



www.mecsj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

دور القيادات في رفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الجامعات السعودية

لمياء بنت محمد بن قاسم آل مهري

ماجستير ادارة وتخطيط تربوي من جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية

الايمل: lmahry4357533@gmail.com

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه القيادات في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السعودية تعزى لمتغير الجنس وعدد سنوات الخبرة. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لقدرته على وصف متغيرات الدراسة بالدقة المطلوبة، وتضمنت عينة الدراسة على (٩٦) عاملاً في الجامعات السعودية، وعمل استبانة وتوزيعها عليهم إلكترونياً، ومن ثم تم جمع البيانات وإدخالها على برنامج SPSS وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات الاستبانة.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادات في رفع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السعودية. كما خرجت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان أهمها : ضرورة استغلال الالتزام التنظيمي بما يخدم أهداف ومصلحة الجامعة وعاملاتها، وقد تبين من نتائج الدراسة وجود مستويات مرضية من الالتزام التنظيمي داخل الجامعة وهذا ما يجعل المرؤوسين ملتزمون أدبياً تجاه جامعتهم.

الكلمات المفتاحية: دور القيادات، الالتزام التنظيمي، الجامعات السعودية.



www.mecsjs.com/ar

١. المقدمة

لقد شهدت مختلف المجالات تطوراً ملحوظاً خلال الفترات الأخيرة أثرت على كافة نواحي الحياة، وانعكست آثارها على المؤسسات العاملة في المجتمع المدني مما زاد من مستوى التنافس بين هذه المؤسسات رغبةً منها للمحافظة على مكانتها في البيئة التنافسية، خاصة وأن مستوى تقدم الأمم والمجتمعات أصبح مرهوناً بدرجة كبيرة في الأسلوب القيادي المعتمد فيها والذي يؤثر في مختلف مستويات المتابعة والتنفيذ.

والمؤسسات التعليمية من أهم القطاعات التي تنال اهتماماً ملحوظاً لتحسين مستويات أدائها، حيث أن قدرة المجتمعات على التطور والنمو مرهوناً بكفاءة أفرادها وتزويدهم بالمهارات التي تمكنهم من مواجهة متطلبات الحياة وتغييراتها المختلفة، ونتيجةً لذلك تستند المجتمعات المتقدمة على إعداد القياديين في المؤسسات التعليمية بالشكل المناسب وتزويدهم بالمهارات والقدرات الإدارية التي تمكنهم من انجاز أعمالهم ضمن أعلى مستويات من الجودة والكفاءة (الخطيب، ٢٠٠٠). والجامعة تُعتبر إحدى أهم المؤسسات التعليمية التي تُسهم في تحقيق تقدم المجتمعات ورفعته استناداً على ما تمتلكه من امكانات علمية وبشرية قادرة على قيادة المجتمعات وتوجيهها نحو تحقيق الرؤية التي تسعى إلى تحقيقها (عبد السلام، ٢٠٠٧)، حيث أن تمكن الجامعات من تحقيق أهدافها ورؤيتها يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى العلاقة بين قياداتها والعاملين فيها من أعضاء الهيئة التدريسية.

ونتيجةً لتوجه الجامعات نحو تسخير كافة الامكانات البشرية والمادية لتحقيق رؤيتها ورسالتها فقد برزت حاجة ملحة نحو إعداد هيئة تدريسية قادرة على إعداد الأفراد وتأهيلهم ضمن أعلى مستويات من الجودة، وقادرة على تطوير وتحسين واقع الجامعات لترقى للمستويات المطلوبة، حيث جادل العودة (٢٠١٨) بأن قدرة أعضاء الهيئة التدريسية على تطوير مستوى الجامعات مرهون بمستوى قدرة قيادات الجامعات على تأصيل مفهوم الولاء والالتزام التنظيمي لدى العاملين، والذي يُمكن تحقيقه من خلال تبني القيادات لمدخل وأدوار إدارية جديدة تُعزز من قدرة الجامعات على تحقيق المكانة المتميزة والمرموقة.

