مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: أثر الرضا الوظيفي لهيئة التدريس والموظفين على التزامهم التنظيمي: دراسة حالة جامعة الحدود الشمالية
اسم الكاتب: د. بدوي محمد أحمد الصديق، د. ماهر الطيب التوكابري
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1698
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 23:54 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

أثر الرضا الوظيفي لهيئة التدريس والموظفين على التزامهم التنظيمي: دراسة حالة جامعة الحدود الشمالية *

د. بدوي محمد أحمد الصديق **
د. ماهر الطيب التوكابري ***

* تاريخ الاستلام: 4/ 7/ 2017م، تاريخ القبول: 26/ 9/ 2017م.
** أستاذ مساعد/ جامعة الحدود الشمالية/ المملكة العربية السعودية.
*** أستاذ مساعد/ جامعة الحدود الشمالية/ المملكة العربية السعودية.

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.1405402

ملخص:

يهدف البحث إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس و موظفي جامعة الحدود الشمالية بالسعودية. وقد اتبع البحث المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وبلغ حجم العينة 300 موظف وموظفة. وتم التحليل الإحصائي باستخدام منظومتي SPSS وAMOS. وتوصل البحث إلى أنّ عوامل الرضا الوظيفي الداخلية والخارجية ذات دلالة إحصائية في تأثيرها على اثنين من مكونات الالتزام التنظيمي هما: الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري؛ بينما لا توجد دلالة إحصائية لتأثير عوامل الرضا على الالتزام العاطفي. وقدّم البحث عددا من التوصيات ذات العلاقة بالنتائج منها: أن تحافظ الجامعة على أدائها في تهيئة العوامل الداخلية والخارجية للرضا، وأن تسعى لتجعل منسوبيها أكثر ارتباطا بها من الناحية العاطفية.

الكلمات المفتاحية:

الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي.

The Impact of Job Satisfaction on the Organizational Commitment of the Academic Staff and Employees: the Northern Border University in Saudi Arabia as a Case Study

Abstract:

The purpose of this research is to identify the impact of job satisfaction on the organizational commitment of the academic staff and employees working at the Northern Border University in Saudi Arabia. Descriptive method was adopted and a questionnaire was used to collect data. A sample of 300 employees was chosen randomly. SPSS and AMOS software were used to analyze the data. Results showed that the intrinsic and extrinsic factors of job satisfaction have significant impact on two of the components of organizational commitment, which are, continuous commitment and normative commitment. However, they have no significant impact on the affective commitment. Recommendations were concluded in accordance with the results, such as the need for the university to maintain its good performance in creating intrinsic and extrinsic factors of satisfaction, and the need for promoting affective attachment to the University among its staff.

Key words:

Job satisfaction, organizational commitment, continuous commitment, normative commitment, affective commitment.

1. مقدمة

إن العاملين هم من أهم محددات نجاح المنظمات في البيئات التنافسية. وإذا تمت إدارة العاملين بطريقة صحيحة فإنّ ذلك يؤدي إلى زيادة الفاعلية والأداء والإنتاجية و تقليل الغياب ودوران العمل. وتحاول الكثير من المنظمات أن تتعهد وتنمي الالتزام في موظفيها لتحقق الاستقرار. ويعتَقَد على نطاق واسع أن العاملين الملتزمين يعملون أكثر؛ لتحقيق أهداف منظماتهم. إن تحسين الرضا الوظيفي أصبح موضوعا مهما في كلٍّ من المجالين المهني والأكاديمي. ولربما أصبح الرضا الوظيفي منفرداً أكثر المتغيرات التي بحثت في مجال السلوك التنظيمي أو علم النفس التنظيمي. (Bakan& Buyuk-bese,2013)

إن مفهوم الرضا الوظيفي قد استُخدِم بتوسع في الأدبيات؛ بسبب أن كثيرا من الخبراء والمديرين والباحثين يعتقدون أن الاتجاهات يمكنها أن تؤثر على إنتاجية العمل ودوران العمل وبقاء العاملين بالمنظمة. (Eslamiand Gharakhani,2012)

وقد أصبح الرضا الوظيفي مرتبطاً مع عوامل تنظيمية أخرى مثل الأداء التنظيمي، وقيم العمل الإيجابية والمستويات العليا من دافعية العاملين والمستويات المنخفضة من التغيب عن العمل أو تركه والاحتراق الوظيفي job burnout.

والتعليم العالي ليس محصناً من مشكلة انخفاض الرضا الوظيفي، فالقادة التربويون قد كثفوا من البحوث التي تحاول أن تتعرف على العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي. (Malik, Naw-ab, Naeem&Danish, 2010) وبالرغم من أهمية الرضا الوظيفي في فهم رفاهية العاملين والتزامهم وإنتاجيتهم وأدائهم إضافة إلى أهميته للاقتصاديات المختلفة؛ فإنّ الاهتمام بدراسته كان قليلا بالمملكة العربية السعودية. (Abubakar&Musa,2015) ومن باب أولى فإن الدراسات التي تناولت تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي أكثر ندرة. لهذا السبب نتطرق في بحثنا هذا إلى دراسة تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس والموظفين بجامعة الحدود الشمالية. وهي من الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. وقد بدأت كفرع من جامعة الملك عبد العزيز بمنطقة الحدود الشمالية ثم صدر أمر بإنشائها عام 2007 و تضم الآن 14 كلية موزعة بين 3 مدن: عرعر وتضمّ الإدارة العليا والإدارة العامة و9 كليات ورفحاء و تضمّ 4 كليات، وطريف وبها كلية واحدة.

2. الإطار المفاهيمي للبحث

1.2. الرضا الوظيفي

إنّ أكثر تعريفين للرضا الوظيفي يصفانه بأنه الحالة العاطفية السارة الناتجة من تقويم الشخص لعمله عندما يحقق أو يسهل تحقيق قيَّمه الوظيفية و المدى الذي يحب فيه الناس أو يكرهون أعمالهم (Hassard, Teoh, and Cox,2016) .

وفيما يتعلق بنظريات الرضا الوظيفي فإنّ كثيراً من الباحثين

ببَنّوا تصنيف نظريات الرضا الوظيفي إلى نظريات المحتوى -con tent theories ونظريات العملية. process theories فنظريات المحتوى أو النظريات القائمة على الحاجة تدّعي أن الأوضاع الداخلية للأفراد هي التي تحفّز وتوجّه السلوك، وتسميها الدوافع أو الحاجات. وتفترض هذه النظريات أن الناس لهم نفس الحاجيات. وقد نحت النظريات الأولى منحى العالمية؛ ولذا فقد انتُقِدت بأنها ساكنة ووصفية، بينما نظريات العملية تركز على التعرف على حاجيات الناس لتكتشف الأشياء المحددة التي تحفزهم ,Saif) Nawaz, Jan, and Khan ,2012; Maanitty, 2012) .

إن نظريات هرم الحاجات لماسلو ونظرية ألدرفر ونظرية هيرزبرج ذات العاملين هي أمثلة لنظريات المحتوى. فنظرية ماسلو ترى أنّ البشر يُحفَّزون بحاجاتهم التي لم تُشبع. وأنّ الحاجات أسفل الهرم يجب أنْ تُشبَع قبل التي في أعلى الهرم. وتتدرج الحاجات من الأسفل بدءا بالحاجات الفسيولوجية، وتليها حاجات الأمن فالحاجات الاجتماعية ثم حاجات احترام الذات وأخيرا حاجة تحقيق الذات. (Huitt,2007) .

