة، غير أنها حصراً عييتها في القوة العاملة المساندة من إداريين وفنيين لا القوة الممثلة لمهام العمل الأكاديمي وهم أعضاء هيئة التدريس. وكذلك عمل ثورنتن [١٢] لكنه تعامل مع أعضاء هيئة التدريس في كليات متوسطة. أما ما سواها ممن تعامل مع المنظمات الأكاديمية العليا، فقد تناولت أنماطاً أخرى من اتجاهات العاملين في هذه المنظمات وإن كانت تنطوي على مضامين نظرية وتطبيقية ذات علاقة بمتغير الالتزام التنظيمي مثل دراسة ظاهر عن البيروقراطية والاعتراب الاجتماعي في بعض معاهد دول الخليج العربي [١٣]، أو دراسة توق وزاهر [١٤] وكذلك دراسة أليسن

٢ للتعرف على طبيعة هذه الإشكاليات وتأثيراتها، انظر: ظاهر (١٩٨٤م)، توق وزاهر (١٩٨٩م)، وكذلك الشخيلي (١٩٨٢م) في المراجع [١٣؛ ١٤؛ ٥٩] على التوالي.

ولونج [١٥] عن الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، إذ أنها ظواهر متأثرة أو مؤثرة بالالتزام.

ويعتبر عمل إتزيوني [١٦] في التنظير لنمط المسيرة المتوقعة من أعضاء في مثل هذه المنظمات والتي تملئها طبيعة أبنيتها، وتطبيقاته أقرها لتوقعات هذه الدراسة.

تعريف الالتزام التنظيمي

يعرّف اصطلاحاً بأنه القوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين وارتباطه به. وبهذا المعنى، ينطوي الالتزام على ثلاثة أبعاد رئيسة على أقل تقدير، هي:

١ - اعتقاد قوي بأهداف وقيم التنظيم وقبولها.

٢ - إرادة في ممارسة جهد معقول نيابة عن التنظيم.

٣ - رغبة قوية للمحافظة على العضوية في التنظيم.

وهذا التعريف من أكثر تعاريف الالتزام التنظيمي شيوعاً، ويعزى الفضل في صياغته لكل من بورتير وستيرز ومودي وبوليان [١٧]. وهو تعريف أخذت به غالبية الدراسات التي تناولت هذه الظاهرة التنظيمية. وتعريف الالتزام بهذه الطريقة يجعل منه أمراً أكثر من مجرد الولاء الآلي للمنظمة. إنه يتضمن علاقة فاعلة بالمنظمة يكون فيها الأفراد على استعداد لمنحها شيئاً من أنفسهم في سبيل بقائها حية، ويمثل للملاحظ الاعتقاد والرأي والفعل [٣].

والمفهوم بمعناه الذي أوردنا ينطوي على أبعاد معرفية ووجدانية وسلوكية تمثل في مجموعها اتجاهًا ذا طابع معين يعبر عن موقف واضح للعضو من المنظمة التي يعمل لها. وهذه الخاصية للتعريف تنسجم مع ما اقترحه كوندي وصالح من ضرورة أن ينطوي أي تعريف للالتزام التنظيمي على ما يعبر عن قوة الارتباط بين العضو والمنظمة في أبعاده المعرفية والوجدانية والمعيارية: فالاستجابة لصالح المنظمة قد تظهر لأن الفرد يعتقد أنها الخيار الأكثر معقولة (بعد معرفي)، وأنه يجب ومحترم المنظمة (بعد وجداني) أو أنها الأمر الخلفي الصحيح الذي يجب على الفرد أن يأتيه (بعد معياري) [٩، ص ١٥٧].

وقبل أن نشرع في تعريف هذا المفهوم إجرائياً، يلزمنا التعرف على العوامل التي تسهم في تشكيله من خلال استعراضنا لما أسفرت عنه الدراسات السابقة من نتائج تتعلق بمقدمات الالتزام أو شروطه.

الدراسات السابقة

لقد كان الهدف الرئيس لغالبية هذه الدراسات هو التعرف على العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي وتأثير الالتزام على مخارج المنظمة كالتسبب والتسرب والأداء، مع أن الاهتمام في أكثره انصب على الارتباط والتأثير لا المخارج وبما أن الآداب السابقة ذات العلاقة قد تمت مراجعتها عن كثب من قبل دراسات سابقة فقد اقتصرنا في مراجعتنا على المتغيرات الحاسمة مما تواتر القول بارتباطها أو تأثيرها على الالتزام التنظيمي، كمقدمات له.

طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومقدماته

وفي مراجعتنا للدراسات السابقة اجتهدنا في التعرف على ما تواتر من الشواهد التجريبية في القول بتأثيره من المتغيرات التي يعتقد أنها تؤثر على الالتزام التنظيمي. وكان من حصيلة تلك المراجعة أن من أبرز هذه المتغيرات ارتباطاً بالالتزام وتأثيراً عليه:

١) متغيرات تتعلق مباشرة بالخصائص الديموجرافية للعضو في التنظيم كالعمر ومستوى التعليم، ومقدار الراتب الممنوح له أو الدخل، وطول مدة خدمته في المؤسسة التي ينتسب إليها. لقد ثبت بأن للالتزام علاقة إيجابية بالعمر [٤؛ ٧؛ ١٨-٢٥] وسنوات الخدمة (٤؛ ١٨؛ ٢٠؛ ٢٢؛ ٢٦).

ويتنبأ البحث والنظرية في مجال الالتزام التنظيمي أن الأفراد يصبحون أقوى التزاماً لمؤسساتهم عند استثمارهم طواعية مصادر يتعذر عليهم استردادها مثل أوقاتهم التي يمضونها داخل التنظيم [٢٧]. ففي دراسة أجراها كل من هول وشنايدر [٢٨] استخدمنا فيها متغير مدة الخدمة مؤشراً على حجم الاستثمار للموظف فكان ذا علاقة إيجابية وثيقة بالتوحد التنظيمي. والتوحد التنظيمي يُعد بعداً من أبعاد الالتزام التنظيمي، كما أنه في الوقت ذاته محدد من محدداته [٣؛ ٩؛ ٢٩].

إن عاملي العمر وفترة الخدمة من أكثر المتغيرات التي تعرضت للبحث وأسفرت عن اتساق في علاقتها مع الالتزام [٣٠]. ومن المحتمل أن علاقتها بالالتزام تعكس عملية التغير الشخصي المتعلق بنمو التوحد بالمنظمة [٢٦؛ ٢٩]. وإذا كان تقدم العضو في عمره وطول مدة خدمته يزيدان من التزامه، فإن الزيادة في مستوى تعليمه — على النقيض من ذلك — تقلل من التزامه [٧؛ ٢٤]. إذ كلما تقدم العضو في العمر، وطالت مدة خدمته،

زاد مقدار التزامه للمنظمة التي يعمل لها. وفي المقابل، كلما كان العضو من ذوي التعليم العالي أو ارتفع مستوى تعليمه، انخفض مقدار التزامه. ويعزى هذا التأثير السلبي لمتغير التعلم لأسباب منها أن التعليم يمثل استثماراً للذات. ومن ثم كلما تقدم الفرد في تعليمه نزع لطلب أفضل البيئات لاستثمار ذاته لاسيما إذا كانت فرص الاستثمار أمامه أكبر. لذا يتوقع أن يكون أقل التزاماً لمنظمتها ما لم توفر له فرص استثمار أفضل. ومن هنا كان التعليم سلبياً في علاقته مع الالتزام التنظيمي.

ويحكم أن التعليم العالي يمثل أرقى مستويات التعلم، فإننا نتوقع أن يكون للعاملين في ميدانه تأثيره الإيجابي على مقدار التزامهم لمؤسساته لما يوفره من فرص الاستثمار الذاتي لقدراتهم وإمكاناتهم وتطلعاتهم. والاستثمار الذاتي ثبت القول بتأثيره على الالتزام [١٩؛ ٢٠؛ ٢٨؛ ٣١]. وعلى أي حال، فتتأجج العلاقة بين العديد من الخصائص الديموجرافية والالتزام تشير إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية بين الأشخاص في خصائصهم في أي نموذج لدراسة عملية الالتزام للمنظمات [٣٢].

٢ - فرص الاتصال والتفاعل بين أعضاء التنظيم كماً ونوعاً وما قد تفضي به من ارتباط اجتماعي بينهم. حيث أسفرت نتائج دراستها على أن لها تأثيرها الإيجابي على الالتزام التنظيمي. إذ كلما زاد الاتصال وارتفع مستوى التفاعل الاجتماعي بين العاملين، زادت الروابط الاجتماعية، ومن ثم يصبح الفرد مرتبطاً أكثر بالمنظمة [٤؛ ٧؛ ١٩؛ ٢٢؛ ٢٦؛ ٣١؛ ٣٣]. والأهم من ذلك، أن التفاعل كخصيصة من خصائص الوظيفة له تأثيره الواضح على درجة الالتزام للمنظمة، فالوظيفة التي تتطلب تفاعلاً عالياً تقود لالتزام عال [٧؛ ١١؛ ١٩؛ ٣٤].

٣ - الرضا الوظيفي والعلاقات بين الأشخاص. يعكس الرضا الوظيفي والعلاقات بين العاملين نوعية الخبرة التي تعرض لها العضو داخل المنظمة. وما خبرات العمل — في نظر ستيرز — إلا قوة تنشئة رئيسة تؤثر بقوة على مدى تشكل تعلق الفرد نفسياً بالمنظمة [٧، ص ٤٨]. ويفترض مودي وآخرون [٣٢] أن الخبرات المبدئية في العمل تؤثر على نمو الالتزام. ومن الدراسات التي أكدت على وجود ارتباط إيجابي مباشر بين الرضا والالتزام دراسات هول وشنايدر [٢٨]، هرنبيك وألوتو [٢٠]، بوكانان [٢٦]، ستيرز [٧]، بريف

والداج [٥]، ولش ولافان [٢٢]، وأنجل وبري [٢٤]، ومارتن وأولفلين [٣٥]، والدخيل الله [٣٦].

ومن التقاليد المنهجية في دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي أن يقدم الرضا — في نماذج نظرية — على أنه مقدمة سببية للالتزام. وهذا الافتراض السببي يمثل النموذج الأكثر قبولاً بين الباحثين في دراستهم للعلاقة الافتراضية بين المتغيرين [٣٧]. وقد وجد كل من مارش ومناري [٤]، وفارل ورسبيلت [٢٣]، ومودي وآخرون [٣٢]، ما يدعم هذا النموذج. كما انتهى ماثيو [٣٨] إلى أن للرضا تأثيراً أقوى على الالتزام على الرغم من العلاقة التبادلية بينهما.

وتشير دراسات كل من مارش ومناري [٤]، وستيرز [٧]، وهربيناك [٢١]، ولش ولافان [٢٢]، ويوكانان [٢٦]، وميهر وبراسكامب [٣١]، ومارتن وأولفلين [٣٥]، والدخيل الله [٣٦]، وباشن [٣٩] أن لعلاقات الثقة والاحترام المتبادل والتعاون والتضامن أو التماسك بين أعضاء المنظمة تأثيرها الإيجابي على مستوى الالتزام لها. وفي نظر هربيناك [٢١] أن مستوى علاقات الثقة مهم إلى حد معقول في فهم الالتزام. في حين يرى ميهر وبراسكامب [٣١] أن المساعدة الاجتماعية الإيجابية في مكان العمل مهمة في توليد التزام العامل للمنظمة. ولاشك أن إشباع العامل في المنظمة لحاجاته في التوجيه والطمأننة أولاً، ومن ثم حاجاته للاحترام والعاطفة من قبل جماعة العمل، قد يمكن هذه الجماعة — كجماعة مرجعية — من أن تمارس تأثيرها المستديم على اتجاهاته نحو المنظمة [٢٦]، ص ٥٣٦]. وما لعلاقات التعاون التي تنمو بين أعضاء التنظيم إلا ميكانزمات مهمة للتعلم [٢٢]، ص ١٠٨٥]، كما أن عمل الأعضاء معاً كفريق عمل، بما ينطوي عليه من مضامين تتعلق بالاستثمار والاهتمام والثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء التنظيم مسهل مهم للالتزام التنظيمي. بل إن استدخال العضو في التنظيم لهذه الممارسة يجعل من السهولة عليه أن يقدم مصلحة المنظمة على مصلحته الشخصية [٩].

٤) المتغيرات التي تصف بناء التنظيم أو هيكله. القواعد السلوكية الرسمية المحددة لكيفية أداء الموظف لعمله ولنوعية علاقته بغيره في المنظمة أو ما يعرف بالرسمية، وكذلك درجة تمركز الصلاحية أو (المركزية واللامركزية) ومستوى المشاركة للعضو في تنظيم عمله،

عوامل لها تأثيرها على نوعية التزامه للمنظمة . لقد وجد كل من بييرز ودونهام [٤٠] أن الرسمية والمركزية كمتغيرات بنائية ترتبط ارتباطاً واضحاً مع وصف الموظفين لتوحدهم والتزامهم غير أنه ارتباط ذو وجهة سلبية . إذ كلما اتسم التنظيم بدرجة عالية من الرسمية ودرجة عالية من المركزية قل مستوى الالتزام . وعلى النقيض من ذلك ، كلما زادت اللامركزية أو حجم المشاركة في التنظيم ، زاد مستوى التعلق والارتباط بالمنظمة عند العاملين فيها [٣٩ ؛ ٤١] . ونتيجة مشابهة انتهت إليها دراسة مقارنة بين منظمات عمل أمريكية وأخرى يابانية لكل من لنكولن وكولبرج [٤٢] .