يُعتبر الالتزام التنظيمي عنصراً أساسياً وهاماً في تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها وتطوير مستويات الإبداع والابتكار لدى العاملين وتعزيز مستويات الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين (Fako et al., 2018)،



www.mecsaj.com/ar

حيث يُعتبر الإلتزام التنظيمي من العوامل ذات التأثير الهام على مستوى نجاح المنظمات لآثاره المنعكسة بصورة مباشرة على سلوكيات الأفراد والمؤسسات على حد سواء، وقد بين جوكير (Gökyer, 2018) بأن الإلتزام التنظيمي يُمثل حصيلة التفاعل بين العوامل التنظيمية الموجودة في بيئة العمل، وبين كل من شخصية الأفراد والعاملين وظروف ضغط العمل، ويُمكن التعبير عن الإلتزام التنظيمي بمستوى التوافق بين مختلف هذه العوامل التي تؤثر على مستوى أداء المنظمة في المحصلة النهائية (Maiti and Sanyal, 2018).

إنَّ مسؤولية القادة في الجامعات هي قيادة العاملين بفاعلية عبر تمكين العاملين من ممارسة المواقف الإدارية وتعزيز مستوى ثقتهم بأنفسهم وبدورهم الأساسي في المؤسسة التعليمية، والقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تمتلك الوعي الكامل بأهمية تعزيز مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين من أعضاء هيئة التدريس لتمكينهم من أن يكونوا أعضاء فاعلين في تحسين جودة وكفاءة العملية التعليمية وتزويدهم بالمهارات التي تُمكنهم من أداء أعمالهم بالجودة المطلوبة، وابتناداً على ذلك يسعى البحث الحالي إلى التعرف على دور القيادات في رفع مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في الجامعات السعودية.

١،١ مشكلة البحث

لقد أشارت الدراسات البحثية إلى أنَّ حوالي ثلثي الأفراد الذين يتركزن وظائفهم ومؤسساتهم ويتجهون إلى العكس في مؤسسات أخرى سببها وجود قائد غير ناجح ولا يمتلك مقومات القيادة الناجحة، والذي يؤثر على مستويات رضا الأفراد عن بيئة العمل ويدفعهم إلى ترك أعمالهم ووظائفهم، فالسبب الذي يدفع الموظفين إلى ترك وظائفهم هو القائد نفسه وليس الشركة بحد ذاتها (أبو العلا، ٢٠٠٩؛ غالي، ٢٠١٥؛ العودة، ٢٠١٨). ونتيجةً لذلك يسعى المتخصصون في مجال السلوك التنظيمي إلى البحث عن الوسائل التي يُمكن من خلالها تقويم أداء القادة وتحسين مهاراتهم القيادة عبر الاستناد على مفاهيم يُمكن من خلالها تحقيق ذلك، حيث يُعتبر الإلتزام التنظيمي أحد هذه الجوانب والمفاهيم.

وفي الجامعات السعودية على وجه التحديد، فقد أشار العودة (٢٠١٨) إلى وجود تغيرات كبيرة في درجات هرم الولاء والإلتزام التنظيمي لدى القياديين في الجامعات السعودية، حيث ارتبطت هذه التغيرات بالتطورات التي تشهدها مجالات الحياة بشكل عام على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والتغيرات في شخصية القائد نفسه،



www.mecsaj.com/ar

وهذا يؤكد على وجود حاجة ملحة للبحث عن الأدوات التي يُمكن من خلالها تحسين مستوى أداء القادة ولفت انتباههم للمفاهيم التي يُمكن أن تؤثر ايجابياً على مستوى أداء الجامعات، والبحث الحالي يسعى إلى التعريف بالدور المناط في القادة العاملين في الجامعات السعودية لرفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيها. وبناءً على ذلك يُمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤالين التاليين:

١. ما الدور المناط بالقيادات لرفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

٢. ما المقترحات التي يُمكن أن تُحسن من دور القيادات العاملة في الجامعات السعودية برفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيها؟