والنظرية الثانية من نظريات المحتوى هي نظرية ألدرفر والتي اختزلت تقسيم ماسلو إلى ثلاثة فقط هي: الوجود Existence (E) ، والعلاقة Relatedness (R) والنمو Growth (G) ولذلك يطلق عليها Alderfer's ERG theory وقد أبقت النظرية على مفهوم هرمية الحاجات، ولكن افترضت أنّ الشخص سيبحث عن الحاجة الدنيا إن لم يستطع الحصول على الحاجة العليا. Chennamaneni) and Teng,2012).

أما النظرية الثالثة والأخيرة من نظريات المحتوى فهي نظرية ذات العاملَيْن لهيرزبرج Herzberg›s two factor theory. وسميت بهذا الاسم لأنها فرّقت بين نوعين من العوامل: مسبِّبات الرضا ومسبِّبات عدم الرضا satisfiers and dissatisfies. فمسبِّبات الرضا تشير إلى العوامل الداخلية في العمل أي محتوى الوظيفة مثل: الإنجاز والمسؤولية واحتمال النمو والتقدم.. إلخ. وهذه العوامل تخلق الرضا الوظيفي وتُحسِّن الأداء. وفي المقابل فإن مسبِّبات عدم الرضا أو عوامل الوقاية hygiene factors لا تقود إلى أداء أعلى، ولا فقدها يؤدي إلى عدم الرضا. ومن الناحية العملية فإنّ على المديرين أن يستفيدوا من النظرية في أن يُوفِّروا للعاملين عوامل الوقاية لتفادي عدم الرضا، ويوفروا لهم العوامل الداخلية لضمان رضاهم.. (Maaniity,2012)

والمجموعة الثانية لنظريات الرضا الوظيفي هي نظريات العملية أو التوقع والتي تفترض أن الأفراد يُحَفَّزون بنتائج أعمالهم. وهنالك عدة نظريات من هذا النوع ويكفي عرض ثلاث منها وهي: نظرية التوقع expectancy theory ونظرية العدالة equity theory ونموذج بورترولولر.

فنظرية التوقع قدمها فروم Vroom، وتفترض النظرية تتحفيز شخص ما أنّه: 1ـ يجب أن تكون المكافأة ذات قيمة له. -Va) 2 (lance. أن يعتقد الشخص أن الأداء المرتفع ينتج عنه مكافآت أعلى (3 (Instrumentality)ـ أن الجهد الإضافي سيقود إلى أداء أعلى (Expectancy) .. ومن نتائج وتأثيرات implications هذه النظريةعلى المديرين هي أن يوضحوا للعاملين ما يجب عليهم فعله، وأن يجعلوهم مقتنعين بأن الأداء الجيد ينتج عنه مكافآت مقدرة (Lunenberg,2011) ..

والنظرية الثانية: هي نظرية العدالة equity theory. والفكرة الأساسية فيها هي أن الناس يقارنون معدل جهودهم والمكافآت التي يحصلون عليها بمعدل أشخاص يقارنونهم به. فإذا كان المعدلان متساويين فإنّ الشخص يحسّ بالعدالة، ولكن إن لم يكونا متساويين فإنه إما أن يزيد جهده أو ينقصه. إنّ بعض نتائج هذه النظرية للمديرين وفوائدها لهم هي أن يعاملوا مرؤوسيهم بعدالة، وأن يضعوا في الاعتبار أنّ العاملين لهم وجهات نظر متباينة حول المكافآت. (Taboli, 2012) .

ٌما النظرية الثالثة: فهي نموذج بورترولولر -Porter &Lawl) er Expectancy Model,1986) . وهذا النموذج هو تفسير مشهور لعملية الرضا الوظيفي. وتفترض النظرية أن المستوى العالي من الأداء، والمكافآت العالية المدركة تقود إلى الرضا الوظيفي. ,Saif) Nawaz, Jan and Khan, 2012) إنّ من آثار هذا النموذج للمديرين هو أنه يجب عليهم أن يقدموا مكافآت للعاملين تعادل مكافآت نظرائهم حتى يزيدوا من رضاهم الوظيفي.. (Mosikidi,2012)

2.2. الالتزام التنظيمي

معظم الباحثين في أدبيات السلوك التنظيمي يتفقون على أنّ الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تصف علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل أو تعمل فيها، والتي تحدد احتمال أن يترك أو تترك العمل بها. كما عُرّف بأنه القوة النسبية لتجانس الفرد مع المنظمة وانهماكه بها. وهذا الموضوع له ثلاثة عناصر هي: التجانس identification يشير إلى قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة، والانهماك -involve ment يشير إلى الرغبة في بذل الجهد نيابة عن المنظمة، والولاء loyalty ويعني الأهمية المتعلقة بالاحتفاظ بعضوية المنظمة. (Royaei& Ghanizadeh,2016) .

وهنالك بضع نظريات ومداخل حاولت تأطير الالتزام التنظيمي وهي:

- ٌولاً: نظرية التبادل الاجتماعي -Social Exchange The) (ory والفكرة من وراء التبادل الاجتماعي والاستقرار يمثل عملية تحليل تكاليف ومنفعة cost - benefit analyses بين الأطراف المختلفة. فالأفراد العاملون يوازنون بين الجهد الذي يقدمونه للمنظمة وبين ما تقدّمه المنظمة لهم، وما يشعرون أنهم يستحقونه، ومقدار الاحتمال أن يجدوا علاقة أفضل. فمن الممكن أن يشعر أحد الأفراد بأن وظيفته تأخذ منه أكثر مما تقدّم له؛ وبناءً على ذلك يمكن أن يبحث عن وظيفة أخرى إذا كان يعتقد أنه يستحقها أو أنه سيعثر على وظيفة أفضل منها بنفس الجهد الذي يبذله. (,Fournier 2016).
- ثانياً: المدخل الاتجاهي Attitudinal approach ويسمى أيضًا مدخل السلوك التنظيمي أو المدخل النفسي، وبناء على هذا

المدخل فإنّ العاملين يشعرون بالالتزام نحو منظماتهم؛ لأنهم متجانسون مع قيم وأهداف المنظمة. والالتزام تحت هذا المدخل له ثلاثة أبعاد هي:

- "أ" – الرغبة في الحفاظ على عضوية المنظمة " ب " – الاعتقاد في أهداف المنظمة وقيمها والقبول بها. " ج " – الرغبة في بذل الجهد نيابة عن المنظمة. ويسمى هذا المدخل الالتزام العاطفي (Cohen, 2014) .

- ثالثاً: المدخل السلوكي وينظر إلى الالتزام بأنّه آليٌّ تماما وليس نفسيّاً. والافتراض وراء هذا المدخل هو أنّ العاملين يحافظون على عضويتهم بالمنظمة؛ لأنهم أدركوا أن تكاليف فعل شيء غير ذلك ستكون عالية. ويسمى الآن الالتزام الاستمراري. (Kipkebut, 2010) وقد أصبح هذا المدخل هو الاتجاه السائد في الالتزام التنظيمي.