في الوقت الذي وجد فيه كل من موريس وستيرز [١١] أن متغيرات بنائية كالرسمية واللامركزية ذات علاقة إيجابية واضحة بالالتزام . بمعنى أنه بزيادة درجة اللامركزية والتشدد في القواعد المكتوبة ، تزداد مستويات الالتزام . وقد أكدت دراسة لنا سابقة [٣٦] مثل هذا الاتجاه لتأثير متغيرات الرسمية والمركزية والمشاركة .

وواضح أن مجمل ما انتهت إليه الدراسات السابقة تميل إلى القول بالتأثير الواضح لمتغيرات بناء التنظيم أو هيكله ، مع تباين في وجهة التأثير الخاص بمتغير الرسمية فتارة سلبية كما في نتائج دراسة بييرز ودونهام [٤٠] ، وتارة إيجابي كما يتضح من دراسة موريس وستيرز [١١] أعلاه .

وقد يعود السبب في ذلك إلى تباين هذه المنظمات موضع البحث في مهامها ، مما يوحي بأن نوعية التأثير تحكمه طبيعة مهام التنظيم . ففي منظمات تتطلب درجة عالية من الرسمية والمركزية ، نتوقع التأثير الإيجابي لهذين العاملين . في حين نتوقع أن تأثير هذين العاملين نفسها سوف يكون سلبياً في منظمات تتطلب درجة أدنى من الرسمية والمركزية ، وبالتالي درجة عالية من المشاركة تفرضها طبيعة مهام هذا النوع من المنظمات . وشاهد على ذلك ما خلص إليه سيزلاقي ووالاس من أن الدراسات حول المهنيين انتهت إلى أن تمسكهم بالرسمية يحدث ازدواجية في المعايير لأنهم يجيئون بمعايير وأسس ذات توجه خارجي بالنسبة للمنظمة التي يعملون لها ، هي في نظرهم أكثر فاعلية من المعايير الرسمية . وكلما زاد تمسكهم بالرسمية زاد عندهم الإحساس بالاعتراب عن العمل [٤٣ ، ص ٥٢٩] ، مما يشير إلى الإحساس بالبعد من المنظمة ، فلا التزام لهم بها .

إن المسألة — في نظرنا — موقفية، فالموقف التنظيمي بمعطياته المختلفة (أهداف ومهام) يحدد طبيعة التنظيم ومدى حاجته للرسمية وبالتالي نوعية تأثيره على العاملين تحت ظله.

وعلى افتراض أن الجامعات — في صورتها المثالية — تندرج تحت التصنيف العضوي للمنظمات والذي يتصف بأنه أقل رسمية من غيره من أنواع التنظيم، حيث الاتصال فيه مفتوح بين الأفراد من مختلف المراكز. والتفاعل بين أعضائه إيجابي بطبيعته وعن طريقه تتحدد المهام. كما أن التعاون بين جماعات العمل المصحوب بالثقة والمفاتيحة صفة بارزة من صفاته [٤٤؛ ٤٥]. إضافة إلى ما أشار إليه برستش [١٠] في تحليله لمتطلبات العمل في الجامعات. فالرسمية — في نظره — تتعارض وما يتطلبه العاملون في مثل هذه المنظمات، لأن توقعات العلماء وأساتذة الجامعات للاستقلالية في أماكن عملهم تفوق توقعات غيرهم من الجماعات. وهم عرضة للعزلة وعدم التميز بسبب الرسمية. فضلاً عن أن الرسمية الصارمة والمركزية تتعارضان مع مطالب البحث والتدريس بحرية. والتعرض لهذا النمط من التنظيم كان سبباً في تدني الأداء والعزلة والتسرب بين أعضاء هيئة التدريس في أبرز الجامعات الأمريكية في أواخر الخمسينات وبداية الستينات. وشبههاً بذلك ما خلص إليه توك وزاهر [١٤] من تدني مستوى إنتاجية أعضاء هيئة التدريس بجامعات الخليج العربي، وما انتهى إليه ظاهر [١٣] من شيوع مشاعر الغربة والميل إلى العزلة وسلبية العلاقات فيما بينهم، وما تطوي عليه هذه الظواهر من فقدان للإحساس بالانتماء. كل ذلك بسبب ما تفرضه أبنية تلك الجامعات من قيود تتنافى ومطالب العمل الأكاديمي. كما أظهرت دراسات كثيرة، في دول متقدمة ودول نامية على السواء، كيف أن الاختلافات في الأبنية الإدارية والأكاديمية للجامعات تؤثر على إنتاجية منسوبيها [١٤، ص ٩٣]، مما يشير إلى تنوع في المخارج تبعاً للتنوع في الأبنية ذات العلاقة بمهام المنظمة. وبما أن الإنتاجية تتأثر بمستوى التزام العاملين للمنظمة [٣؛ ٦] وتتباين بتباين أبنيتها، فإننا نفترض أن يكون لبناء المنظمة الأكاديمية تأثيره أيضاً على مدى التزام العاملين لها.

عليه، نتوقع أن التدني في مستوى الرسمية والمركزية والنهوض في مستوى المشاركة وما تقتضيه من زيادة في حجم الاتصال ونوع التفاعل، تفرضها طبيعة مهام هذه المنظمات، وما قد ينجم عنها من علاقات التعاون والمؤازرة والثقة والاحترام المتبادل سوف تقود إلى زيادة في

مستوى الالتزام لهذا النوع من المنظمات . لأن في مثل هذه الخصائص التنظيمية ضمان توافر عناصر التكامل الوظيفي ذات التأثير الإيجابي على الالتزام التنظيمي [٩] ولا يتأتى التكامل الوظيفي إلا من خلال التصميم الوظيفي والممارسات الإدارية التي تنشُد إيجاد تفاعل مرتبط بالوظيفة عال ، وعلاقات تضامن وتآزر ومفاتيح مشتركة في المعلومات بين الموظفين . والعمل في ظل هذا المناخ التنظيمي يوفر خبرات عمل ذات معنى . وخبرات العمل ذات المعنى ذات تأثير على الالتزام التنظيمي [٩ ، ص ١٥٩] .

فرضيات الدراسة

على ضوء ما جاء في نتائج الدراسات السابقة حول مقدمات الالتزام التنظيمي ، وما جادلنا به حول خصوصية المنظمات الأكاديمية في مهامها ومطالبها ، فإننا ننتهي إلى صياغة ما يلي من فرضيات :

١ - ترتبط كل من متغيرات العمر وطول الخدمة والراتب ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي .

٢ - ترتبط كل من متغيرات الرسمية والمركزية ارتباطاً سلبياً بالالتزام التنظيمي . وعلى النقيض منها ، ترتبط المشاركة ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي .

٣ - يرتبط التفاعل المرتبط بالعمل ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي .

٤ - ترتبط العلاقات بين الأشخاص ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي .

٥ - يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي .

لم تتبن هذه الدراسة اختبار فرضية تتعلق بواحد من أبرز المتغيرات التي تحكم الالتزام قالت به الدراسات السابقة وهو مستوى التعليم . والسبب في ذلك أن هدف هذه الدراسة هو التعرف على مقدمات الالتزام في منظمة أكاديمية ، والعينة المثلة حقيقة لمهام هذا النوع من المنظمات غالباً متساوون في مستوى تعليمهم . وبالتالي فإن إمكانية فحص التأثير غير واردة لغياب التباين بين أفراد العينة .

تعريف المصطلحات الرئيسة

الرسمية والمركزية والمشاركة

تمثل مظاهر إجرائية لبناء المنظمة ونعني بها ترتيبات التنظيم الرسمية من قواعد سلوكية

وعلاقات صلاحية وأنماط اتصال . تصف أو تحدد السلوك المطلوب أو المتوقع من العضو في المنظمة ونوعية علاقته بغيره ومستوى مشاركته في تنظيم عمله . تتباين المنظمات فيها، كماً ونوعاً وبالتحديد أدق فإن :

الرسمية : تشير إلى إجراءات تعيين الوظيفة بما تتضمنه من توافر قواعد للمهنة وتقنين للعمل ومراقبة للأنظمة واللوائح ومدى التساهل في تطبيق القواعد وحدود التجاوز المسموح به لهذه القواعد والأنظمة واللوائح .

المركزية : أو اعتماد التنظيم على تدرج السلطة أو الصلاحية : وتشير إلى درجة مشاركة عضو التنظيم في قرارات تتعلق بمهام عمله . وتزيد درجة المركزية إذا انحصرت صلاحية التصرف واتخاذ القرارات في يد شخص واحد أو عدد قليل . ومن جهة أخرى، كلما كان هنالك تفويض للسلطات للمستويات الإدارية المختلفة، فإن هذا يعني زيادة اللامركزية [٤٥، ص ٩٠].

المشاركة : تشير إلى مدى إدراك العضو في التنظيم لمقدار التأثير الذي يمتلكه على قرارات مرتبطة بعمله، يشترك هو في صنعها . والمشاركة بهذا المعنى نفسية بطبيعتها [٤١] ؛ [٤٦].

التفاعل المرتبط بالعمل

ويشير إلى مدى محافظة العضو في المنظمة على مستوى من الاتصال المباشر بزميله اتصالاً إذا علاقة بطبيعة مهام وظيفته .

العلاقات بين الأشخاص

تشير إلى نوع التوجه الشخصي من قبل كل عضو في التنظيم نحو الآخر من حيث الثقة بقدراته المهنية، واحترام كل منهم لشخص الآخر ولمهنته، واستعداده لتقديم المساعدة له عند الحاجة لها، كما في حال ظهور إشكالية . ومساندة كل منهم للآخر وشعوره بالقرب منه، أو شعوره بالعزلة والوحدة .

الرضا الوظيفي

يعبر عن حالة وجدانية إيجابية ناجمة عن تقويم العضو في التنظيم لوظيفته وخبراته في علاقتها بقيمه وحاجاته. يتمثل عادة بمدى سروره عن وظيفته [٤٧].

العينة وجمع البيانات

العينة

المشاركون في هذا البحث مجموعة أعضاء هيئة التدريس السعوديين العاملين في كبرى الجامعات السعودية بالرياض العاصمة، واختيروا من مرجع التوظيف بالجامعة. ورغبة في عودة ما يضمن تمثيل مناسب لمجموعهم تم توزيع ما عدده ٤١٣ استبانة معدة لهذا الغرض، وهو العدد الفعلي لمنسوبي الجامعة من القوة العاملة الأكاديمية السعودية من حملة الدكتوراه فقط، ممن كانوا على رأس العمل فترة جمع البيانات. وزعت الاستبانات على الأعضاء في جميع كليات الجامعة ولم يستثن من ذلك إلا كلية الطب لأسباب تتعلق بالوقت والجهد والمصادر المالية، كان نصيب الكليات النظرية منها ما نسبته ٢٥، ٤٦٪، بينما نصيب الكليات التطبيقية ما نسبته ٧٥، ٥٣٪ تقريباً.

ونظراً لحساسية المتغير التابع، فإن المستجيبين قد أخطروا بالطبيعة التطوعية للإسهام بالدراسة مع ضمان السرية التامة للمعلومات التي يدلون بها.

والعدد من الاستبانات التي أعيدت يمثل ما نسبته ٥٧، ٢٨٪ من مجموع ما تم توزيعه، أي ١١٨ استبانة، استبعد منها عشر استبانات إما لعدم اكتمالها أو لعدم انطباق مواصفات العينة عليها. فكان مجموع ما تضمنه التحليل الفعلي للبيانات ١٠٨ استبانات فقط، موزعة بنسبة ١١، ٦١٪ للكليات النظرية ونسبة ٨٩، ٣٨٪ للكليات التطبيقية. ولا يدخل ضمن النسب أي عضو من أعضاء هيئة التدريس العاملين في كلية الصيدلة إذ لم يعاد لنا منهم أي استبانة.

ونعتقد أن الكليات المثلة تعطي تنوعاً في خلفيات المشاركين وطبيعة المتغيرات المحيطة بهم محل اهتمام هذه الدراسة مما يتيح الفرصة للتعرف على طبيعة التأثيرات المتوقعة للمتغيرات المدروسة.

العينة النهائية تتسم بمتوسط عمر يساوي (٣٨، ٥)، ومتوسط مدة خدمة تنظيمية

(٣، ٨٢)، والتعليم عالٍ في مستوى الدكتوراه. وجميع أفراد العينة من الذكور لا الإناث. وتتركز طبيعة مهام عملهم حول البحث والتدريس حيث تمثل المهمة الرئيسة للمنظمة التي ينتمون إليها.