١,٢ أهمية البحث

تتضح أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يسعى إلى إبرازه وهو رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث أنّ تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات والمنظمات يُسهم في تحقيق العديد من الفوائد على مستوى المنظمة، ومنها تحقيق مستوى الأداء المتميز في انجاز الأعمال الموكلة لهم، وتعزيز مستويات الإبداع لدى العاملين والذي من شأنه أن يؤثر بصورة ايجابية على مستوياتهم الإنتاجية وتعزيز مستوى جودة وكفاءة الأعمال المنجزة خلال أقل وقت وجهد ممكنين، وقد أشار كريدي (٢٠١٠) إلى أنّ الالتزام التنظيمي يُعزز من مستوى اندماج العاملين في المؤسسة مما يُساهم في تحسين مستويات الولاء التنظيمية لديهم اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، والموظف الملتزم تنظيمياً يُظهر في العادة اجتهاداً في انجاز أعماله، وتقدماً ورقياً في مستواه الوظيفي، وأضاف الشمري (٢٠١٣) بأنّ العاملين الذين يُظهرون مستويات عالية من الالتزام التنظيمي يمتلكون مستويات عالية كذلك من الرضا الذاتي عن أنفسهم والرضا الوظيفي في المؤسسة التي يعملون فيها، ويؤدي بالتالي إلى بروز مجموعة من مؤشرات الأداء الإيجابية التي تنعكس إيجاباً على أداء المنظمة، مثل انخفاض معدلات الدوران الوظيفي والغيابات ورغبتهم المستمرة في تحقيق أعلى مستويات من الأداء.

كما تبرز أهمية البحث الحالي من أهمية دور القيادات في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وتأثيرهم المباشر في مستوى رضا العاملين والمحافظة عليهم وتقليل معدلات الدوران بصورة عامة،



www.mecsaj.com/ar

فالقائد هو الموجه والمرشد للعاملين في المؤسسات والذي يجب أن يمتلك المهارات القادرة على تعزيز مستوى إشراك العاملين في العمليات التنظيمية في المنظمة واتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية على حد سواء، وعدم قدرة القائد على تأدية مهامه يُعرّض المنظمة إلى مجموعة من المخاطر التي تؤثر على مكانتها في البيئة التنافسية وتحد من قدرتها على التطور والاستمرار. وبصورة أكثر شمولاً تتضح أهمية البحث في النقاط التالية:

١. يُسهم البحث الحالي في تحسين مستوى أداء العاملين في الجامعات السعودية عبر رفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم سعياً لتحقيق التميز في الأداء الوظيفي.
٢. يُسهم البحث الحالي في تعريف القائمين على إدارات الجامعات السعودية بالدور المناط بالقيادات في رفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيها من أعضاء الهيئة التدريسية.
٣. قد تُسهم الدراسة الحالية في تحسين تغيير بعض أساليب القادة المستخدمة في الجامعات السعودية لتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيها.
٤. يُقدّم البحث الحالي مجموعة من التوصيات التي تُسهم في تحسين دور القيادات في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السعودية.
٥. يسعى البحث الحالي إلى تقديم مقترحات يُمكن أن تُحسن من دور القيادات العاملة في الجامعات السعودية برفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيها.

٢. الإطار النظري

أولاً: الالتزام التنظيمي

• مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته

يُعتبر مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم التي ظهرت نتيجةً لحركة العلاقات الإنسانية التي بدأت في القرن العشرين والتي حاولت استكشاف طبيعة العلاقة بين العاملين والمنظمة نفسها، والتي أكدت على أنّ مشار الموظف والعامل اتجاه المنظمة التي يعمل بها تؤثر وبصورة مباشرة على قدرته في تحقيق الأهداف. والعديد من الباحثين حاولوا تعريف الالتزام التنظيمي من جوانب عديدة، حيث عرّفه عيسى وابازيد (٢٠١٤)



www.mecsaj.com/ar

بأنه مستوى رغبة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها عبر بذل مستوى عالي من الجهد والسعي لتحسين مستوى الأداء وتقديم الأفكار الخلاقة القادرة على تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