- رابعاً: المدخل متعدد الأبعاد: اقترح Meyerand Allen عام 1984 في البداية أنّ الالتزام التنظيمي يمكن أن يُفهم بطريقة أفضل إذا اعتُبِر متعدِّد الأبعاد. فقاما بدمج الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري ليشكلا المدخل الجديد. وفيما بعد تمت إضافة الالتزام المعياري. وقد أصبح هذا المدخل هو السائد في دراسة الالتزام التنظيمي. (Cohen, 2014)

إن الالتزام التنظيمي يتأثر – على الاحتمال الأكبر – بعوامل عدة مثل: نوعية العمل وتنوعه، الاستقلالية المتوفرة في العمل، مستوى المسؤولية، نوعية العلاقات الاجتماعية بالعمل، المكافآت والرواتب، وفرص الترقية والتطور في المسار الوظيفي. (Riggio, 2009)

3.2 علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي

بالرغم من أنّ الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي متماثلان كمفاهيم عاطفية أو اتجاهية، إلا أنّ هنالك عدة فروق بينهما، أولها: أن الرضا الوظيفي يشير إلى الدرجة التي يُحبّ فيها الشخص عمله أو يكون مسرورا فيه؛ بينما الالتزام يشير إلى درجة الارتباط بالمنظمة والولاء لها. ثانيها: أنّ الالتزام التنظيمي هو اتجاه كليّ يعكس ارتباط الفرد وتوافقه مع أهداف المنظمة وقيّمها ككل؛ بينما الرضا الوظيفي يمثل ارتباط العامل بوظيفته. ثالثها: أن الالتزام نحو المنظمة يأخذ زمناً أطول مقارنة بالرضا الوظيفي.. (Kipkebut, 2010)

ويرى بعض الباحثين أنّ الفرق الرئيس بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي هو أنه بينما الالتزام التنظيمي يمكن تعريفه بأنه الاستجابات العاطفية التي يحملها العاملون نحو منظمتهم؛ فإن الرضا الوظيفي يمثّل أحاسيسهم الإيجابية نحو أعمالهم. والمتغيران مرتبطان ارتباطا عاليا. (Çelik, 2008) .

وذهب بعض الباحثين إلى أن الالتزام التنظيمي يمكن أن ككون متغيرا مستقلا والرضا الوظيفي يكون متغيرا تابعاً. (Is-mail,2012) إلا أنّ أكثر الباحثين جعلوا الرضا الوظيفي متغيرا مستقلا في حين أن الالتزام التنظيمي متغيرا تابعا. . (Eslami and Gharakhani, 2012)

إنّ الموقف العام في الأدبيات الخاصة بالرضا الوظيفي هو أنه يؤثر على الالتزام التنظيمي. والمنطق وراء ذلك هو أن العاملين الراضين عن وظائفهم هم أكثر رغبة في البقاء بها؛ مما تنتج عنه علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. (Borges, 2012) كما أن الغالبية العظمى من الدراسات أشارت إلى وجود علاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي. (2013) Suma &. Lesha

توصلت دراسة Azeem (2010) إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين محاور الرضا الوظيفي مع الالتزام التنظيمي. كما أنّ الإشراف والراتب والرضا الوظيفي الكلي والعمر ومدة الخدمة في العمل كانت منبِّئات ذات دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي. وقد أظهرت نتائج دراسة Diana (2012) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز النقدية وغير النقدية مع الالتزام التنظيمي للموظفين غير الأكاديميين. وتبيّن وجود علاقة موجبة و ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. كما أن المتغير الديمغرافي الوحيد المؤثر على الالتزام التنظيمي هو العمر. (Mohammed& Eleswed,2013)

وأظهرت دراسة Gangai, Agrawal (2014) أنّ كل أبعاد الالتزام التنظيمي ليس لديها علاقة ذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي. وأشارت دراسة Imam, Raza, and Raza (2013) إلى وجود تأثير إيجابي للرضا الوظيفي على كل مجالات الالتزام التنظيمي الثلاثة؛ فكلما زاد الرضا الوظيفي زاد الالتزام التنظيمي. كما أن الرضا الوظيفي له قدرة تنبؤية بالالتزام العاطفي ثم المعياري والاستمراري.

وتوصلت دراسة Kipkebut (2010) إلى أن المتغيرات المستقلة (الصفات الشخصية، والوظيفة والعوامل المتعلقة بالدور، وممارسات إدارة الموارد البشرية) كانت منبِّئات قوية بالالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، ونوايا ترك العمل بالنسبة للأكاديميين أكثر منها للموظفين الإداريين. كما أنّ العمر ومستوى التعليم والالتزام المهني وعبء الدور والدعم الإشرافي والأمان الوظيفي وفرص الترقي والعدالة التوزيعية والمشاركة في اتخاذ القرارات هي أهم المنبئات بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل وسط العاملين بالجامعات الكينية. كما وُجِد أنّ الالتزام العاطفي مرتبط بالرضا الوظيفي وأن الالتزام العاطفي له علاقة تنبؤية بالرضا الوظيفي (Abdul Karim ,2008) .

وأشارت دراسة Pandey & Khare (2012) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على ولاء العاملين في مجال الصناعة التحويلية. وفي حالة صناعة الخدمات فإن الرضا الوظيفي كان له تأثير على ولاء العاملين، ولكن الالتزام التنظيمي ليس له تأثير عليه؛ كما توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وتوصلت دراسة Ismail (2012) إلى عدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة وبين الرضا الوظيفي.

وتوصلت دراسة Mcwatts (2005) إلى عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين هيئة التدريس والكوادر المساندة فيما يخصّ الالتزام التنظيمي؛ بالرغم من أنّ الرضا الوظيفي أعلى لدى هيئة التدريس مقارنةً بالكوادر المساندة. كما أنّ أعضاء هيئة التدريس بالعيِّنة راضون نسبيا عن طبيعة العمل، وزملائهم وفرص الترقي، ولكنهم أقل رضا عن الإشراف والمكافآت. أما الكوادر المساندة فأكثر رضا عن زملاء العمل ثم الإشراف وطبيعة أعمالهم. وبدا أنهم أقل رضاً عن فرص الترقي وأدنى رضاً عن المكافآت.

وأظهرت نتائج دراسة Malik, Nawab, Naeem & Danish (2010) أنّ الرضا عن العمل نفسه ونوعية الإشراف والأجر لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وأنّ طبيعة العمل والأجر ونوعية الإشراف هي منبِّئات ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي. كما وُجِد أنّهم راضون جدا عن الإشراف وزملاء العمل والمكافآت والعمل نفسه وفرص الترقي في جامعاتهم الحكومية.

وتوصلت دراسة Karim & Rehman (2012) إلى وجود ارتباط قوي بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأشارت نتائج دراسة خليفات والملاحمة (2009) إلى وجود علاقة بين أبعاد الولاء (الالتزام) التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة ووجود فروق ذات دلالة في مستوى الالتزام التنظيمي تُعزَى إلى متغيرات الجنس والعمر والكلية ومدة الخدمة بالجامعة.

وذهبت دراسة Yew (2008) إلى أنّ أكثر العوامل تحفيزاً للعاملين هي: العمل والأمان الوظيفي وفرص التطور والترقي. كما أنّ الرضا عن الأجر له علاقة إيجابية بالالتزام العاطفي، والرضا عن الإشراف له علاقة إيجابية بالالتزام المعياري. كما وُجِد أن الرضا الوظيفي له علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية مع محاور الرضا التنظيمي الثلاثة. (Aydogdu,Asikgail, 2011) . وتوصلت نتائج دراسة Suma &Lesha (2013) إلى أنّ الرضا عن العمل نفسه، نوعية الإشراف، الرضا عن الأجر لها علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية. وللعيّنة درجة عالية من الالتزام التنظيمي والرضا عن العمل نفسه، الإشراف، الأجر، زملاء العمل وفرص الترقي.