الأداة

لاختبار فرضيات الدراسة استخدم الباحث استبانة، صممت من قبله، تضمنت المجموعات التالية من البيانات والمقاييس:

(١) البيانات الديموجرافية: وتمثل الخصائص الديموجرافية للعضو في المنظمة كالعمر ومستوى التعليم ومدة الخدمة والمرتب الشهري، بالإضافة إلى متغيرات أخرى لم تدرج في التحليل. وكان السؤال الخاص بالعمر مفتوحًا؛ أما الأسئلة المتعلقة ببقية المتغيرات الشخصية، فكانت مغلقة وترك للمستجيب فرصة تحديد خصيصته المميزة له من بين الخيارات المعطاة له.

(٢) مقياس الرضا الوظيفي: تم قياسه باستخدام مقياس مكون من اثنين وعشرين بندًا. كل بند منها يمثل موقف العضو في التنظيم من المظاهر المختلفة لوظيفته مادية كانت أم معنوية، على ميزان مكون من خمس نقاط على نظام ليكرت تتراوح من عدم الرضا إلى منتهى الرضا (انظر ملحق أ). والبنود مجتمعة تعكس تقويم العضو وردود فعله الوجدانية لأوضاع عمله وتنظيمه. الانسجام الداخلي بين بنوده كان (٩٠، ٠) وهو بهذا يتسق مع استخدام له في دراسة سابقة [٣٦].

(٣) العلاقات بين الأشخاص: تم قياسها باستخدام مقياس مؤلف من اثني عشر بندًا. هذه البنود تضمنت علاقات الثقة والاحترام المتبادل والتضامن (انظر ملحق ب). والانسجام الداخلي بين بنوده كان ٦٢، ٠.

ومقياس الرضا الوظيفي والعلاقات بين الأشخاص بناهما الباحث من واقع مراجعته لأدبيات الرضا الوظيفي والعلاقات، ودراسته الأولية لهما.

٤) مقياس التفاعل المرتبط بالعمل: يعكس الاتصال المرتبط بالأداء. تم قياسه باستخدام بنود مختارة من مقياس الاتصال التنظيمي لكل من ماريت وهيج وإيكن [٤٨] بعد تعديلها من قبل الباحث لتتلاءم وطبيعة العينة المستفتاة. وتضمن أربعة أبعاد محورية للاتصال المرتبط عادة بالمهنة هي: الاتصال المجدول، والاتصال الطارئ، ومضمون الاتصال ومستوى التكرار في الاتصال. إضافة لفرص التفاعل الاختياري لتأثيره الملحوظ على الالتزام، كما نوهنا في مراجعتنا للدراسات السابقة أعلاه (انظر ملحق ج). وكان الانسجام الداخلي بين بنوده مع هذه العينة ٦٦, ٠.

٥) مقياس الرسمية والمركزية: استخدم لقياسها بنود ممثلة لأدوات مقننة لقياس كل منها تم تطويرها من قبل هيج وإيكن [٤٩]. تضمن مقياس الرسمية سبعة بنود، تقيس مدى توافر قواعد للعمل واضحة ودرجة الحزم في تطبيقها وحدود المرونة في تجاوزها، بينما تضمن مقياس المركزية خمسة بنود، تقيس مدى إتاحة الفرصة للعضو في المشاركة في قرارات تتعلق بمهام عمله. وفي كل بند من بنود هذين المقياسين يطلب من المستجيب له أن يعبر عن موافقته من عدمها مع البند على ميزان مكون من سبع نقاط على نظام ليكرت، تتراوح من الموافقة جدًا مع البند أو عدم الموافقة البتة معه (انظر ملحق د، هـ). وكان الانسجام الداخلي بين بنود كل مقياس منها مع هذه العينة ٨٠, ٠ و ٧٢, ٠ على التوالي.

٦) مقياس المشاركة: تم قياسها باستخدام مقياس سابق التقنين مؤلف من أربعة بنود تم تطويرها من قبل فروم [٤١]، تضمنت ما يشير إلى مدى تأثير العضو على ما يحدث في قسمه، ومدى تقبل مشرفه لما يقدم من أفكار، وسؤال مشرفه له عن رأيه ومدى تأثيره على قرارات مشرفة على ميزان مكون من خمس نقاط على نظام ليكرت (انظر ملحق و). الانسجام الداخلي بين بنوده كان ٦٥, ٠.

وعمومًا، الانسجام الداخلي لبنود مقياس الرسمية والمركزية والمشاركة يتطابق مع تطبيقات لها سابقة من قبل مبتكريها، واستخدامنا السابق لها [٣٦].

٧) مقياس الالتزام التنظيمي : تم قياس الالتزام باستخدام مقياس مكون من خمسة عشر بنداً. صمم في الأصل من قبل بورتر وآخرين [١٧]، وتم تطويره من قبل مودي وآخرين [٣]، عرف اختصاراً باسم : استبانة الالتزام التنظيمي أو (OCQ). كل بند من بنود المقياس يطلب من المستجيب له أن يعبر عن موافقته من عدمها مع البند على ميزان مكون من سبع نقاط على نظام ليكرت. تتراوح من الموافقة جداً مع البند أو عدم الموافقة البتة معه (انظر ملحق ز). وقد استخدم من قبل معظم الدراسات التي تمت مراجعتها. الانسجام الداخلي لبنود هذه الأداة مع هذه العينة بالذات كان ٨٣,٠ . وهي نتيجة تنسجم أيضاً مع نتائج كثير من تلك الدراسات التي استخدمته، بما فيها دراستنا السابقة له [٣٦].

ومن ناحية إجرائية، تفترض هذه الأداة أن الالتزام يقود إلى عدة مخارج سلوكية. فالأحرى بالموظفين من ذوي الالتزام العالي أن يكون لديهم رغبة قوية ونية في الاستمرار بالعمل في المنظمة. وفوق ذلك، أن مثل هذه النوايا السلوكية يمكن أن تترجم في صورة رغبة في البقاء أو المغادرة التي قد تظهر فيما بعد [١٧]. عدا ما يتوقع من أن الالتزام سوف يكون ذا علاقة بالانتظام في الحضور. إذ من المحتمل أن الموظفين ممن يتسمون بالالتزام عالٍ لأهداف التنظيم ولديهم اتجاهات إيجابية نحوه، لديهم رغبة قوية في المجيء للعمل والإسهام في بلوغ الأهداف. ومن المقترح أيضاً، أن يكون الالتزام ذا علاقة واضحة بالأداء على افتراض أن الموظف الملتزم أحرى به أن يبذل جهداً أكبر في العمل.

وجميع المقاييس الرئيسة التي تضمنتها الاستبانة إدراكية تصورية بطبيعتها تمثل ما يراه العضو أو يعتقد، لا ماهو واقع فعلاً، أي أنها ذاتية لا موضوعية. وقد تمت ترجمة المقاييس الخاصة بالمتغيرات البنائية ومقياس التفاعل والالتزام التنظيمي من لغتها الأصلية (الإنجليزية) إلى اللغة العربية من قبل الباحث نفسه.

ونحب أن ننوه أن الاستبانة كانت معدة أساساً لدراسة ظاهرة الالتزام التنظيمي وفق إطار نظري ومنهجي آخر غير المعمول به في هذه الدراسة [٣٦]. حيث تعرضت بنود بعض ما حوته من مقاييس للتعديل، خاصة بنود كل من مقياس التفاعل والعلاقات بين الأشخاص، بما ينسجم والهدف من الدراسة الحالية وطبيعة العينة ونتائج التحليل الأولي لبنودها، وإن كان المتغير التابع في كلا الدراستين واحد هو: الالتزام التنظيمي.

التحليل والنتائج

طبيعة الارتباط بين متغيرات الدراسة

بادئ الأمر، استخدمنا معامل الارتباط البسيط لوصف طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة. والبيانات في جدول رقم ١ تشير إلى أن متغيرات الدراسة ترتبط ارتباطاً واضحاً بالالتزام التنظيمي، ماعدا المرتب حيث تلاشى عنده مقدار الارتباط. وهذا النسق من العلاقة بين الالتزام وهذه المتغيرات فيه تأكيد لما انتهت إليه الدراسات السابقة من نتائج. كما تشير إلى تأكيد وصفي أولي لما افترضناه.

جدول رقم ١. العلاقة الارتباطية البسيطة بين متغيرات الدراسة.

المتغيرات /	الالتزام	العمر	المرتب	الخدمة	الرسمية	المركزية	المشاركة	التفاعل	العلاقات	الرضا الوظيفي
	٠,٣٠١									
	٠,١٣٨	٠,٠٤٧								
	٠,٣١٠	٠,٠١٨	٠,١٨٩							
	٠,٠٩٤	٠,٠١٨	٠,٠٩٤	٠,١٦٩						
	٠,٠٥٤	٠,٠٦٤	٠,٠٨٩	٠,١٢٠	٠,٢٦٠					
	٠,٢٢١	٠,٣١٤	٠,٠٩١	٠,٠٤٩	٠,١٢٦	٠,٤٠١				
	٠,٣٩٦	٠,١٦١	٠,١٦٩	٠,٠٣١	٠,١٠٥	٠,١١١	٠,٣٥٠			
	٠,٢٢٥	٠,٣٨٣	٠,١٥٤	٠,٠٠٢	٠,١٢٨	٠,٠٤٩	٠,٢٢٥	٠,٢٨٤		
	٠,٢٣٩	٠,٢٩٢	٠,٣٦٠	٠,٤٠٧	٠,٢٣٧	٠,٣٠٥	٠,٢٤٣	٠,٣٩٣	٠,٦٤٣	

وعلى الرغم من أن التحليل أعلاه قد أمدنا بمعلومة مفيدة عن العلاقة الارتباطية المتوقعة بين المتغيرات المدروسة، إلا أنه كان محدود القدرة في تزويدنا بشاهد استنتاجي عن حضور أو غياب العلاقة المستقلة فيما بينها، لسبب رئيس وهو أنه لا يحسب حساب الارتباط فيما بينها أو يتحكم به. ولذا، تبيننا طريقة الانحدار المتعدد كأسلوب لحل هذه الإشكالية، جاعلين الالتزام التنظيمي متغيراً تابعاً والمتغيرات الأخرى للدراسة متغيرات مستقلة،

وبذلك يتحقق لنا التعرف على المقدمات الفعلية للالتزام بين متغيرات الدراسة، وهو ما يمثل الهدف الرئيس للدراسة. ومن أبرز خصائص هذا الأسلوب الإحصائي قدرته على حساب مقدار التأثير لكل متغير في ارتباطه بالمتغير التابع والسماح بتقدير الأهمية النسبية في التأثير لكل متغير مقارنةً بتأثير بقية المتغيرات [٥٠]. وفي سياق معطيات المعادلة الانحدارية: ينبنى معامل الانحدار المتعدد multiple-R عن مقدار ما يسهم به المتغير المستقل في تفسير مقدار التباين في المتغير التابع، أي مقدار تأثيره عليه. بينما ينبنى معامل البيتا (B) عن مقدار أهمية المتغير المستقل في تفسير التباين في المتغير التابع. أي الأهمية النسبية له في التأثير على المتغير التابع، مقارنةً بتأثير غيره من المتغيرات داخل المعادلة الانحدارية نفسها.

مقدمات الالتزام التنظيمي

وسعيًا وراء بلوغ الدراسة هدفها بما يستدعيه من اختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة البحث لجأنا لاستخدام نوعين من التحليل الانحداري:

- (أ) انحدار بسيط: تم التعامل من خلاله مع جميع متغيرات الدراسة كلاً على حدة كمتغير مستقل في تأثيره على الالتزام دون ضبط لتأثير المتغيرات الأخرى رغبة في تحديد تلك المتغيرات ذات التأثير الواضح على الالتزام من بين المتغيرات موضوع الدراسة.
- (ب) انحدار متعدد: لفحص مقدار التباين في المتغير التابع المنسوب للمتغيرات المستقلة، وللتعرف على الأهمية النسبية للمتغيرات في تأثيرها على الالتزام التنظيمي كمتغير تابع، في حضور تأثير المتغيرات الأخرى. وتم هذا على مرحلتين:

المرحلة الأولى. بدأت باختبار تأثير كل متغير من متغيرات الدراسة كمتغير مستقل بنفسه مع ضبط تأثير المتغيرات الأخرى التي تقع ضمن فئته وفقاً للتصنيف التالي للمتغيرات في مجاميع: فئة الخصائص الديموجرافية، فئة الخصائص البنائية، فئة خبرات العمل، وهو تصنيف معمول به في آداب التنظيم [٧؛ ٢٩؛ ٥٦]، وذلك بإدخال المتغيرات من كل فئة في المعادلة الانحدارية على حدة. واشتملت المتغيرات الديموجرافية على: العمر، والراتب، والخدمة، بينما تضمنت المتغيرات البنائية: متغيرات الرسمية والمركزية والمشاركة. وحوت فئة الخبرات: متغيرات العلاقات بين الأشخاص والرضا الوظيفي. وأبقى على التفاعل منفرداً

كخصيصة من خصائص الوظيفة لأن لا شبيه له من فئته في دراستنا . وهذا النوع من التحليل يتيح فرصة مقارنة الأهمية النسبية للمتغيرات في تفسير مقدار التباين في المتغير التابع لكل متغير داخل فئته، وبين المتغيرات مجموعة في صيغة فئات أو مجاميع .