كما عرف الشمري (٢٠١٣) الالتزام التنظيمي بأنه مستوى ولاء الموظف اتجاه المنظمة ومستوى تفاعله الاجتماعي مع غيره من العاملين في المنظمة والاعتماد على أسلوب تواصل فعال يُساعد على نقل الأفكار وتنفيذها بفاعلية وتعاون مشترك، وأشار العودة (٢٠١٨) إلى أنَّ توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وعمله بصورة فعالة اتجاه تحقيق أهدافها يُسهم بالضرورة في المحافظة على مكانة المنظمة ومحافظة العامل على عضويته فيها وعدم التفكير في تركها والانتقال للعمل في منظمة أخرى.

وأكد لامبا ونيرمالا (Lamba and Nirmala, 2013) على أنَّ الالتزام التنظيمي يُعبّر عن مستوى الضغط الذي يتعرض له العامل في المنظمة والذي من شأنه التأثير على مستوى أدائه، ويرتبط كذلك الالتزام التنظيمي بالأسلوب الإداري المنفذ في المنظمة والذي يُسهم في إشراك الأفراد في عملية صنع واتخاذ القرار واعتبارهم عنصراً فاعلاً في تحقيق أهداف المنظمة. وهذا يعني بأنَّ الالتزام التنظيمي يُعبّر بصورة عامة عن مستوى رغبة الفرد ببذل الطاقة والجهد لخدمة مصالح وأهداف المنظمة وتمكينها من تحقيق المكانة المتميزة في البيئة التنافسية، كما أنها مربوطة بظروف العمل التي يعمل فيها العامل بالأسلوب الإشرافي المتبع في المنظمة والذي ينعكس سلباً أو إيجاباً على أداء الموظفين.

والعديد من الدراسات أشارت إلى أهمية الالتزام التنظيمي ومستوى تأثيره على المنظمة والعامل على حدٍّ سواء، حيث أنَّ الالتزام التنظيمي من شأنه أن يُخفّض مجموعة من المؤشرات السلبية المنتشرة في المنظمات والمؤسسات مثل كثرة التغيب والتأخر عن الدوام، بالإضافة إلى تراجع مستوى الرضا الوظيفي وارتفاع معدلات دوران العمل بناءً على ذلك، حيث أكد الشمري (٢٠١٣) على أنه يُمكن الاعتماد على متغير الالتزام التنظيمي كمؤشر هام في تحديد معدلات الدوران والتغيب عن العمل.

وربط شمس (Shams, 2012) بين مستوى إنتاجية العاملين في المنظمة بمستوى الالتزام التنظيمي فيها، حيث أنَّ ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يدفع العامل إلى تحسين مستوياته الإنتاجية وبذل الجهد الإضافي بغية تحقيق الأهداف، وهذا يرتبط بطبيعة الثقافة السائدة في المنظمات والتي إما تُحفّز العامل على تحسين مستوى أدائه أو عدم تحسينه.



www.mecsaj.com/ar

كما أشارت ماريا (Maria, 2013) إلى أنَّ أهمية الالتزام الوظيفي غير مقتصرة فحسب على المنظمة والعاملين فيها؛ وإنما تشمل المجتمع كذلك، حيث أنَّ تراجع معدلات الدوران والغياب وارتفاع مستويات الرضا عن العمل يُسهم في تحسين مستوى الإنتاجية وتعزيز التفاعل الاجتماعي بين العاملين بصورة تصب بالنهاية في مصلحة المجتمع والنتاج القومي.