ووجدت دراسة Lumley, Coetzee, Tladinyane & Ferreira (2011) علاقات ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومتغيريْ الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، في حين لم تجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام الاستمراري. كما أظهرت دراسة Ismail & Abdrazak (2016) أنّ الرضا الوظيفي مرتبط ارتباطا ذا دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي وأنّ الرضا الداخلي والخارجي كليهما مرتبطان بالالتزام التنظيمي.

وتوصلت دراسة عويضة (2008) إلى أنّ هنالك مستوىً عالياً من الولاء (الالتزام) التنظيمي ومستوىً جيداً لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين، ووجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا المتعلقة بالعمل وبين عوامل الولاء التنظيمي.

3. مشكلة البحث

بناءً على الدراسات السابقة ولغلبة الدراسات التي بحثت أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال التالي: ما أثر الرضا الوظيفي لهيئة التدريس والموظفين بجامعة الحدود الشمالية على التزامهم الوظيفي؟

4. أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى التعرف على تأثير العوامل الداخلية و الخارجية للرضا على مكونات الالتزام التنظيمي المتمثلة في الالتزام العاطفي و المعياري و الاستمراري. بالإضافة إلى تقديم توصيات بالمحافظة على جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف للرضا الوظيفي كعامل أساسي في تعزيز الالتزام التنظيمي بناءً على نتائج الدراسة؛ إذ يعدّ الالتزام التنظيمي من المفاهيم الحديثة المهمة التي تساهم في جدوى المؤسسات التعليمية و غيرها من المنظمات الربحية و غير الربحية.

5. أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في أنه يعد إضافة أكاديمية للدراسات والبحوث التي أجريت في موضوع أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي باللغة العربية، مقارنة بغيرها باللغة الانجليزية ؛ إذ لا يوجد إلا ثلاثة بحوث أجريت بالأردن و فلسطين. كما قد تساعد نتائج البحث من متخذي القرار – و لاسيما بالجامعات – على الاستفادة من التعرف على العلاقة القائمة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وذلك بالاهتمام بالأول منهما لتحقيق الثاني؛ مما يؤدّي إلى المحافظة على الكوادر المؤهلة التي تعمل معهم.

6. فروض البحث

أشارت عدة دراسات إلى تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي أو على بعض عناصره.

(Abdul Karim , 2008; Karim & Rehman ,2012 ; Malik, Nawab, Naeem &Danish,2010; Imam, Raza, and Raza ,2013) .

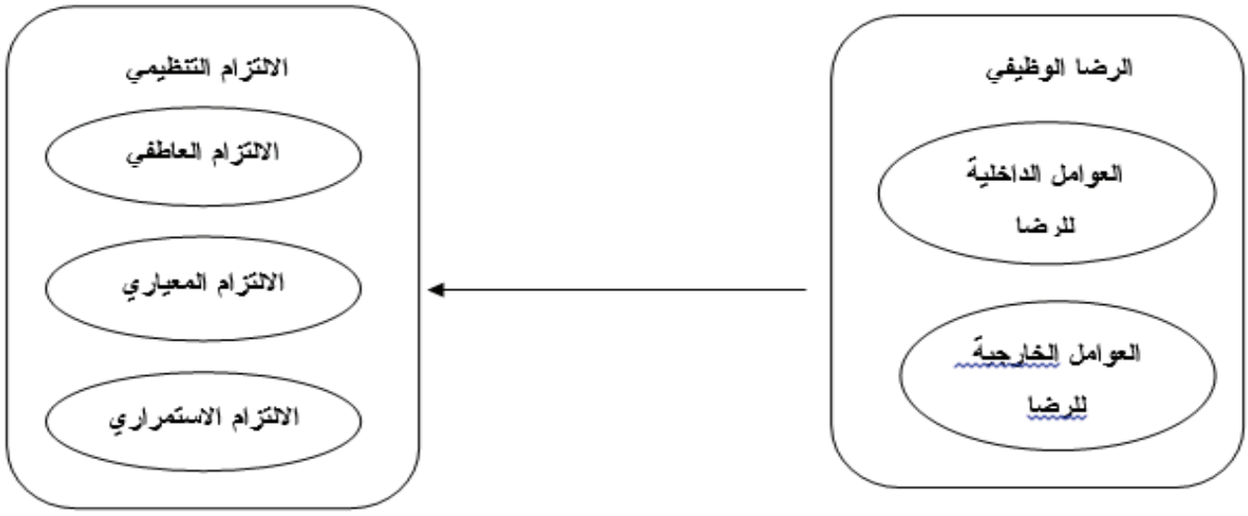
وبناء على ذلك فإنّ البحث يقدّم الفروض التالية:

- H1. a .: الفرضية 1: العوامل الداخلية للرضا لها تأثير إيجابي على الالتزام العاطفي.
- H1. b .: الفرضية 2:: العوامل الخارجية للرضا لها تأثير إيجابي على الالتزام العاطفي.
- H1. c .: الفرضية 3: العوامل الداخلية للرضا لها تأثير إيجابي على الالتزام المعياري.
- H2. a .: الفرضية 4: العوامل الخارجية للرضا لها تأثير إيجابي على الالتزام المعياري.
- H2. b .: الفرضية 5: : العوامل الداخلية للرضا لها تأثير إيجابي على الالتزام الاستمراري.
- H2. c .: الفرضية 6: العوامل الخارجية للرضا لها تأثير إيجابي على الالتزام الاستمراري.

7. النموذج المفاهيمي

يتضمن النموذج المفاهيمي لهذا البحث أبعاد الالتزام التنظيمي والرضى الوظيفي كما هو مبين بالرسم 1 التالي:

الرضا الوظيفي الالتزام التنظيمي



الرسم 1:
النموذج المفاهيمي

8. منهجية البحث

أجريت هذه الدراسة بجامعة الحدود الشمالية خلال العام الجامعي 2016/ 2017 م وتمّ توزيع الاستبانات واستلامها من نوفمبر إلى يناير 2017. وقد شملت الدراسة أعضاء هيئة التدريس وموظفي الجامعة، ويبلغ عددهم الإجمالي 2046 (الأساتذة 1104 و الموظفون 942) .

وقد اتّبع البحث المنهج الوصفي واستُخدمت الاستبانة أداةً ممع المعلومات. وتم استخدام استبانة الرضا الوظيفي Job Sat-isfaction Questionnaire التي طورها Warr, Cook and Wall 1979)) لأنها من أكثر خمسة مقاييس مستخدمة في بحوث الرضا الوظيفي المنشورة في Web of Knowledge. Al - Rubaish، Rahim, Abumadini, &Wosornu (2011)

وتتكون الاستبانة من (16) سؤالاً منها (7) أسئلة تمثل العوامل الداخلية للرضا وهي: الحرية، والاعتراف، والمسؤولية، والقدرات، والترقية، والاقتراحات، والتنوع؛ و (8) أسئلة تمثل العوامل الخارجية للرضا وهي: ظروف العمل المادية، وزملاء العمل، والرئيس المباشر، والأجر، والعلاقات مع الإدارة، والإدارة، وساعات العمل، والأمان الوظيفي؛ وسؤال واحد في الرضا الكلي. (Heritage etal, 2015) .