المرحلة الثانية . وتم فيها ضبط التأثير لجميع المتغيرات عن طريق إدخال جميع متغيرات الدراسة في المعادلة الانحدارية مجتمعة كمتغيرات مستقلة والالتزام لوحده كمتغير تابع . وهذا النوع من التحليل يمدنا بفكرة حول مقدار تأثير هذه المتغيرات مجتمعة على الالتزام مع تحديد الأهمية النسبية في التأثير لكل متغير من بينها [٥٠] . وبمقارنة نتائج التحليل الانحداري للمتغيرات في المعالجتين تجلت لنا أمور مهمة، نعرض لها فيما يلي :

التأثير المنفرد لكل متغير على الالتزام

جدول رقم ٢ . الانحدار البسيط بين المقدمات منفردة والالتزام .

المقدمات	معامل الانحدار**	مستوى الدلالة الفعلي
العمر	٠,٣٠١	٠,٠٠٢
المرتب	٠,٠٤٥	٠,٦
طول الخدمة	٠,١٨٩	٠,٠٥
الرسمية*	٠,١٦٤-	٠,٠٩
المركزية*	٠,٢٦٥-	٠,٠٠٥
المشاركة	٠,٤٠٠	٠,٠٠٠٠
التفاعل المرتبط بالعمل	٠,٣٥٠	٠,٠٠٠٢
العلاقات بين الأشخاص	٠,٢٩٠	٠,٠٠٢

تابع جدول رقم ٢ .

المقدمات	معامل الانحدار**	مستوى الدلالة الفعلي
الرضا الوظيفي	٠,٦٣٤	٠,٠٠٠٠

* اتجاه العلاقة كان سلبياً . ** قيمة معامل الانحدار المتعدد (multiple - R).

وكما هو واضح من الجدول رقم ٢ ، نجد أن سبعة متغيرات ارتبطت ارتباطاً مباشراً وواضحاً بالالتزام ، في حالة التعامل مع كل من هذه المتغيرات كمتغير مستقل لوحده في تأثيره على الالتزام . وهي وفقاً لقوة تأثير كل منها: الرضا الوظيفي وحاز على أعلى مستوى من التأثير بلغ ٠,٦٣٤ ، عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠٠ . تبعه في التأثير المشاركة ٠,٤٠٠ ، عند مستوى دلالة بلغ أيضاً ٠,٠٠٠٠ ، بينما نال التفاعل المرتبط بالعمل تأثيراً مقداره ٠,٤٥٠ ، عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠٢ . تلاه في التأثير العمر حيث حقق تأثيراً بلغ مقداره ٠,٣٠١ ، ونجد من الجدول نفسه أن العلاقات بين الأشخاص حققت تأثيراً مقداره ٠,٢٩٠ ، عند مستوى دلالة ٠,٠٠٢ .

وفي الوقت الذي شذت فيه المركزية من بينها في اتجاه التأثير حيث كان ارتباطها بالالتزام عكسياً — وهو ما توقعناه — نجد أن لها تأثيراً واضحاً بلغ (٠,٢٦٥) ، ولا غرابة إذا ما أخذنا في الاعتبار تعريفها الإجرائي بأنها نقيض للمشاركة ، وفي نتائجنا كان تأثير المشاركة عالياً وإيجابياً . تلاها في التأثير طول فترة الخدمة (٠,١٨٩) . وعلى الرغم من أن الارتباط بين الرسمية والالتزام لم يكن واضحاً عند المستوى المطلوب ، إلا أنه كان في الاتجاه المتوقع للتأثير . حيث كان تأثيراً سلبياً بلغ مقداره -٠,١٦٤ ، عند مستوى دلالة ٠,٠٩ ، كما لم يكن للمرتب تأثيره الواضح أيضاً ، على الرغم من أنه كان في الاتجاه المتوقع .

وكما يبدو من جدول رقم ٢ أن النتائج تؤيد معظم الفرضيات وبقي القليل لم يحظ بالتأييد؛ بالفرضية الأولى نصت على أن هنالك علاقة إيجابية واضحة بين العمر والمرتب وطول فترة الخدمة . والتحليل الانحداري البسيط أظهر أن هنالك علاقة واضحة بين العمر وفترة الخدمة والالتزام لكن لا علاقة بين المرتب والالتزام . ونصت الفرضية الثانية على أن المشاركة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام بينما ترتبط به الرسمية والمركزية ارتباطاً عكسياً . إلا أن التحليل الانحداري أظهر أن لا علاقة واضحة للالتزام بالرسمية ، في حين تتأكد العلاقة بين المشاركة والالتزام ، والمركزية والالتزام وفي الاتجاه المقترح نفسه ، مما يعني التأييد الجزئي

للفرضية الثانية. وترى الفرضية الثالثة أن العلاقة بين التفاعل المرتبط بالعمل والالتزام إيجابية وتعزز هذا الاتجاه للعلاقة من واقع النتيجة أعلاه مما أتاح دعماً لما افترضناه في حين أن الفرضيتين الرابعة والخامسة تريان وجود علاقة إيجابية بين كل من العلاقات بين الأشخاص والرضا الوظيفي في تأثيرهما على الالتزام ونتائج التحليل الانحداري تؤيد هذه الفرضيات.

والقدرة على تكرار هذه النتائج مقارنة بنتائج الدراسات السابقة توحي بأن هذه المتغيرات قد تمثل مقدمات ثابتة نسبياً للالتزام التنظيمي بغض النظر عن نوع التنظيم. لكن يبقى أن هذا الاتجاه للتأثير ناجم عن انفرادها به دون غيرها، حيث لم يؤخذ في الاعتبار تأثير كل من هذه المتغيرات في حضور تأثير المتغيرات الأخرى للدراسة. فإذا عن هذا التأثير فيما لو تم ضبط التأثير الناجم عن المتغيرات الأخرى، أو ما أهمية تأثير كل منها مقارنة بتأثير غيره، عند ضبط تأثير غيره من المتغيرات؟

الأهمية النسبية في التأثير على الالتزام بين المتغيرات

(أ) الأهمية النسبية في التأثير بين المتغيرات في فئات. المعالجة الإحصائية لانحدار الالتزام على بقية المتغيرات انتهت إلى النتائج المعطاة في جدول رقم ٣، وكما هو ظاهر، هنالك تباين واضح في أهمية تأثير كل متغير ضمن فئته وبين فئات المتغيرات. ففي حالة الخصائص الديموجرافية، نجد أن مقدار تأثيرها مجتمعة بلغ مقدراً بقيمة «ف» ٣,٥٠٩ عند مستوى دلالة ٠,٠٢. وتبقى الأهمية في التأثير للعمر دون غيره من المتغيرات الديموجرافية ولا غرابة، فالعمر من فئة المتغيرات التي تعرف بمتغيرات النزعة للالتزام والتي لها تأثيرها على التزام الفرد المبدئي ذي القدرة على التنبؤ بالالتزام النهائي له [٥١]. وفي هذا أيضاً دعم واضح لما ورد عن تأثيره في نتائج التحليل الانحداري البسيط.

وعند فحص تأثير أي من المتغيرات البنائية مع الأخذ في الاعتبار تأثير المتغيرات البنائية الأخرى أي ضبطه، نجد أن للمتغيرات البنائية تأثيرها على الالتزام حيث فاق تأثير المتغيرات الديموجرافية «ف» ٨,٣٥٩، عند مستوى دلالة عال. غير أن الأهمية في التأثير من بينها انحصرت في كل من متغيري المشاركة والمركزية مرتبة على التوالي وفي الاتجاه المقترح نفسه لعلاقتها بالالتزام. ويبدو أن لا أهمية للرسمية في التأثير على الالتزام. وفي حالة

جدول رقم ٣. الانحدار المتعدد بين المتغيرات في فئات والالتزام التنظيمي.

المقدمات	معامل الأهمية**	مستوى الدلالة الفعلي
فترة المتغيرات الديموجرافية		
العمر	٠,٢٧٨	٠,٠١
المرتبة*	٠,٠٠٦-	٠,١٠
طول الخدمة	٠,٠٤٧	٠,٧
قيمة (ف) للمتغيرات الديموجرافية مجتمعة = ٣,٥٠٩ عند مستوى دلالة ٠,٠٢		
فترة المتغيرات البنائية		
الرسمية	٠,٠٦٢	٠,٦
المركزية*	٠,٢١٠-	٠,٠٥
المشاركة	٠,٣٧٤	٠,٠٠٠١
قيمة (ف) للمتغيرات البنائية = ٨,٣٥٩ عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠٠		
فترة خبرات العمل		
العلاقات بين الأشخاص	٠,١٤٠	٠,٠٧
الرضا الوظيفي	٠,٦١٠	٠,٠٠٠٠
قيمة (ف) لمتغير خبرات العمل = ٣٩,٨٦٤ عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠٠		

* اتجاه العلاقة كان عكسياً.

** معامل الأهمية مقدراً بقيمة البيتا (B).

الخبرات، عند فحص تأثير متغير الرضا الوظيفي مع ضبط متغير العلاقات ظل لكل منهما أهميته في التأثير مع الاختلاف في أهمية تأثير كل منهما على المتغير التابع، حيث أظهر الرضا الوظيفي أهمية أكبر في التأثير على الالتزام مقارنةً بمتغير العلاقات بين الأشخاص، والذي حظي بأهمية في التأثير لكنها نسبياً ضعيفة.

وعلى الرغم من غياب الأهمية لتأثير بعض المتغيرات عند ضبط الأخرى في كل مجموعة حيث تلاشت الأهمية في التأثير لكل من متغير الراتب وطول الخدمة والرسمية إلا أن

المدهش حقاً، أن ترتيب الأهمية في التأثير لما بقي له أهمية جاء مطابقاً لترتيبها في التأثير منفردة. إذ ظل الرضا الوظيفي محتفظاً بترتيبه المتقدم في أهمية تأثيره من بين بقية المتغيرات، تلتها المشاركة، والتفاعل، فالعمر، ثم المركزية، فالعلاقات بين الأشخاص. ولا أهمية في التأثير للمتغيرات التي لم يثبت تأثيرها في الأصل. والأهم من ذلك، أن فئة خبرات العمل مجتمعة فاقت في تأثيرها سائر فئات المتغيرات، حيث بلغ مقدار تأثيرها «ف» ٣٩, ٨٦٤، عند مستوى دلالة ٠, ٠٠٠٠، وهي نتيجة تنسجم بالتمام مع نتائج دراسات مماثلة تعاملت مع المتغيرات في فئات [٧؛ ٢٦].

ب - الأهمية النسبية في التأثير بين المتغيرات مجتمعة. عند ضبط التأثير لمتغيرات الدراسة كافة، نجد أن مقدار التأثير لمتغيرات العمر وفترة الخدمة والراتب والرسمية والمركزية والمشاركة والتفاعل والعلاقات بين الأشخاص على الالتزام مجتمعة كان عالياً، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المتعدد ٠, ٦٩٠، عند مستوى دلالة ٠, ٠٠٠٠، غير أن الأهمية لكل منها في التأثير بدت متباينة.

وكما هو ظاهر في جدول رقم ٤، النتائج تشير إلى أهمية واضحة جداً لمتغير الرضا الوظيفي في التأثير على الالتزام التنظيمي، وتلاشي الأهمية في التأثير للمتغيرات الأخرى عليه.

المناقشة والاستنتاجات

انصب الاهتمام في هذه الدراسة على اكتشاف إمكانية تأثير متغيرات معينة على الالتزام لمؤسسة أكاديمية سبق القول بتأثيرها على الالتزام التنظيمي لأوساط مغايرة من قبل دراسات سابقة. من هذه المتغيرات ما له صلة بالخصائص الديموجرافية للعضو في التنظيم كالعمر والمرتب وطول فترة الخدمة، أو ما له صلة بخصائص بناء التنظيم نفسه كالرسمية والمركزية والمشاركة، أو ما يمثل خصائص للوظيفة كفرص التفاعل التي تتيحها الوظيفة التي يعمل عليها، أو خبرات العمل من علاقات مع زملائه العاملين معه ومدى رضاه عن مظاهر متعددة لواقع معطيات تنظيم عمله.

وقد أسفرت نتائج التحليل الانحداري الأولي على أن لمتغيرات العمر ومدة الخدمة والمركزية والمشاركة والتفاعل والعلاقات بين أعضاء التنظيم والرضا الوظيفي تأثيرها المباشر

جدول رقم ٤ . الانحدار المتعدد بين المتغيرات مجتمعة والالتزام التنظيمي .

المقدمات	معامل الأهمية**	مستوى الدلالة الفعلي
العمر	٠,٠٤٤٧	٠,٦٢٨
الدخل*	٠,٠٩٥٢-	٠,٢٣٣
طول الخدمة	٠,٠٠٥	٠,٩٥٣
الرسمية	٠,٠٢٩٠	٠,٧٥٤
المركزية*	٠,٠١٩٢-	٠,٨٤٤
المشاركة	٠,١٣٧	٠,١٣٣
العلاقات بين الأشخاص	٠,٠٧٣٧	٠,٣٩٣
الرضا الوظيفي	٠,٥٤٨	٠,٠٠٠

.....