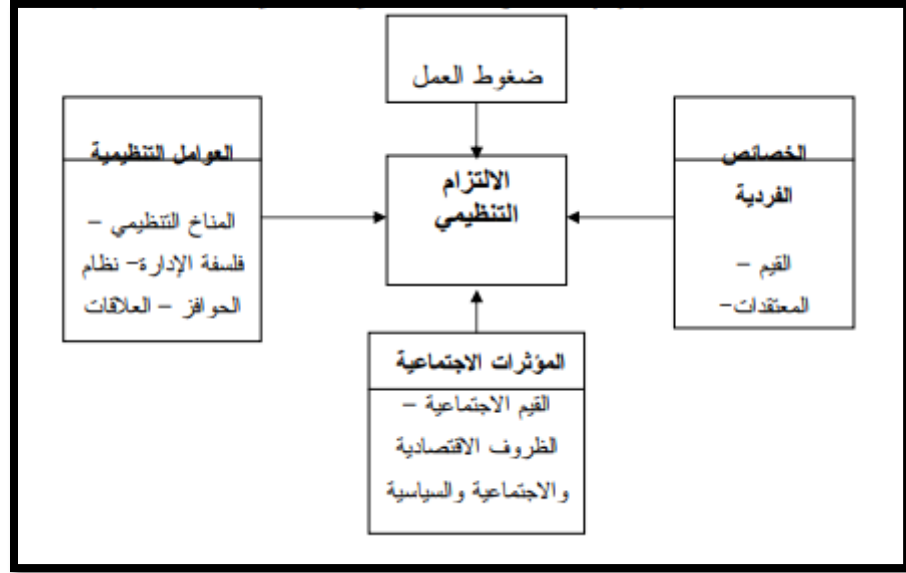
وهذا يعني أنَّ الالتزام التنظيمي يؤثر على مستويات عديدة، فمن الناحية الفردية يؤثر مستوى الالتزام التنظيمي على معدلات التزام الموظفين بقوانين العمل وانخفاض معدلات الغياب والدوران وبالتالي تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لديه اتجاه المنظمة، وعلى مستوى المنظمة فإنه يُسهم في تحسين مستوى إنتاجها وبذل الجهد المناسب بغية تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها، وعلى المستوى الاجتماعي فإنَّ الالتزام التنظيمي يُسهم في تحسين مستوى العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين العاملين والرؤساء، أما على مستوى المجتمع فإنه يُحسن من مستوى الناتج القومي الناتج عن تحسين مستويات الأداء.

• مراحل الالتزام التنظيمي

إنَّ الالتزام التنظيمي ينشأ نتيجةً للتفاعل بين مجموعة من القوى الفاعلة العاملة في المنظمة، والتي تتضمن كلاً من شخصيات العاملين والضغوطات التي يتعرضون لها وطبيعة بيئة وظروف العمل ومجمل العوامل التنظيمية المؤثرة في المنظمة بالإضرافة إلى المؤثرات الخارجية في البيئة والمجتمع. وقد بين حمادات وعياصرة (٢٠١١) بأنَّ الالتزام التنظيمي يحدث نتيجةً للتفاعل الذي يحدث بين العوامل الشخصية لدى الأفراد والتي تتمثل بقيمهم وأفكارهم واتجاهاتهم ومستواهم التعليمي وخبرتهم المكتسبة وكلاً من العوامل التنظيمية مثل فلسفة الإدارة وطبيعة العمليات التنظيمية وأنواع الحوافز المقدمة للعاملين.

والالتزام التنظيمي يتطور بمجرد انضمام العامل للمنظمة وتفاعله مع مختلف عناصرها، حيث أنَّ وجود بيئة تنظيمية مناسبة تُساعده على تحسين مستوى أدائه يُعزز من رغبته في بذل الجهد الإضافي في المنظمة وتعزيز المكانة التنافسية لهذه المنظمة، بالتالي يُمكن القول بأنَّ هنالك مجموعة من العوامل التي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي للعامل، والاتي تتمثل بالخصائص الفردية (القيم والمعتقدات)،

وضغوط العمل، ومجمل العوامل التنظيمية (فلسفة الإدارة وأنظمة الحوافز والمكافآت وطبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين)، بالإضافة إلى المؤثرات الاجتماعية والتي تتمثل بالقيم الاجتماعية والظروف الاجتماعية والسياسية.