كما استخدم البحث مقياسا خاصا بالبحوث الأكاديمية الذي طوره Meyer& Allen وهو:

TCM {Three - Component Model} Employee Commit-ment Survey, 2004)

ويتضمن المقياس ثلاثة مقاييس فرعية هي مقياس الالتزام الاستمراري، ومقياس الالتزام المعياري، ومقياس الالتزام العاطفي. وكل مقياس منها يحتوى على ستة أسئلة بمقياس ليكرت السباعي لإبداء درجة الموافقة.

وتمت ترجمة الاستبانتين ومراجعتهما وتحكيمهما من قبل ثلاثة من المختصين، ووُزِّعت الاستبانة النهائية على عينة استطلاعية للتأكد من وضوح الأسئلة.

وقد أُرسلت الاستبانة إلكترونيا إلى (450) من مجتمع الدراسة يمثّلون كافة كليات الجامعة وعماداتها لملئها.

وتمّت تعبئة (367) استبانة، ووُجِدت (300) منها صالحة للتحليل الإحصائي، فقمنا بتكوين قاعدة بيانات للمفاهيم المفسرة للرضا الوظيفي مما مكننا من استعمال منظومة SPSS للتأكد من صحة تطبيق قياس المفاهيم موضوع هذا البحث على الموظف بجامعة الحدود الشمالية و كانت النتائج كالآتي:

9. نتائج المرحلة الاستكشافية

1.9 السلم القياسي للالتزام الوظيفي

تشير نتائج المرحلة الاستكشافية – حسب الجدول 1 – إلى تمثيل الالتزام الوظيفي بثلاثة أبعاد رئيسة بنسبة احتفاظ بالمعلومات تقدر ب 89.801% و كل العناصر المعبرة عن المفهوم ممثلة تمثيلا جيدا.

جدول 1:

احتفاظ الأبعاد الرئيسة بالمعلومات لسلم قياس مفهوم الالتزام الوظيفي

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	of Variance %	% Cumulative	Total	of Variance %	% Cumulative
1	6.891	38.281	38.281	6.891	38.281	38.281
2	5.453	30.297	68.578	5.453	30.297	68.578
3	3.820	21.222	89.801	3.820	21.222	89.801

.Extraction Method: Principal Component Analysis

تحليل موثوقية سلّم قياس الالتزام الوظيفي – حسب الجدول 2 – توضح أن جميع العناصر حصلت على 0.5 أو أكبر حسب معيار RMSE.

جدول 2:

تمثيلية العبارات لسلم قياس مفهوم الالتزام الوظيفي

Component Matrixa

	Component		
	1	2	3
الالتزام العاطفي 1	0.716		
الالتزام العاطفي 2	0.667		
الالتزام العاطفي3	0.764		
الالتزام العاطفي 4	0.682		
الالتزام العاطفي5	0.757		
الالتزام العاطفي 6	0.701		
الالتزام المعياري1			0.501
الالتزام المعياري2			0.506
الالتزام المعياري3			0.502
الالتزام المعياري4			0.500
الالتزام المعياري5			0.509
الالتزام المعياري6			0.509
الالتزام الاستمراري 1		- 0.707	
الالتزام الاستمراري2		- 0.752	
الالتزام الاستمراري 3		- 0.740	
الالتزام الاستمراري 4		- 0.752	
الالتزام الاستمراري5		- 0.752	
الالتزام الاستمراري6		- 0.737	

.Extraction Method: Principal Component Analysis

.components extracted 3

Communalities

	Initial	Extraction
الالتزام العاطفي 1	1.000	0.895
الالتزام العاطفي 2	1.000	0.897
الالتزام العاطفي3	1.000	0.916
الالتزام العاطفي 4	1.000	0.878
الالتزام العاطفي5	1.000	0.882
الالتزام العاطفي 6	1.000	0.804
الالتزام المعياري1	1.000	0.862
الالتزام المعياري2	1.000	0.883
الالتزام المعياري3	1.000	0.895
الالتزام المعياري4	1.000	0.853
الالتزام المعياري5	1.000	0.871
الالتزام المعياري6	1.000	0.806
الالتزام الاستمراري 1	1.000	0.948
الالتزام الاستمراري2	1.000	0.957
الالتزام الاستمراري 3	1.000	0.961
الالتزام الاستمراري 4	1.000	0.963
الالتزام الاستمراري5	1.000	0.951
الالتزام الاستمراري6	1.000	0.941

.Extraction Method: Principal Component Analysis

كما يشير الجدول رقم 3 فإن اختبار Khi2، KMO , Bartlett ذو دلالة إحصائي، وقد بلغ مستوى =sig 0.000 وهو مقبول بهامش خطأ 5%.

جدول 3:

الدلالة الإحصائية لسلم قياس مفهوم الالتزام الوظيفي

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser - Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.815
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi - Square	9716.554
	Df	153
	Sig.	0.000

كما أن Cronbach's Alpha– حسب جدول 4 – يساوي 0.905 مما يؤكّد صحة تمثيلالأبعاد الثلاثة لمفهوم الالتزام الوظيفي.

جدول 4:

الدلالة الإحصائيةCronbach›s Alpha لسلم قياس مفهوم الالتزام الوظيفي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	**N of Items**
0.905	18

2.9 السلم القياسي الرضا الوظيفي

وبالنسبة إلى الرضا الوظيفي فقد تبين – كما في جدول 5 – أن هناك بعدين ممثلين بنسبة 70.574%. و أنّ تحليل موثوقية سلم قياس الالتزام الوظيفي يوضح أن جميع العناصر حصلت على أكبر من 0.5 حسب معيار. RMSE كما أنّ معامل Cronbach's Alpha يساوي 0.938.

جدول 5:

احتفاظ الأبعاد الرئيسة بالمعلومات لسلم قياس مفهوم الرضا الوظيفي

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	of Variance %	% Cumulative	Total	of Variance %	% Cumulative
1	8.204	54.690	54.690	8.204	54.690	54.690
2	1.208	8.050	62.740	1.208	8.050	62.740
3	1.175	7.834	70.574	1.175	7.834	70.574

Extraction Method: Principal Component Analysis.

نستخلص من خلال الجدول السابق الدلالة الإحصائية لسلم الالتزام الوظيفي الذي سوف نستخدمه في بحثنا هذا إذ تعتبر نسبة المعلومات التي احتفظ بها البعدان الأوّلان مقبولة من الناحية الإحصائية.