قيمة (ف) = ٩,٨٨٠ عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠٠)

قيمة معامل الانحدار المتعدد (Multiple - R) = ٠,٦٩٠

* اتجاه العلاقة كان عكسياً .

** معامل الأهمية مقدراً بقيمة البيتا (B).

على الالتزام التنظيمي وفي الاتجاه المتوقع . في حين أخفق كل من متغير المرتب والرسمية في إحراز تأثير واضح على الالتزام .

إن تأثير المتغيرات الديموجرافية على الالتزام أمر تحكمه خصائص الشخص الديموجرافية نفسه وبالتالي جاء تأثيرها مائلاً للتأثير الذي كشفت عنه الدراسات السابقة . ولا عجب فهي تمثل خصوصية فردية لها سمة الثبات النسبي الذي يتفاوت فيه الأفراد . ونتيجة مثل هذه فيها تأكيد لما قال به مودي وآخرون [٣٢] من أن الفروق الفردية بين العاملين في خصائصهم الشخصية كأفراد، متغير له أهميته في فهم عملية تشكل الالتزام . كما أن المشاركة بإعطاء قدر أكبر من التحكم بالعمل من قبل شاغل الوظيفة وزيادة التفاعل بين أعضاء التنظيم ، ونوعية العلاقات بينهم تمثل مطالب مهمة من مطالب مهام الوظيفة الأكاديمية والتي تمثل جوهر العملية التعليمية الجامعية . لذا كان تأثير متغيرات المشاركة والمركزية والتفاعل والعلاقات واضحاً على الالتزام التنظيمي في هذه المنظمة

الأكاديمية . إن مثل هذه النتائج تنسجم مع ما قيل عن نوعية المتغيرات التي تحكم تنظيم أمثال هذه المنظمات بأنها عضوية [٤٤] ، وما أشير إليه حول مطالب ومعوقات العمل في المؤسسات الأكاديمية الجامعية [١٠ ؛ ١٣ ؛ ١٤] وما ذكر عن طبيعة الانصياع لهذا النمط من التنظيمات ، على أنه يمثل ضرباً من ضروب التعلق الخلقي . وهذا التعلق الخلقي — كما وصفه إترزيوني — ينطوي على توجه إيجابي مكثف ، ناجم عن نفوذ معياري للمنظمة مبني على توظيفها للعوائد الرمزية مثل التقدير والوجاهة والقبول . وبهذا يفوق نمط الالتزام للمنظمات المهنية والذي يتسم غالباً بالذرائعية [١٦ ، ص ٥٣] .

لقد أكدت دراسات حديثة تأثير هذا النوع من المتغيرات التي تعبر عن أخلاقيات الناس في التعامل ، على توحدهم مع الموضوعات المختلفة في بيئاتهم بما في ذلك نمط الالتزام للمنظمات التي يعملون لها [٥٢] . وفي كل المنظمات كلما ارتقت المشاركة في مستواها زادت احتمالية هيمنة الانصياع الأخلاقي للتنظيم من قبل العاملين فيه [١٦] . لأن في المشاركة : رفع للروح المعنوية للأفراد وإشباع حاجاتهم للاحترام وتأكيد الذات . بل صقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم في حل المشكلات . وتقوية للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء وتنمية روح الفريق والشعور بالعضوية والانتفاء [٤٥] . ومن تأثيراتها أيضاً — على حد تعبير ديفيز [٤٦ ، ص ١٨٦] — شعور المشارك في تنظيم العمل بالأهمية ومنحه الفرصة لتحقيق ذاته ، بل تشجيع الأفراد على تقبل المسؤولية لاشتراكهم ذاتياً في المنظمة التي يريدون لها أن تنجح . وقيمة لها تكمن في شحذ طاقات الابتكار والتفكير لدى العاملين . فضلاً عن أن في المشاركة إثراءً للوظيفة والإثراء الوظيفي يزيد من الرضا والالتزام علاوة على الإنتاجية [٥٣] .

وحسبنا أن يكون في هذا النوع من التأثير تفسير لغياب تأثير متغيرات أخرى كالمرتب . إذ قد يعزى غياب تأثيره إلى عدم أهميته كمصدر لإشباع حاجات الفرد مقارنة بأنواع أخرى من مصادر الإشباع التي ينشدها العامل من العمل في هذا النوع من المنظمات كأسلوب المعاملة ونوع المهمة التي يمارسها في علاقتها باستشاره لكوامنه . وإن كان للمرتب تأثيره كدخل مادي فقد لا يحدث مباشرة وإنما من خلال تأثيره على متغير وسيط كالرضا الوظيفي ، لاسيما أنه أحد المتغيرات التي تحكم الرضا الوظيفي [٤٦ ؛ ٤٧] . إن نتائج شبيهة لغياب التأثير المباشر للمرتب على الالتزام قد شوهدت في دراسة خاصة بالالتزام التنظيمي عند عينة من المرضى في المستشفيات قام بها بريف والداج [٥] . ويعلق كل من ولس

ولفان على نتيجة أخرى مشابهة أخفق فيها الرضا عن المرتب في التأثير على الالتزام لعينة من مركز طبي يضم فريقاً من الأطباء المحترفين والفنيين والموظفين في الخدمات الطبية والطبية النفسية بالقول: «ولربما أن للرضا بالمرتب ميزته الخاصة به، مستقلاً عن الالتزام. كما يوحي بأنه لا يمكن للمؤسسة أن تشتري الالتزام من موظفيها. وبالتالي تعزز من رأي مودي وزملائه ١٩٧٩م، حول الطبيعة العابرة للرضا الوظيفي فهم يرون أن الأحداث اليومية في مكان العمل قد تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين غير أن مثل هذه الأحداث قد لا تسبب في إعادة التقويم بجدية لتعلقهم بالمؤسسة ككل» [٢٢، ص ١٠٨٤]. وهذا يوحي بأن لطبيعة المهنة التي يمارسها الشخص ونوعية التنظيم الذي يحكمها تأثيرهما على نوعية المتغيرات التي تحكم التزامه للمنظمة التي يعمل لها. ومهما يكن فإن مثل هذه التفسيرات بحاجة لاستقصاء بحثي أعمق.

على أن الرضا عن واقع معطيات بيئة العمل في هذه المنظمة وكما هي الحال مع منظمات أخرى تختلف عنها في الخصائص الوظيفية والبنائية يبقى هو المحك الأساس في فهم عملية الالتزام بغض النظر عن واقع التنظيم. فمتى ما كان العضو في التنظيم راضياً عنه، لاشك أن تعلقه به سوف يزداد. يؤكد ذلك ثبات تأثير متغير الرضا الوظيفي منفرداً وثبات أهميته في التأثير عند ضبط تأثير سائر المتغيرات، حيث ظل تأثيره مهماً وتلاشت الأهمية في التأثير لبقية المتغيرات. وقد يكون في أهمية تأثيره دليل على توافر شروط التكامل الوظيفي بما في ذلك عامل المساندة التنظيمية، إذ إن المساندة انعكاس لمدى اهتمام المنظمة بموظفيها ذو تأثير على الالتزام [٩]. لكن ماذا عن الإخفاق في تأثير متغير الرسمية على الالتزام التنظيمي؟ وماذا يعني التأثير السلبي لها على الرغم من عدم وضوحه؟

نتائج دراسة تأثير الرسمية على الالتزام تتراوح بين القول بغياب التأثير وحضوره مع اختلاف اتجاه العلاقة بين السلب والإيجاب. فالبعض من الدراسات التي تمت مراجعتها أعلاه قالت بالتأثير الإيجابي والبعض الآخر قال بالتأثير السلبي للرسمية. وفي دراستنا الحالية نجد تأثيراً سلبياً للرسمية غير أنه لم يكن عند مستوى الوضوح المطلوب لفرضيات هذه الدراسة. وبالمقابل، نجد أن تأثيرها يصبح باتجاه مغاير للاتجاه الذي توقعناه أي اتجاه إيجابي لكنه ضعيف جداً، مع تلاشٍ لأهمية هذا التأثير، في حالة ضبطنا لتأثير المتغيرات الأخرى.

إن من بين التفسيرات المحتملة لهذا التباين في التأثير أن لا تأثيراً سلبياً للرسمية ما دامت بالمقدار المطلوب . لأن إيجابية وجودها محكومة بمدى الحاجة إليها . وبزيادتها عما هو مطلوب ، يزداد تأثيرها السلبي . عليه ، كانت النتيجة . وهذه النتيجة مماثلة لما حدث مع دراسات لتأثيرها في منظمات مختلفة حيث انتهت هذه الدراسات إلى القول بأن تأثير الرسمية على الالتزام ضعيف [٥٤] . وكما سبق وأن ذكرنا نقلاً عن سيلافي ووالاس [٤٣] أن الدراسات حول المهنيين كالمهندسين والمحاسبين والفيزيائيين اكتشفت أنه كلما زاد التمسك بالرسمية زاد الإحساس بالاغتراب عن العمل . وفي هذا إشارة إلى تأثيرها السلبي على هذا الصنف من العاملين . غير أن موريس وستيرز [١١] خلاصاً من دراستهما للمهنيين وموظفين من غير أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات الأمريكية إلى أن زيادة الرسمية قد تؤثر على الالتزام إلى حد ما ، عن طريق تسهيل كل من العمل ووضوح الدور . فتوافر القواعد المكتوبة والإجراءات يساعد على تحسن المواقف الغامضة مما يعطي الأعضاء ، خاصة من ذوي الالتزام العالي ، الفرصة لإنجاز الأهداف . وتوجد بعض الأدلة على أن العاملين العلميين والمهنيين يقدمون أحسن الأداء عند تحررهم من الحيرة واللبس في التنظيم [٤٦] . وقد يكون في المستوى المعقول من الرسمية بلوغ هذه الدرجة من التحرر . وفي كل ما سبق دعم لاستنتاجنا الأولي بأن مقدمات الالتزام تبدو ثابتة نسبياً بغض النظر عن نوع التنظيم . وعلى أي حال ، يبقى للرسمية أهميتها كمتغير تنظيمي ؛ إذ لا بد من وجود قدر منها في أغلب المنظمات ، ولكن المسألة الجوهرية تتمثل في تحديد القدر اللازم منها . إذ إن هنالك بعض النظم الفرعية والعاملين بحاجة إلى درجة كبيرة من الرسمية ، فيما تتطلب نظم فرعية أخرى وعاملون آخرون درجة أقل [٤٣ ، ص ٥٢٩] مما يعني أن تأثيرها — إيجاباً أو سلباً — مرهون بمقدار الحاجة إليها .

هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى ، قد يعود هذا النمط من التباين في النتائج لغلبة متغيرات أخرى أقوى من الرسمية في التأثير على الالتزام ، وإن كان للرسمية تأثيرها على تلك المتغيرات . وما يمكن أن ينتهي إليه الباحث من مراجعته للدراسات السابقة ، خاصة الدراسات التي تقول بتأثير بناء التنظيم على ظروف العمل ومخارج التنظيم ، أن نوع الخبرة التنظيمية التي يخبرها الفرد في عمله محكوم بخصائص التنظيم . ومن ثم فإن تأثير البناء على الالتزام يتحقق من خلال تأثيره على أوضاع الوظيفة وخصائصها .

وتفسير مثل هذا أضحى تقليدًا في دراسة العديد من الظواهر التنظيمية وهو ما يعرف بدراسة التأثيرات الوسيطة للمتغيرات. أي أن غياب التأثير لبعض المتغيرات قد يعود إلى الحقيقة القائلة بعدم التأثير المباشر لها على المتغير التابع وأن تأثيرها لا يتأتى إلا بطريقة غير مباشرة من خلال تأثيرها على متغيرات أخرى تؤثر بدورها مباشرة على الالتزام التنظيمي. وهو افتراض له ما يؤيده من الشواهد التطبيقية. فقد وجد ماثيو [٣٨] أن تأثير إجهاد الدور وسات التدريب على الالتزام تأتي عن طريق تأثيرهما على الرضا الوظيفي. وهناك ما يؤيد مثل هذا الافتراض أيضًا في دراسات هول وشنايدر [٢٨]، وينر [٢٩] وفاندنبرج ولانس [٣٧]. وفي كل هذا دعم لما انتهى إليه كل من وليامز وهيزر بأن العديد من مقدمات الالتزام له تأثير غير مباشر فقط، بواسطة تأثيره المباشر على الرضا الوظيفي [٣٨]، ص [٦١٦]. وبالتالي فإن احتمالية التأثيرات الوسيطة لهذه المتغيرات التابعة أمر وارد. وإذا كانت الرسمية لا تأثير لها مباشرة على الالتزام وكان التأثير الأقوى لصالح متغيرات قد يكون للرسمية تأثير عليها كالرضا الوظيفي، فإنه من الممكن — إذن — أن يعمل الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الرسمية والالتزام، خاصة أنه من الثابت قوله إن لبناء التنظيم وأوضاعه تأثيرها على الرضا الوظيفي [٣٢؛ ٣٩؛ ٤٣؛ ٤٧].