الرسم التوضيحي ١: العوامل المؤثرة في تشكيل الالتزام التنظيمي (حنونة، ٢٠٠٦)

وبصورة عامة يمر الالتزام التنظيمي بمجموعة من المراحل والتي تتضمن (الخشالي، ٢٠٠٣؛ حنونة، ٢٠٠٦):

١. مرحلة الالتزام: والتي تتمثل بمستوى التزام العامل بالقوانين والثقافة السائدة في المنظمة والتأقلم معها، وتبدأ بمجرد انضمام العامل للمنظمة.
٢. مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة: والتي تتمثل بقبول العامل لسلطة من أعلى منه عليه، ويشعر بالانتماء والفخر لتنفيذ الأوامر والمهام.
٣. مرحلة التبني: وهي المرحلة التي يقبل فيها الفرد أهداف المنظمة وقيمها وأفكارها واتجاهاتها ويعمل جاهداً لتمكينها من تحقيق أهدافها كما لو كانت أهدافه الخاصة.



www.mecsaj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

ثانياً: مفهوم القيادة وأهميتها

تُعتبر القيادة من العمليات التأثيرية التي تؤثر على مستوى علاقة وتفاعل الرؤساء مع المرؤوسين، حيث أنَّ القيادة تُشير إلى رؤية مستقبلية تعكس الأهداف المنظمة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بالاعتماد على المنظور الاستراتيجي، كما أنَّ القيادة تتضمن السمات والصفات التي يُمكن من خلالها التأثير على الآخرين. وقد عرف الشماع وحمود (٢٠٠٧) القيادة بأنها محصلة السمات الشخصية والتفاعلية والتي يُمكن أن يؤثر فيها القائد على توابعه، كما أنها حالة تأثيرية توجه العاملين في المنظمة لاتباع أوامر القائد وتحقيق رؤيته.

كما يُمكن تعريف القيادة بأنها عملية ينتج عنها تعزيز رغبة العاملين في العمل لمصلحة المنظمة والامتثال لقيمها وحاجاتها وطموحاتها وتوقعاتها (العاني وجواد، ٢٠٠٨)، ويُعرفها العامري والغالي (٢٠٠٨) بأنها مجمل الأعمال التي يُمارسها القائد اتجاه مرؤوسيه لتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ خططها المستقبلية بفاعلية.

أما الزيدي (٢٠٠٧) فقد أشار إلى أنَّ القيادة تُعبّر عن عملية تفاعل اجتماعية بين القائد وتابعينه وهي غير مقتصرة فحسب على التأثير بالآخرين، وهذا يعني مشاركة القائد لأتباعه في جميع الجوانب التي تخص المنظمة، مثل المشكلات التي تواجهها والتحديات وعناصر النجاح اللازم تحقيقها وغيرها من الجوانب التي تُشعر العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة. وقد أضاف الطائي (٢٠٠٦) بأنه يُمكن التعبير عن القيادة بوصفها رؤية مستقبلية، حيث أنها تتضمن تطبيق وتنفيذ الرؤية التي يحملها القائد اتجاه المنظمة وتزويد العاملين بالعناصر والوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الرؤية والسعي لتطبيقها بفاعلية.

وموضوع القيادة من المواضيع البالغة الأهمية التي ركز علماء النفس والاجتماع عليها نظراً لتأثيرها الواسع على أهداف المنظمة، حيث أنها تُعتبر من الوظائف الهامة على مستوى المنظمة في تحديد فرص نجاحها وفشلها وخلق الفرص الابتكارية والإبداعية وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز فرص نجاحها وتفوقها في البيئة التنافسية (سلمان، ٢٠١٣)، وقد أكد العامري والغالي (٢٠٠٨) في هذا المجال على أنَّ القيادة الناجحة هي القيادة القادرة على تحويل منظمة فاشلة إلى منظمة ناجحة فعالة، كما أنها قادرة على تحويل المنظمة من منظمة ناجحة إلى أخرى فاشلة إذا لم تكن ناجحة.



www.mecsaj.com/ar

وجادل الزبيدي (٢٠٠٤) بأن العديد من المنظمات قد تمتلك الموارد البشرية والمادية الكافية لتحقيقها المكانة التنافسية المرموقة في بيئة العمل إلا أنها قد تفشل في تحقيق ذلك، حيث يُمكن ربط ذلك بضعف الأداء القيادي وعدم قدرة القائد على خلق القيم والثقافة الفعالة التي تؤثر ايجابياً على أداء العاملين فيها.