جدول 6:

تمثيلية العبارات لسلم قياس مفهوم الرضا الوظيفي

Communalities

	Initial	Extraction
1 العوامل الداخلية للرضا	1.000	0.604
2 العوامل الداخلية للرضا	1.000	0.811
3 العوامل الداخلية للرضا	1.000	0.694
4 العوامل الداخلية للرضا	1.000	0.595
5 العوامل الداخلية للرضا	1.000	0.750
6 العوامل الداخلية للرضا	1.000	0.791
7 العوامل الداخلية للرضا	1.000	0.691
1 العوامل الخارجية للرضا	1.000	0.613
2 العوامل الخارجية للرضا	1.000	0.573
3 العوامل الخارجية للرضا	1.000	0.855
4 العوامل الخارجية للرضا	1.000	0.687
5 العوامل الخارجية للرضا	1.000	0.833
6 العوامل الخارجية للرضا	1.000	0.531
7 العوامل الخارجية للرضا	1.000	0.748
8 العوامل الخارجية للرضا	1.000	0.808

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix[a]

	Component 1	Component 2
1 العوامل الداخلية للرضا	0.749	
2 العوامل الداخلية للرضا	0.866	
3 العوامل الداخلية للرضا	0.776	
4 العوامل الداخلية للرضا	0.693	
5 العوامل الداخلية للرضا	0.777	
6 العوامل الداخلية للرضا	0.825	
7 العوامل الداخلية للرضا	0.716	
1 العوامل الخارجية للرضا		0.725
2 العوامل الخارجية للرضا		0.703
3 العوامل الخارجية للرضا		0.578
4 العوامل الخارجية للرضا		0.809
5 العوامل الخارجية للرضا		0.674
6 العوامل الخارجية للرضا		0.717
7 العوامل الخارجية للرضا		0.725
8 العوامل الخارجية للرضا		0.715

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

جدول 7:

الدلالة الإحصائية لسلم قياس الرضا الوظيفي

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser - Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.770
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi - Square	4029.694
	Df	105
	.Sig	0.000

كما أن Cronbach›sAlpha – حسب جدول 8 – يساوي 0.938؛ مما يؤكد صحة تمثيل الأبعاد الثلاثة لمفهوم الالتزام الوظيفي.

جدول 8:

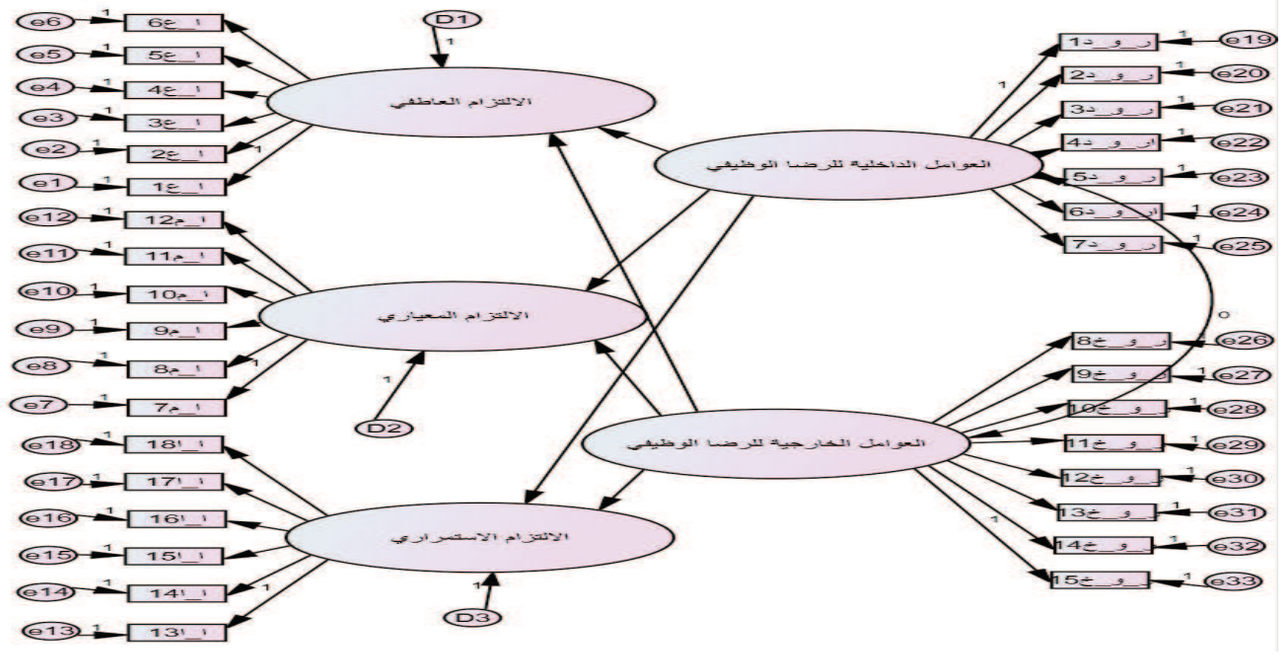
الدلالة الإحصائية Cronbach›s Alpha لسلم قياس الرضا الوظيفي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.938	15

10. نتائج المرحلة التأكيدية

1.10 النموذج الهيكلي

من خلال نتائج دراسة نموذج البحث فإن مؤشرات تقييم النموذج (CMIN, GFI, AGFI, (RMSEA, NFI, TLI, CFI حسب الحد الأدنى مقبولة (. (Roussel, Durrieu, Campoy& El Akremi,2002)



الرسم 2:

النموذج الهيكلي

2.10 تأكيد فروض البحث

إن اختبار Student – حسب نتائج الجدول 9 – يؤكد الدلالة الإحصائية لأربعة من فروض البحث وهي:

- الفرضية **3: (H1. c.)** العوامل الداخلية للرضا لها تأثير إيجابي على الالتزام المعياري.
- الفرضية **4: (H2. a.)** العوامل الخارجية للرضا لها تأثير إيجابي على الالتزام المعياري.
- الفرضية **5 (H2. b.)** : العوامل الداخلية للرضا لها تأثير إيجابي على الالتزام الاستمراري.
- الفرضية **6 (H2. c.)**: العوامل الخارجية للرضا لها تأثير إيجابي على الالتزام الاستمراري.

وفي هذا الصدد يتأكد الأثر الإيجابي للعوامل الداخلية والخارجية للرضا الوظيفي على الالتزام ببعديه المعياري و الاستمراري. إلا أن نتائج تحليلنا الإحصائي **يؤكد عدم الحصول على دلالة إحصائية لفرضيتين من فروض البحث هما:**

- الفرضية **1: (H1. a.)** العوامل الداخلية للرضا لها تأثير إيجابي على الالتزام العاطفي.
- الفرضية **2: (H1. b.)**: العوامل الخارجية للرضا لها تأثير إيجابي على الالتزام العاطفي

وهذا يعني أنّ الرضا الوظيفي لا يؤثر على الالتزام العاطفي لأعضاء هيئة التدريس وموظفي جامعة الحدود الشمالية.

الجدول 9:

التحقق من التأثير المباشر

فروض البحث	Estimate	S. E.	C. R.	P	تأكيد فروض البحث
H1. a : العوامل الداخلية للرضاالالتزام العاطفي	0,090 -	0,086	- 1,041	0,298	مرفوض
H1. c : الالتزام المعياريالعوامل الداخلية للرضا	0,251	0,077	3,276	0,001	مقبول
H2. a : الالتزام المعياريالعوامل الخارجية	0,104	0,074	1,974	0,006	مقبول
H1. b : العوامل الخارجية للرضا الالتزام العاطفي	0,113	0,098	1,163	0,245	مرفوض
H2. b : الالتزام الاستمراري العوامل الداخلية للرضا	0,451	0,099	4,555	***	مقبول
H2. c : العوامل الخارجية للرضا الالتزام الاستمراري	0,517	0,115	4,488	***	مقبول

حسب Roussel,Durrieu, Campoy& El Akremi (2002) فإنّ اختبار Student يعتبر مقبولاً وذا دلالة إحصائية عندما يكون معيار CR الذي تقدمه منظومة Amos ضمن النتائج أو المخرجات التي توفّرها عندما تُقارَن القيمة المتحصل عليها من الدراسة الميدانية للبحث ب 1.96.وتُقبَل الفرضية ويُعتبر الاختبار ذا دلالة إحصائية عندما تكون القيمة المتحصل عليها تساوي أو تزيد على1.96.ونلاحظ أن الفروض الأربعة المقبولة حسب معيار CR هي في الجدول بالترتيب (3.276 ، 1.974، 4.555، 4.488) أكبر من1.96.وهذا المعيار (CR) يتطابق مع P عندما تتم مقارنته ب 0.05 ويتوافق مع درجة أو هامش الخطأ المسموح به في الدراسة الإحصائية للبحث؛ إذ يقبل الاختبار عندما تكون P أقل من 5%.