إن صح ما ذهبنا إليه من احتمالية هذا النوع من التأثير الوسيطي للمتغيرات، فإن النظر في تأثير متغيرات بعينها على الالتزام في منظمة أكاديمية قد يعطيها خصوصية ذاتية تتعلق بطبيعة هذه المنظمات وأبرز المتغيرات التي تميزها عن غيرها مما له أثره الكبير على الالتزام لها، كالاستقلالية والحرية والمساندة وفرص الاستثمار الذاتي. لأن متغيرات مثل هذه ثبت تأثيرها مباشرة بعوامل بنائية كالرسمية والمركزية والمشاركة [٢٢؛ ٣٩-٤١؛ ٤٦؛ ٥٥] وتأثيرها على الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة [٧؛ ٩؛ ١٨؛ ٢٦؛ ٣٨]. ولهذا، يمكن أن تكون أمثال هذه المتغيرات وسيطًا في التحقق من تأثير خصائص بناء التنظيم على الالتزام للمنظمة.

المضامين والتوصيات

لقد اتضح لنا أن لمتغيرات الدراسة تأثيرها كمقدمات للالتزام التنظيمي في منظمة أكاديمية. وتبقى الأهمية في التأثير لمتغير الرضا الوظيفي من بين هذه المتغيرات. ولا غرابة

فهو يمثل «رد فعل تقويمي وانفعالي يعبر عن مدى حب الشخص أو كراهيته لوظيفته» [٤٣، ص ٧٤]. وإذا أخذنا في الاعتبار تعريفنا الإجرائي له بأنه متغير يعبر عن جملة انطباعات الفرد عن تنظيم عمله ومجمل خبراته معه، جمعت في متغير واحد هو رضاه عنها، فإن إحرازه لأكبر درجة من التأثير والأهمية في التأثير لم يعد مستبعداً.

كما أن وضوح التأثير لبعض المتغيرات منفردة وغياب أهميتها في التأثير مجتمعة يوحي بأن لهذه المتغيرات تأثيرها المباشر كمقدمات للالتزام لكن تحت تنظيمات من نوع معين أو أن لها تأثيرها غير المباشر من خلال تأثيرها على متغيرات ذات تأثير مباشر على الالتزام من مثل متغيرات البناء والوظيفة والخبرات، كالمشاركة والتفاعل والرضا الوظيفي.

على أن هذا الاستنتاج يبقى أولياً ومشروطاً بضرورة التحقق منه على نطاق أوسع وفي إطار منهجي أرحب يأخذ في الاعتبار التعريف الإجرائي الدقيق لكل متغير وتضمين أكبر عدد ممكن من المتغيرات ما أمكن ومن الوسط أو المحيط نفسه. وبالطبع، هذا لا يقف حائلاً دون تدوين بعض ما أوحى به نتائج هذه الدراسة من مضامين نظرية أو تطبيقية تمثل إطاراً مرجعياً لتوصيات بدراسات مستقبلية، من ذلك:

(١) أن التأثير الواضح للرضا الوظيفي يكشف عن أهميته كخبرة تنظيمية له علاقته الوثيقة بمتغيرات تنظيمية ووظيفية أخرى كالالتزام والأداء والإنتاجية. فبازدياده يزداد الالتزام ومع ازدياد الالتزام نتوقع تحسناً في الأداء وزيادة في مستوى الإنتاج ما دام الفرد راضياً عن واقعه الوظيفي. لأن مثل هذه الزيادة في الرضا تعزز من الانسراح النفسي والاحتفاظ بالخبرة والإنتاجية [٣٧]. وقد كشفت عن مثل هذه التأثيرات دراسات مودي وزملائه [٣] وأوحى بها مضامين دراسات أخرى مثل تلك التي تناولت الفاعلية الذاتية في علاقتها بالالتزام [٥١؛ ٥٦].

إن لرضا الفرد عن واقعه الوظيفي أهميته، ومن ثم وجب الاهتمام بتحسين ذلك الواقع. ومقاييسنا تضمن مظاهر متعددة لموقف العضو من واقعه الوظيفي. ولقد لاحظنا أنه بازدياد رضاه عن ذلك الواقع يزداد التزامه، لذا لا بد من المزيد من الاهتمام بهذا الواقع طلباً لزيادة الالتزام وما ينجم عنه من تأثيرات إيجابية من زيادة في العطاء ونوعية في الإنتاجية.

(٢) أن تأثير خبرات العمل انعكاس لنوعية تأثير طبيعة التنظيم: بناء ووظيفة. وتفوق الرضا الوظيفي كخبرة على بقية متغيرات الدراسة في أهمية التأثير على الالتزام التنظيمي يمثل

جماع تقويم العضو لبنية التنظيم بإجراءاته ومخارجه . ومقياسنا للرضا الوظيفي انطوى على بنود تمثل موقف العضو في التنظيم من مظاهر وظيفية تمثل خصائص مميزة لوظيفته كالاستقلالية والتحدي الوظيفي وأخرى للسياسات الإدارية التي تحكم سلوكه . يضاف إلى ذلك أن عينتنا تقع تحت تنظيم مميز له خصوصيته ، وقد يكون في نوعية التنظيم ضبط لنطاق التأثير . ومن ثم يمكن أن نفترض أن تأثير الرضا كخبرة تعريف إجرائي لتأثير طبيعة التنظيم . ولغيرنا حق التحقق من ذلك ، وفق تصميم أدق وفي نطاق أرحب .

(٣) أن معرفة الأسبقية السببية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لها مضامينها النظرية والتطبيقية المتعلقة بفهم حقيقة العلاقة بين العضو والمنظمة . والأبعد من ذلك ، أن تصميم متغيرات دخيلة كالمشاركة والتحدي والاستقلالية والحرية على أنها تزيد من الرضا ومن ثم الالتزام قد يزيد من فهمنا لطبيعة تأثير الرضا كمتغير وسيط ، على افتراض أن مثل هذه الزيادة في الرضا تنتهي بتعزيز نفسية الموظف وإنتاجيته واحتفاظه بخبراته [٣٧] .

وتأثير الرضا الوظيفي له دلالاته المتعلقة بطبيعة الالتزام التنظيمي كاتجاه له أبعاده المعرفية والوجدانية والسلوكية ؛ ففي تمام الرضا تحقيق للتوازن بين هذه الأبعاد وفي عدم الرضا مدعاة للتنافر بينها بما يؤول إليه من تدمير واستياء . والرضا يعبر عن حالة الانسجام بين ما يعرفه العضو في المنظمة عن نفسه من عطاء يمنحه لها ممثلاً بوقته وجهده ، وبين ما يناله منها ممثلاً بما يحصل عليه من عائد مادياً كان أم معنوياً يفضي به لحالة وجدانية إيجابية هي الرضا الذي يعزز من التزامه . والعكس في حالة الاستياء حيث يرى أن لا تكافؤ بين ما يقدم ويقدم له مما يفقده التوازن بين معارفه ووجداناته وسلوكياته يظهر في صورة ضعف بالتزامه لمنظّمته . لقد وجد بروكتر وآخرون [٥٢] أن الأفراد من ذوي الالتزام العالي نسبياً أظهروا تدنياً شديداً في التزامهم ، عندما انحرقت سلبياً خبرتهم مع المنظمة عن اعتقاداتهم السابقة فيها . وفي هذا برهان على أهمية تحقيق التوازن بين المعطيات والمطالب .

إن مثل هذا النسق في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يتطابق مع ما يراه كوندي وصالح شرطاً لازماً لتحديد طبيعة الالتزام . إذ إن الالتزام — في نظرهما — ينطوي على ميل داخلي لفض الصراع بين المطالب التنظيمية والمصالح الشخصية ، يقوم على أسس معرفية ووجدانية ومعيارية ، ينتهي لصالح المنظمة [٩] ، ص ١٥٧ .

(٤) لاشك أن للمستويات العليا من الالتزام التنظيمي تأثيرها على نظم وبرامج

الحوافز التنظيمية، متى ماوعت المنظمة وقدرت أهمية هذا الالتزام وتأثيراته على انتظام العاملين في الأداء. وتأثير متغيرات كالرضا الوظيفي والمشاركة ونوعية العلاقات بين العاملين يشير إلى أهمية معاملة المنظمة لموظفيها لما تنطوي عليه هذه المعاملة من مضامين كمحدد للعدالة التوزيعية والإجرائية في العلاقة بين الأفراد والمنظمة، ذات التأثير على الالتزام التنظيمي [٥٢].

ومن الإنصاف ألا نساوي بين المعطيات في نوعها وكمها فليس من يعطي كمن لا يعطي. وفي يقيننا أن الملتزم سوف يكون أكثر عطاء: نوعاً وكمّاً. لذا، وجب الاهتمام بهذه العوامل عند تصميم نظم الحوافز وبرامجها.

٥) المعالجة الإحصائية للمتغيرات على أساس مقدار التأثير والأهمية النسبية للتأثير يفيد العاملين في مجال التنظيم من باحثين ومصممين في تحديد موقفهم بثقة ووضوح من كل متغير عند الدراسة والتطبيق، حيث إن المقارنة بين حقيقة تأثير المتغير وأهمية ذلك التأثير تمكنهم من ترتيب المتغيرات وفقاً لمبدأ الأولوية عند التصميم أو إعادة التصميم للوظيفة أو التنظيم، بما فيه ضمان لحسن سير العمل وتعزيز لفاعلية التنظيم.

٦) التوجه الأكثر حداثة في دراسة ظاهرة الالتزام التنظيمي بدأ الأخذ بدراسة تأثير مقدمات الالتزام على الأبعاد المختلفة للالتزام المعرفي والوجداني والسلوكي. ويعتبر البعد المعرفي أهمها. لذا نرى ضرورة التأكيد على كيفية تأثير متغيرات الدراسة على كل بعد من أبعاد الالتزام: أي العوامل تؤثر على أي الأبعاد، ولماذا؟ وما مدى التداخل في التأثير بينها؟ لاسيما أن تعريفنا ينطوي على أكثر من بعد قالت به الدراسات السابقة. وقد يكون في ذلك تبرير لغياب تأثير بعض المتغيرات أو من تدنت أهميته في التأثير. ودراسة بروكنر وزملائه [٥٢] تمثل محاولة جادة في هذا المسار. كما اقترح كل من كوندي وصالح [٩] نموذجاً تكاملياً يريان فيه أن الالتزام التنظيمي تكوين متعدد الأبعاد خارج الفرد، يتأثر بالموقف، وينعكس على سلوك الفرد وانتظامه، ينطوي على تقديم المصلحة العامة على الخاصة. لذا لا بد من ترتيب تأثيرات هذه الأبعاد على بعضها البعض وتحديد كيفية تأثير محددات الالتزام على كل بعد من هذه الأبعاد.

ومن الملاحظ أيضاً أن طبيعة المتغيرات التي تم التعامل معها في هذه الدراسة عوامل خارج ذات الفرد. وهي إن كان لها تأثيرها الملحوظ، إلا أنها ليست عوامل كافية لتحديد

طبيعة التأثير وكيفية التأثير. من ثم لا مناص من التركيز على عوامل نفسية داخل ذات الفرد، كالتمسك بالهوية والاستدماج والاستدخال نعتقد أنها أقرب للتأثير على الالتزام لمنظمات من هذا النوع، أو كما أشار إترزوني في نظريته عن أنماط الانصياع التنظيمي [١٦] وما اقترحه كل من كوندلي وصالح في نموذجهما للالتزام التنظيمي [٩].

(٧) يمثل الالتزام التنظيمي مقدمة للالتزام للمهنة أو المسار الوظيفي الذي يعمل فيه الشخص [٥٨]. بينما القدرة والخبرة محكات لمستوى المهنة أو الاحتراف في الوظيفة [١٢]. والتعليم مصدر خبرة وفي الوقت ذاته محك لاحتراق المهنة [٢٧]. وعينة الدراسة الحالية على مستوى واحد في تعليمها مع تباين في برامج تدريبها وفقاً لتخصص كل فرد منها، مما يشير إلى توافر صفة الاحتراف المهني فيها، إضافة لما تتسم به وظائف العاملين في الوسط الأكاديمي من خصائص مهنية كالاستقلالية النسبية في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم [٤٦]. وبهذا، نعتقد أن دراستنا قد ظفرت — إلى حد ما — بالتحكم بتأثير متغير آخر له علاقة بالالتزام التنظيمي والالتزام للمهنة أو العمل، هو درجة المهنة أو الاحتراف، ممثلاً بتمائل مستوى التعليم بين أعضاء هيئة التدريس من عينتنا. حبذا لو تم دراسة تأثير التباين في درجة الاحتراف على الاندماج والالتزام المهني والوظيفي وكذا التنظيمي وعلاقة هذه الظواهر التنظيمية ببعضها البعض في وسط تنظيمي له خصوصيته كالمؤسسات التعليمية الجامعية. إذ إنه قد تسنى للبعض دراسة مثل هذه الظواهر في أوساط تنظيمية مغايرة، ومنهم على سبيل المثال لا الحصر، مودي وآخرون [٣]، وثورنتون [١٢]، ومورو ومكلوري [٢٥]، وجروفر [٢٧]، ورابنوتز وهول [٥٧] وآرييه وتان [٥٨].