إن الجدول السابق يؤكد لنا قبول الفروض الأربعة التي تفترض تأثير العوامل الداخلية والخارجية للرضا الوظيفي على الالتزام الوظيفي ببعديه المعياري والاستمراري. فيما تشير النتائج الإحصائية إلى عدم قبول العلاقة بين الرضا الوظيفي ببعديه والالتزام العاطفي.

11. المناقشة و التوصيات

تتفق نتائج الدراسة اتفاقا ليس كاملا مع الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. فقد كان الاتفاق في محورين من محاور الالتزام التنظيمي الثلاثة، والاختلاف في محور واحد وهو الالتزام العاطفي. فالدراسات المتفقة جزئيا مع نتائج البحث هي دراسة (Azeem,2010) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين محاور الرضا الوظيفي مع الالتزام التنظيمي. كما أنّ نتائج دراسة Diana (2102) أظهرت وجود علاقة موجبة و ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

كما أشارت دراسة Imam,Raza, Shah and Raza (2013) إلى وجود تأثير إيجابي للرضا الوظيفي على كل مجالات الالتزام التنظيمي الثلاثة. وأنّ الرضا الوظيفي له قدرة تنبؤية بالالتزام العاطفي ثم المعياري والاستمراري. ويتمثل الاختلاف الجزئي في تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام العاطفي.

وجدت دراسة Lumley, Coetzee, Tladinyane& Ferreira (2011) علاقات ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومتغيري الالتزام العاطفي والالتزام المعياري؛ في حين لم تجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام الاستمراري. وهذه النتيجة تتفق مع البحث الحالي في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومحورين من محاور الالتزام التنظيمي ولكن تختلف عن نتيجة البحث الحالي في أحد هذين المحورين وهو الالتزام العاطفي.

وأشارت دراسة Pandey & Khare (2012) إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

كما توصلت دراسة Karim & Rehman (2012) إلى وجود ارتباط قوي بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأشارت نتائج دراسة خليفات والملاحمة (2009) إلى وجود علاقة بين أبعاد الولاء (الالتزام) التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة. . كما وُجِد أن الرضا الوظيفي له

علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية مع محاور الرضا التنظيمي الثلاثة. (Aydogdu, Asikgail, 2011)

وهذه الدراسات تختلف مع البحث الحالي في عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي الالتزام العاطفي.

أشارت دراسة الشوابكة والطعاني (2013) إلى أن درجة الرضا الوظيفي كانت متوسطة بينما كانت درجة الالتزام التنظيمي كبيرة وأن هنالك ارتباطا ذا دلالة إحصائية بينهما.

ومن الجانب المقابل فإنّ دراسة Gangai, Agrawal (2014) تختلف نتائجها تماما عن نتائج الدراسة الحالية؛ لأنها لم تجد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل أبعاد الالتزام التنظيمي مع الرضا الوظيفي. كما توصلت دراسة Ismail, (2012) إلى نتيجة مماثلة وهي عدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة وبين الرضا الوظيفي خلافا لكل الدراسات التي أوردها الباحثان.

العلاقات الإيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام المعياري من الممكن أن تعزى إلى أن المشاركين في البحث الراضين عن عوامل الرضا الداخلية والخارجية يشعرون بأنهم ملزمون بالبقاء بالجامعة بسبب المعايير الاجتماعية؛ لأن الالتزام المعياري عبارة عن تبادل اقتصادي واجتماعي يخلقان نوعا من الارتباط النفسي بين المُخدِّم والمستَخدَّم.

إنّ نتائج الدراسة الحالية الخاصة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي تناقض ما توصلت إليه دراسة (Spector 2008) التي تؤكد أن الرضا الوظيفي له علاقة أقوى ما تكون مع الالتزام العاطفي؛ في حين تتفق معها في وجود العلاقة بين الرضا الوظيفي والمحورين الآخرين. كما تناقض نتائج دراسة Abdul Karim (2008) التي أوضحت أنّ الالتزام العاطفي مرتبط بالرضا الوظيفي. كما أنّ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي يمكن أن يفسّر بأن غالبية أعضاء هيئة التدريس من المتعاقدين المحتمل كثيرا أن يكونوا مرتبطين عاطفيا بجامعاتهم الأصلية ببلدانهم.

وفيما يخص تأثير العوامل الداخلية والخارجية للرضا على الالتزام التنظيمي أو بعض مكوناته فقد توصلت دراسة (Azeem,2010) إلى أنّ الإشراف والراتب والرضا الوظيفي الكلي والعمر ومدة الخدمة في العمل كانت المنبِّئات ذات الدلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي. وقد أظهرت نتائج دراسة (Diana, 2102)وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز النقدية وغير النقدية مع الالتزام التنظيمي للموظفين غير الأكاديميين.

وذهبت دراسة Yew (2008) إلى أن الرضا عن الأجر له علاقة إيجابية بالالتزام العاطفي خلافا لنتائج البحث الحالي التي لم تجد أية علاقة بين عناصر الرضا والالتزام العاطفي؛ ولكن وجدت أن الرضا عن الإشراف له علاقة إيجابية بالالتزام المعياري وبذا تتفق الدراستان في هذه الجزئية.

وأظهرت نتائج دراسة Malik,Nawab, Naeem& Danish (2010) أن الرضا عن العمل نفسه ونوعية الإشراف والأجر لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وبذلك تتفق الدراستان في هذه العوامل.

من أهم التوصيات التي يمكن أن نقدمها من خلال نتائج هذا البحث ما يلي:

1. أن تحافظ الجامعة – على الأقل – على أدائها في تهيئة العوامل الداخلية والخارجية للرضا لتستطيع أن تحافظ على منسوبيها نسبة لتأثير هذه العوامل على الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري.

2. أن تستحدث الجامعة – في حدود صلاحياتها الممنوحة لها وإمكاناتها – أساليب إدارية وتحفيزية تجعل منسوبيها أكثر ارتباطا بها من الناحية العاطفية لعدم توفر الدلالة الإحصائية لتأثير الرضا الوظيفي وعوامله على الالتزام العاطفي.

3. حث أعضاء هيئة التدريس ذوي الخلفية العلمية المناسبة على إجراء المزيد من الدراسات التي تعنى بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية والمواضيع ذات الصلة لاقتراح التحسينات الضرورية في سياسات الجامعة لجعل منسوبيها أكثر رضا والتزاما.

12. المراجع

أولاً ـ المراجع العربية

1. الشوابكة، يونس أحمد إسماعيل والطعاني، حسن (2013) الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية دراسات، العلوم التربوية، المجلّد 40، العدد1، 181 – 200.
2. خليفات، عبدالفتاح صالح والملاحمة، منى خلف (2009) ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق – المجلد 25 – العدد (3+4) 289 – 340.
3. عويضة، إيهاب أحمد (2008) أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.

ثانياً ـ المراجع الأجنبية:

1. *Abubakar, J. M. ,& Musa, Z. M. (2015) . Translation and validation of the Arabic version of the job descriptive index: International Journal of Research in Applied, Natural and Social SciencesISSN (E) : 2321 - 8851; ISSN (P) : 2347 - 4580 Vol. 3, Issue 9, Sep, 1 - 10.*
2. *Abdul Karim, N. H. (2008) Investigating the correlates and predictors of job satisfaction among Malaysian academic librarians. Malaysian Journal of Library & Information Science, Vol. 13, no. 2, Dec: 69 - 88.*
3. *Al - Rubaish, A. M. , A. Rahim, S. I. Abumadini, M. S. &Wosornu, L. (2011) academic job satisfaction questionnaire: construction and validation in saudiArabi Journal of Family and Community Medicine | April | Vol 18 | Issue 1 | 1 - 7 a.*
4. *Azeem,S. M. (2010) Job satisfaction and organizational commitment among employees in the sultanate of OmanPsychology, 2010, 1, 295 - 299.*
5. *Bakan, I. &Buyukbese, T. (2013) . The Relationship between Employees' Income Level and Employee Job Satisfaction: An Empirical Study. International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 7; July. 18 - 25.*
6. *Borges, R. S. G. (2012) Investigating the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is There a Mediating Effect? xxxxvi, Encontro da ANPAD, Rio de Janneiro/ 22 - 26 de setembro.*

Western Ontario.

25. *Mohammed, F. &Eleswed, M. (2013) Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain, International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 3 No. 5; May 2013.*
26. *Mosikidi (2012) . Job satisfaction: Correspondence of occupational reinforce to the individual needs of urban school principal in the Free State. doctoral thesis, Faculty of Education, University of the Free State, Bloemfontein, South Africa.*
27. *Pandey C. &Khare R. (2012) . Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty. International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol. 1 Issue 8, August, 26 - 41.*
28. *Riggio, R. E. (2009) . Introduction to Industrial/ Organisational Psychology. London: Pearson.*
29. *Royaei, N. , &Ghanizadeh, A. (2016) . The Interface between Motivational and Emotional Facets of Organizational Commitment among Instructors at Higher Education. International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences, 5 (3) , 228 - 252. doi: 10. 17583/ rimcis.*
30. *Roussel, P. , Durrieu, F. , Campoy, E. ,& El Akremi, A. (2002) . Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles, In P. Roussel et F. Wacheux, Management des Ressources Humaines: Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales, Bruxelles: De Boeck, Chapitre 11, 297 - 324.*
31. *Saif, S. K. ,Nawaz,A. , Jan, F. A. and Khan, M. I. (2012) . Synthesing the theories of job satisfaction across the cultural/ attitudinal dimensions. Interdisciplinary Journal of contemporary Research in Business January,vol 3, No 9. 1382 - 1396.*
32. *Suma,S&Lesha,J. (2013) . Job satisfaction and organizational commitment: the case of Shkodra municipality European Scientific Journal June 2013 edition vol. 9, No. 17 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857 - 7431,*
33. *Taboli, H. (2012) . Approach Based on Motivation Theories, Life Science Journal;9 (4) available at http:// www. lifesciencesite. com*
34. *Yew, L. T. (2008) . Job Satisfaction and Affective Commitment: A Study of Employees in the Tourism Industry in Sarawak Malaysia. Sunway Academic Journal, 4: 27 - 43.*
7. *Çelik, C. (2008) . Relationship of Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Field Study of Tax Office Employees. International Conference on Management and Economics (ICME - 2008) , pp. 138 - 155.*
8. *Chennamaneni, A. and Teng, J. T. C, (2012) Types of human needs that motivate knowledge sharing in organization. A comprehensive empirical study based on the ERG theory. Journal of Information Technology Management volume 23.*
9. *Cohen, A. (2014) . Organizational commitment theory. Encyclopedia of management theory/ edited by Kessler, E. H. available at: https:// www. researchgate. net/ publication/ 264205545*
10. *Diana,N. (2102) . Rewards and Commitment of the Non Teaching Staff in Public Universities in Uganda: A case of Makerere College of Education and External Studies. master thesis,Makerere University, Kampala, Uganda,.*
11. *Eslami,J and Gharakhani,D. (2012) . Organizational Commitment and Job Satisfaction,ARPN Journal of Science and Technology, VOL. 2, NO. 2, March,85 - 91.*
12. *Gangai, K. N. , Agrawal, R. 2014 Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It important for Employee Performance. Int. J. Manag. Bus. Res. , 5 (4) , 269 - 278, Autumn*
13. *Hassard, J. Teoh, K. and Cox T. (2016) Job satisfaction: theories and definitions available at https:// oshwiki. eu/ wiki/ Job_satisfaction: _theories_and_definitions.*
14. *Huitt, w. (2007) . Maslow's hierarchy of needs. Educational Psychology Interactive. Valdosta,GA: Valdostastate University. Retrieved from, http:// www. edpsycinteractive. org/ topics/ regsys/ maslow. html*
15. *Imam, A. ,Raza, A. , Shah, F. T and Raza, H. (2013) . Impact of Job Satisfaction on Facet of Organizational Commitment (Affective, Continuance and Normative Commitment) : A Study of Banking Sector Employees of Pakistan, World Applied Sciences Journal 28 (2) : 271 - 277,*
16. *Ismail, A. &Abdrazak, M. R. (2016) . Effect of job satisfaction on organizational commitment. Management&Marketing, volume XIV, issue 1/ 25 - 40.*
17. *Ismail,N. (2012) . Organizational commitment and job satisfaction among staff of higher learning education institutions in Kelantan. master thesis,Universiti Utara Malaysia, Kedah DarulAman,Malaysia.*
18. *Karim, F. Rehman, O. (2012) . Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi - Government Organizations of Pakistan, Journal of Business Studies Quarterly 2012, Vol. 3, No. 4, pp. 92 - 104.*
19. *Kipkebut, D. J. (2010) Organisational commitment and job satisfaction in higher educational institutions: the Kenyan case. PhD thesis, Middlesex University.*
20. *Lunenburg, Fred C. (2011) . Expectancy theory of motivation: Motivation by altering expectations. International Journal of Management, Business, and Administration, vol. 15, Number 1,1 - 5.*
21. *Lumley, E. J. Coetzee, M. Tladinyane, R. & Ferreira, N. (2011) . Exploring the job satisfaction and organizational commitment of employees in the information technology environment. Southern African Business Review, Volume 15 Number 1, 100 - 118.*
22. *Maanitty, Tiina, (2012) . Why bother? Work - related motivational factors among Russians professionals. master thesis, Business Administration, Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta, Finland.*
23. *Malik, M. E. , Nawab,S. , Naeem, B. &Danish, R. Q. (2010) . Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. International Journal of Business and Management,Vol. 5, No. 6; June, 17 - 26.*
24. *Meyer J. P. and Allen N. J. (2004) . TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide, University of*