(٨) لقد عانى الباحث الكثير فيما يتعلق بصعوبة الحصول على استجابة سريعة من المستجيبين، على الرغم من افتراضه وعي أفراد عينته بطبيعة هذه البحوث وأهميتها. حيث اضطر لتمديد فترة جمع البيانات إلى ما يقارب الشهرين مع المتابعة والتعقيب شخصياً. وكانت الحصيلة النهائية ما تم تحليله. والمدهش حقاً أن الباحث لم يحظ بتعاون الأعضاء من بعض الكليات والأقسام التي كان يعتقد في أعضائها، أنهم خير من يقدر جدوى هذا النوع من الأبحاث لارتباطها باهتماماتهم. علماً بأن بنود المقياس لم تتضمن أمراً ظاهراً يثير حساسيتهم، وقد يعزى ذلك لانشغالهم أو لا مبالاتهم وهي ظاهرة يشتكي منها الكثير في بلداننا، من ذلك ما ذكره ظاهر [١٣] وتوق وزاهر [١٤] عن طبيعة المعاناة التي واجهها كل

منهم إلى الدرجة التي بلغت فيها — في بعض المواقف — حد رفض التعاون مع الباحث صراحة، أو كما ذكر كل من توك وزاهر [١٤، ص ٥٦].

ونعتمها فرصة للتنبؤ به ضرورة إخضاع مثل هذه الإشكاليات للبحث والدراسة لمعرفة الأسباب واقتراح الحوافز. وفي ذلك زيادة للوعي بأهمية البحث العلمي وآثاره، وتيسير لعمل الشغوفين به من أربابه، ورفع لمستوى عطاءاته.

وفي النهاية، نعتقد أن في كل ما سبقت مناقشته إجابة لما أثير من تساؤلات عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والالتزام التنظيمي لوسط أكاديمي. وإن كان هناك من قصور في الدراسة، فإن من مظاهره أنها ارتباطية، محدودة العينة بمنظمة أكاديمية واحدة مما يحد من القدرة على تعميم نتائجها على مؤسسات مشابهة. وعلى الرغم من ذلك، فإنها أعطت الفرصة لاختبار تأثير المتغيرات المعتبرة للالتزام التنظيمي على الالتزام لوسط أكاديمي. على أنه لا بد من التحقق من صحة هذه النتائج في أوساط جامعية أخرى ضمن أطر ثقافية مغايرة أكثر أكاديمية في تنظيمها. يعزز هذا الاعتقاد، القول إن هذه المنظمة المختارة قد لا تختلف كثيراً عن غيرها من المنظمات في أوساط العمل الأخرى، أي أنها قد تفتقر نسبياً لخصائص المنظمة الأكاديمية المحضة كما هي بصفاتها المميزة لها في مجتمعات أخرى، خاصة إذا ما أخذنا في الاعتبار معطيات الوسط الاجتماعي الذي تقوم فيه. إذ إن من أبرز خصائص التنظيمات الرسمية في هذا الوسط — كهيئة عربية — تغليب البيروقراطية وتأصل المركزية التي طالما حالت دون تطور وتنمية الأجهزة الإدارية وحسن الاستئثار لكوادرها الوطنية [٥٩]. وخصائص تنظيمية مثل هذه تتناقى والخصائص التنظيمية المفترضة لمثل هذه الأوساط الأكاديمية.

ملحق

المقاييس الرئيسة المستخدمة في الدراسة

(١) بنود مقياس الرضا الوظيفي

أبداً غير راضٍ راضٍ جداً

١ ٢ ٣ ٤ ٥

- - - - -

١ - الراتب الأساس.

٢ - البدلات ذات العلاقة بطبيعة التخصص.

٣ - الراتب الإجمالي وتناسبه مع قدراتك المهنية وكفاءتك

- العملية .
- ٤ - ظروف العمل (إضاءة، تكييف، مكتب) .
- ٥ - توقيت العمل (الخصص والجداول) .
- ٦ - نظام الإجازات في المؤسسة .
- ٧ - الترخيص اليومي وسهولة مغادرة العمل .
- ٨ - أنظمة الجزاءات حيال التقصير أو الإهمال في العمل .
- ٩ - الحوافز المادية (علاوات دورية) .
- ١٠ - الحوافز المادية (المكافآت التشجيعية) .
- ١١ - الحوافز المعنوية (الثناء والتشجيع، الدعم والمساندة، في حالة الإنجاز الجيد) .
- ١٢ - فرص تحسين الوضع الوظيفي (كالدورات التدريبية والبعثات) .
- ١٣ - توافر السكن أو بدل السكن .
- ١٤ - التأمين الصحي لك ولأفراد عائلتك .
- ١٥ - الضمانات المالية لك ولأسرتك في حالة عجزك أو مرضك .
- ١٦ - مدى توافر المعلومات الضرورية الخاصة بالسياسات التنظيمية التي تساعدك على الإلمام بلوائح العمل وأنظمتها .
- ١٧ - طبيعة عملك وما تتطلبه من جهد وحماس أو تحذ ومثابرة .
- ١٨ - الفائدة المعنوية التي تحسها من إنجازك الوظيفي .
- ١٩ - توافر القدر الكافي من المسؤولية والذي يمكنك من القيام بعملك على أكمل وجه .
- ٢٠ - وجود غير السعوديين للعمل معك .
- ٢١ - قرب مكان عملك من مقر سكنك .
- ٢٢ - طبيعة علاقتك بالناس الذين تعمل معهم في هذه المؤسسة .

(ب) بنود مقياس العلاقات بين الأشخاص

١ - ما أهمية الأشخاص التاليين في تحديد كيفية أدائك لعملك؟

مهمون جدًا

لا أهمية لهم أبدًا

٥

٤

٣

٢

١

رئيسك المباشر

زميلك

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٢ - افترض أن لديك نوعاً من الصعوبة في عملك، إلى أي مدى تشعر بأن أي من الأشخاص التالية مسمياتهم سوف يكونون على أتم الاستعداد في المبادرة إلى مساعدتك عندما تطلب ذلك؟

ليس على الإطلاق إلى حد كبير جداً

١ ٢ ٣ ٤ ٥

رئيسك المباشر

١ ٢ ٣ ٤ ٥

زميلك

٣ - كل منا يترجم معرفة وأحكام بعض الناس عن هم حوله أكثر من احترامه للبعض الآخر، إلى أي مدى لديك هذا النوع من الاحترام لكل من الأفراد التالية مسمياتهم (خاصة ما يتعلق بمعرفتهم بطبيعة العمل)؟

ليس على الإطلاق إلى حد كبير جداً

١ ٢ ٣ ٤ ٥

رئيسك المباشر

١ ٢ ٣ ٤ ٥

زميلك

٤ - بالمقابل، إلى أي مدى تشعر أن الأشخاص الآتية مسمياتهم يكونون احتراماً لأحكامك ومعرفتك، خاصة ما يتعلق بطبيعة العمل؟

ليس على الإطلاق إلى حد كبير جداً

١ ٢ ٣ ٤ ٥

رئيسك المباشر

١ ٢ ٣ ٤ ٥

زميلك

٥ - إلى أي مدى تشعر بأن الأشخاص الآتية مسمياتهم يكونون احتراماً لك كشخص؟

ليس على الإطلاق إلى حد كبير جداً

١ ٢ ٣ ٤ ٥

رئيسك المباشر

١ ٢ ٣ ٤ ٥

زميلك

٦ - إلى أي مدى ترى أن زملاءك من الإداريين في هذه المؤسسة لا يملكون أي نوع من الكفاءة التي تمكنهم من فهم طبيعة عملك مما قد يؤدي إلى عرقلة جهودك في سبيل تأديته على أكمل وجه؟

إلى حد كبير إلى حد قليل جداً

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٧ - بصورة عامة، ما مقدار مساعدة الأفراد الذين تعمل معهم في مهنتك الحالية لبعضهم البعض؟

ليس على الإطلاق إلى حد كبير جداً

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٨ - كيف تشعر بقربك من الأفراد الذين تعمل معهم (في القسم)؟

ليس قريباً على الإطلاق قريب جداً

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٩ - هل يعتريك شعور بالوحدة أو الاغتراب بمجرد حضورك للعمل في هذا القسم؟

دائمًا ما يساوي هذا الشعور ما شعرت بذلك أبدًا

١ ٢ ٣ ٤ ٥

(ج) بنود مقياس التفاعل المرتبط بالعمل

١ - ما مدى الفرص المتاحة لك للتحدث مع الأشخاص التالية مسمياتهم في مؤسستك خارج إطار المقابلات الرسمية؟

مرات قليلة بالشهر غالبًا باستمرار

١ ٢ ٣ ٤ ٥

مدراء / عمداء

١ ٢ ٣ ٤ ٥

مشرفون

١ ٢ ٣ ٤ ٥

رؤساء مباشرين

١ ٢ ٣ ٤ ٥

زملاء

٢ - كم مرة في اليوم العادي تتباحث أو تتشاور مع ما يلي من الأشخاص في قسمك فيما يتعلق بأمر عملك؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥

رئيسك المباشر

١ ٢ ٣ ٤ ٥

زميلك

٣ - كم مرة في الشهر يعقد اجتماع القسم في مؤسستك؟

() مرة في الشهر () مرتان في الشهر () ثلاث مرات () أربع مرات () خمس مرات

٤ - ما فرص حضورك ذلك الاجتماع (اجتماع القسم)؟

() أبدًا () نادرًا () أحيانًا () كثيرًا () دائمًا

٥ - كم العدد الفعلي للأعضاء الذين يحضرون ذلك الاجتماع (اجتماع القسم)؟

() أقل من خمسة () ٥ - ١٥ () ١٦ - ٢٥ () ٢٦ - ٣٠ () أكثر من ثلاثين

(د) بنود مقياس الرسمية

ضئيل جدًا* كبير جدًا

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

١ - أشعر في هذه المؤسسة بأنني رئيس نفسي في أغلب

الأمور.

٢ - يمكن للشخص — هنا — أن يتخذ قراراته المتعلقة

بعمله دون الرجوع إلى شخص آخر.

٣ - كيفية عمل الأشياء المتعلقة بالعمل في هذه المؤسسة

متروكة للشخص الذي يقوم بأداء العمل .

٤ - الأفراد في هذه المؤسسة مسموح لهم غالباً بأن يعملوا

على الطريقة التي تعجبهم .

٥ - غالبية الأفراد هنا يتخذون قواعد للعمل من صنع

أنفسهم .

٦ - يُراجع الموظفون باستمرار لمخالفاتهم قواعد أو ضوابط

العمل .

٧ - الأفراد في هذه المؤسسة يشعرون وكأنهم مراقبون

باستمرار للتأكد من طاعتهم لكل قواعد العمل .

* ملاحظة : السؤال كان حول شعور العضو أو ملاحظته بأن ذلك يحدث في عمله .

(هـ) بنود مقياس المركزية

كبير جداً

ضئيل جداً*

٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١

١ - يمكن اتخاذ إجراء بسيط حيال أي مشكلة تعترض

الشخص ريثما يصادق المشرف على قرار خاص بها .

٢ - الشخص — هنا — الذي يحاول أن يتخذ قراراته

بنفسه فيما يتعلق بأمور عمله سوف يشبط بسرعة .

٣ - حتى الأمور أو المسائل الصغيرة يجب أن يُرجع فيها

إلى من هو أعلى للحصول على الإجابة النهائية .

٤ - غالباً علي أن أسأل رئيسي قبل أن أعمل أي شيء .

٥ - وأي قرار أتخذه يجب أن يحظى بموافقة رئيسي .

* ملاحظة : السؤال كان حول شعور العضو أو ملاحظته بأن ذلك يحدث في عمله .

(و) بنود مقياس المشاركة

- ١ - بصورة عامة، ما مقدار التأثير (قولاً أو عملاً) على ما يجري في قسمك، والذي تشعر بأنك تملكه؟
() تأثير قليل أو لا تأثير () بعض التأثير () تأثير معقول () تأثير عظيم () تأثير عظيم جداً
- ٢ - إذا كان لديك اقتراح فيما يتعلق بتحسين العمل أو تغيير أسلوبه، بترتيبه بطريقة ما، ما مدى سهولة تمرير أفكارك هذه (ما تقترحه) إلى رئيسك؟
() صعب جداً () صعب () نوعاً ما صعب () سهل عليّ () سهل جداً
- ٣ - ما مدى سؤال رئيسك المباشر لك عن رأيك عندما تبرز مشكلة ذات ارتباط بعملك؟
() لا يسأل عن رأي أبداً () نادراً ما يسأل () أحياناً () كثيراً () دائماً ما يطلب رأي
- ٤ - إلى أي مدى تشعر بأن لك تأثيراً على قرارات رئيسك المباشر فيما يتعلق بالأشياء التي تهتمك في عملك؟
ليس لي عليه تأثير على الإطلاق لي عليه تأثير كبير جداً
١ ٢ ٣ ٤ ٥

(ز) بنود مقياس الالتزام التنظيمي

أوافق بشدة
٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١

أعارض بشدة

- ١ - أنا على استعداد أن أبذل جهداً كبيراً أكثر مما هو متوقع عادة في سبيل مساعدة هذه المؤسسة لتكون ناجحة .
- ٢ - إنني أتحدث لأصدقائي عن مؤسستي هذه، كمؤسسة عظيمة أن أعمل لها .
- ٣ - أشعر بولاء ضعيف جداً تجاه هذه المؤسسة .
- ٤ - يمكن لي — غالباً — أن أقبل أي نوع من التكاليف المهني في سبيل أن أبقى في عملي لهذه المؤسسة .
- ٥ - لقد وجدت أن قيمتي وقيم هذه المؤسسة التي أعمل بها متشابهة .
- ٦ - إنه لمن دواعي فخري واعتزازي أن أخبر الآخرين بأنني جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة .
- ٧ - لا مانع لدي في أن أعمل في مؤسسة أخرى غير هذه ما دام نوع العمل في هذه وتلك متشابهاً .

- ٨- حقيقة ، مؤسستي هذه التي أعمل فيها تشحذ همتي في إبراز أحسن ما عندي فيما يتعلق بطريقة الأداء الوظيفي أو المهني .
- ٩- أي تغيير بسيط في ظروف في الحالية يجعلني على استعداد لأن أترك هذه المؤسسة .
- ١٠- إنني سعيد جدًا بأن اخترت هذه المؤسسة للعمل بها من بين مؤسسات أخرى كنت قد أخذتها في الاعتبار وقت الالتحاق بالعمل .
- ١١- بلاشك ليس هناك الشيء الكثير الذي يمكنني كسبه من جراء بقائي في هذه المؤسسة .
- ١٢- قراري للعمل في هذه المؤسسة كان خطأ مؤكدًا من جانبي .
- ١٣- عادة ما أجد أنه من الصعوبة بمكان أن أتفق مع سياسات هذه المؤسسة حول مسائل مهمة تتعلق بموظفيها .
- ١٤- في الواقع أن مصير هذه المؤسسة يهمني .
- ١٥- في نظري ، أن هذه المؤسسة هي الأفضل من بين مؤسسات أخرى متوافرة والتي يمكن أن أعمل فيها .

المراجع

- [١] ابن منظور، أبو الفضل . لسان العرب، بيروت : دار إحياء التراث العربي، ١٩٩٢م .
- [٢] Wexley, K.N., and G. Tukul. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin. 1977.
- [٣] Mowday, R.T., R.M. Steers, and L. W. Porter. "The Measurement of Organizational Commitment." *Journal of Vocational Behavior*, 14 (1979), 224-47.
- [٤] Marsh, R. M., and Hiroshi Mannari, "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study." *Administrative Science Quarterly*, 22 (1977), 57-75.

- Brief, A. P., and R.J. Aldag. "Antecedents of Organizational Commitment among Hospital [٥] Nurses." *Sociology of Work and Occupations*, 7 (1980), 210-21.
- Mowday, R.T., L.W. Porter, and R. Dubin. "Unit Performance, Situational Factors, and [٦] Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units." *Organizational Behavior and Human Performance*, 12 (1974) 231-48.
- Steers, Richard M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitments." *Administrative [٧] Science Quarterly*, 22 (1977), 46-56.
- Angle, H.L., and J.L. Perry. "Organizational Commitment and Organizational Effectiveness: An [٨] Empirical Assessment." *Administrative Science Quarterly*, 26, (1981), 1-4.
- Kundi, Beatus, A.T., and Shoukry D. Saleh. "A Model of Organizational Commitment: Instru- [٩] mental and Intrinsic Motivation and Beyond." *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 10, No. 2 (1993), 154-66.
- Presthus, Robert. *The Organizational Society: An Analysis and Theory*, New York: Alfred A. [١٠] Knopf, 1962.
- Morris, J.H., and R.M. Steers. "Structural Influences on Organizational Commitment." *Journal [١١] of Vocational Behavior*, 17 (1980), 50-57.
- Thornton, Russel. "Organizational Involvement and Commitment to Organization and Profes- [١٢] sion." *Administrative Science Quarterly*, 15 (1970), 417-26.
- [١٣] ظاهر، أحمد جمالي. البيروقراطية في الخليج: البيروقراطية والاعتدال الاجتماعي في بعض معاهد دول الخليج العربي. الكويت: ذات السلاسل، ١٩٨٤م.
- [١٤] توق، محيي الدين شعبان، وضياء الدين زاهر. الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعات الخليج العربي. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٩م.
- Alison, Paul D., and J. Scott Long. "Departmental Effects on Scientific Productivity." *American [١٥] Sociological Review*, 55, No. 4 (1990), 469-78.
- Etzioni, Amitai. *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press, 1975. [١٦]
- Porter, L.W., R.M. Steers, R.T. Mowday, and P.V. Boulian. "Organizational Commitment, Job [١٧] Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians." *Journal of Applied Psychology*, 59, No. 5 (1974), 603-69.
- Lee, S.M., "An Empirical Analysis of Organizational Identification." *Academy of Management [١٨]*

Journal, 14, (1971), 213-26.

Sheldon, Mary F. "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the [١٩] Organization." *Administrative Science Quarterly*, 16 (1971), 142-50.

Hrebiniak, Lawrence G., and J.A. Alutto. "Personal and Role Related Factors in the Develop- [٢٠] ment of Organizational Commitment." *Administrative Science Quarterly*, 17 (1972), 355-73.

Hrebiniak, Lawrence G. "Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Per- [٢١] ceptions of Influence." *Academy of Management Journal*, 17 (1974), 649-62.

Welsch, H.P., and H. LeVan. "Interrelationship between Organizational Commitment and Job [٢٢] Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior and Organizational Climate." *Human Relations*, 34 (1981), 1079-89.

Farrell, D., and C. Rusbult. "Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commit- [٢٣] ment, and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investments." *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, No. 98 (1981), 78-95.

Angle, H.L., and J.L. Perry. "Organizational Commitment: Individual and Organizational Influ- [٢٤] ences." *Work and Occupation*, 10, No. 2 (1983), 123-46.

Morrow, P.C., and J.C. McElroy. "Work Commitment and Job Satisfaction over Three Career [٢٥] Stages." *Journal of Vocational Behavior*, 30 (1987), 330-46.

Buchanan, Bruce II. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in [٢٦] Work Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 19 (1974), 533-46.

Grover, Steven, L. "The Effect of Increasing Education on Individual Professional Behavior and [٢٧] Commitment." *Journal of Vocational Behavior*, 40 (1992), 1-13.

Hall, D., and T. Benjamin Schneider. "Correlates of Organizational Identification as a Function [٢٨] of Career Pattern and Organizational Type." *Administrative Science Quarterly*, 17 (1972), 340-50.

Wiener, Yoash. "Commitment In Organizations: A Normative View." *Academy of Management [٢٩] Review*, 7, No. 3 (1982), 418-28.

Luthans, F., H. McCaul, and N.G. Dodd. "Organizational Commitment: Research Notes." [٣٠] *Academy of Management Journal*, 28 (1985), 213-19.

Maehr, M.L., and L.A. Braskamp. *The Motivation Factor: A Theory of Personal Investment*. [٣١] Leington, MA: Heath and Company, 1986.

- Mowday, R.T., L.W. Porter, and R.M. Steers. *Employee - Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press, 1982. [٣٢]
- Klauss, R., and B.M. Bass. *Interpersonal Communication in Organizations*. New York: Academic Press, 1982. [٣٣]
- Eisenberg, E.M., P. Monge, and K.I. Miller. "Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment." *Human Communication Research*, 10, No. 2 (Winter 1983), 179-201. [٣٤]
- Martin, T.N., and M.S. O'Laughlin, "Predictors of Organizational Commitment: The Study of Part - Time Army Reservists." *Journal of Vocational Behavior*, 25 (1984), 270-83. [٣٥]
- Al - Dakheelallah, Dakheel A. "Interpersonal Relations as a Possible Mediating Variable in the Relationship between an Organization's Structure and Organizational Commitment." Unpublished Ph. D. Dissertation, Michigan State. University, East Lansing, Michigan, U.S.A., 1988. [٣٦]
- Vandenberg, Robert J., and Charles F. Lance. "Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment." *Journal of Management*, 18, No. 1 (1992), 153-67. [٣٧]
- Mathieu, John E. "A Cross-Level Nonre-Cursive Model of the Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction." *Journal of Applied Psychology*, 76, No. 5 (1991), 605-18. [٣٨]
- Patchen, M. *Participation, Achievement and Involvement on the Job*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall, 1970. [٣٩]
- Pierce, J.L., and R.R. Dunham. "Task Design: A Literature Review." *Academy of Management Journal*, 83, No. 1 (1976), 248-77. [٤٠]
- Vroom, Victor H. *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1960. [٤١]
- Lincoln, J.R., and A.L. Kalleberg. "Work Organization and Workforce Commitment: A Study of Plants and Employees in the U.S. and Japan." *American Sociological Review*, 50 (December 1985), 738-60. [٤٢]
- [٤٣] سيزلاقي، أندرودي، ومارك جي والاس. *السلوك التنظيمي والأداء*. ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، ومراجعة علي محمد عبد الوهاب. الرياض: الإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة، ١٩٩١م.
- Burns, T., and G.M. Stalker. *The Management of Innovation*. London: Tavistock, 1966. [٤٤]

- [٤٥] عبد الوهاب، علي محمد. مقدمة في الإدارة، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٨٢م.
- [٤٦] ديفيز، كيث. السلوك الإنساني في العمل، دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي. ترجمة سيد عبدالحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف. ط٢. القاهرة: نهضة مصر، ١٩٩٠م.
- [٤٧] Muchinsky, P.M. *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 2nd. ed. Chicago: The Dorsey Press, 1987.
- [٤٨] Marriet, C.B., J. Hage, and M. Aiken. "Communication and Satisfaction in Organizations." *Human Relations*. 28, No. 7 (1975), 611-26.
- [٤٩] Hage, J., and M. Aiken. "Relationship of Centralization to Other Structural Properties." *Administrative Science Quarterly*, 12 (1967), 72-91.
- [٥٠] Norusis, M.J. *The SPSS Guide to Data Analysis*. Chicago, IL: SPSS Inc. 1987.
- [٥١] Lee, Thomas W., Susan J. Asford, James P. Walsh, and Richard T. Mowday. "Commitment Propensity, Organizational Commitment, and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes." *Journal of Management*, 18, No. 1 (1992), 15-31.
- [٥٢] Brockner, Joel, Tom R. Jyler, and Rochelle Comper-Scheider. "The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, the Harder They Fall." *Administrative Science Quarterly*, 37 (1992), 241-61.
- [٥٣] White S.E., and T.R. Mitchell. "Job Enrichment Versus Social Cues: A Comparison and Competitive Test." In B. M. Staw, ed. *Psychological Foundation of Organizational Behavior*. 2nd ed. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1983.
- [٥٤] Stevens, J.M., J.M. Bauer, and H.M. Trice. "Assessing Personal Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment." *Academy of Management Journal*, 21 (1978), 380-96.
- [٥٥] Oldham, G.R., and R. Hackman. "Relationship between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Framework." *Administrative Science Quarterly*, 26 (1981), 66-83.
- [٥٦] Tannenbaum, Scott I., John E. Mathieu, Eduardo Salas, and Janis Cannon - Bowers. "Meeting Trainees, Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation." *Journal of Applied Psychology*, 76, No. 6 (1991), 759-69.
- [٥٧] Rabinowitz, S., and D.T. Hall. "Organizational Research on Job-Involvement." *Psychological Bulletin*, 84, No. 2 (1977), 265-88.

Aryee, Samuel, and Kevin Tan. "Antecedents and Outcomes of Career Commitment." *Journal of Vocational Behavior*, 40 (1992), 288-305. [٥٨]

[٥٩] عبدالقادر الشخيلي. معوقات تطوير نظم وأجهزة الخدمة المدنية في الأقطار العربية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٨٢م.

Antecedents of Commitment to Academic Organizations

Dakheel A.S. Al-Dakheelallah

Assistant Professor,

Department of Psychology,

College of Education, King Saud University,

Riyadh, Saudi Arabia

Abstract. The aim of this paper is to describe a study which investigated the influence of certain variables on the commitment to an academic organization. These variables have been frequently defined in the organizational literature as antecedents of commitment to other types of organizations. The hypotheses were tested using a sample of Ph.D. faculty members at a major Saudi university (n = 108) in a questionnaire survey. The results of multiple regression analysis showed that organizational commitment is associated primarily with age, tenure, centralization and participation, job-related interaction, interpersonal relation and job satisfaction, but not with salary or formalization. However, the overall pattern of relationship suggested that the variable of job-satisfaction is the most important among the variables studied. Theoretical and practical implications are explored.