وأكد سلمان (٢٠١٣) على أن أهمية القيادة تضح في ظل التطورات والتغيرات الواسعة التي تشهدها البيئات التنظيمية في مختلف المجالات، فالقيادة الناجحة والفعالة هي القيادة القادرة على ملاحقة التطورات والتغيرات في المنظمة وتطوير السياسات والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الأهداف على مستوى عالي من الفاعلية.

ثالثاً: القيادات ودورها في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي

إنّ العوامل التنظيمية تؤثر بدرجة كبيرة على مستوى التزام العاملين من الناحية التنظيمية، حيث ترتبط هذه العوامل التنظيمية بمستوى تقدير القادة لمستوى أداء العاملين وملاحظة تحسنها خلال فترة معينة، وهذا التحسن يتطلب بالضرورة تحفيز العامل بتقديم الحوافز المادية أو المعنوية التي تؤكد على حرص القيادة على تحسّن مستويات الأداء، فقد جادل أبو عليم (٢٠١٤) بأن تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين يجب أن يستند على مؤشرات عادلة دون التحيز لأحد الموظفين على حساب الآخر بسبب مستوى القرابة أو الصداقة أو مستوى العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، فالقيادة الناجحة في التي تُكافئ العاملين بحسب مستوى كفاءة أعمالهم وتُحفّزهم نحو تحسين مستويات الأداء بعيداً عن أية تحيزات داخلية أو خارجية.

وقد أكد حمادي (٢٠١٦) في دراسته على أهمية دور القيادات في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث أنّ الأسلوب القيادي المباشر للقائد يؤثر بشكل مباشر على أداء العامل، فاتباع المدير أو القائد لنمط قيادي يتسم بالتعامل الإنساني والحرص على مشاعر الآخرين والاهتمام بحاجاتهم يُسهم في تحسين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين يُسعرهم بأهميتهم في المؤسسة. وأضاف حمادي (٢٠١٦) بأنّ المنظمة التي تسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية ومشاركة آرائهم حول الأساليب والطرق التي يُمكن اتباعها لتحسين مستويات أداء العملي في المنظمة تؤثر كذلك ايجاباً على مستوى ولاء العامل اتجاه المنظمة وتُعزز من مستوى رغبته بالبقاء في المؤسسة التنظيمية.



www.mecsaj.com/ar

كما أنَّ جوهر القيادة يتمثل في قدرة القائد على تحفيز الأفراد وإلهامهم عبر تشكيل علاقات ايجابية مع العاملين والاعتماد على التواصل الفعال الذي يُمكن من خلاله توضيح الآلية التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها، فالقيادة الناجحة هي التي تتمكن من تحويل العاملين في المنظمة إلى قادة يُدركون حاجات المنظمة ويسعون إلى تنفيذ الآليات التي تُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها (العودة، ٢٠١٨).

وقد أشار حمادي (٢٠١٦) إلى أنَّ القيادة المؤثرة والفعالة هي القيادة التي تُركّز على الاهتمام بحاجات العاملين واكتشاف قدراتهم ومهاراتهم المميزة بهدف الاستناد عليها كنقطة رئيسية ومركزية لتحسين مستوى أداء المؤسسة نحو الأفضل، كما أنها تتضمن تقييم مستويات أداء العاملين والحرص على تزويدهم بالنصائح والإرشادات التي تحسن من مهاراتهم الشخصية والوظيفية، وهذا يستلزم توفير البيئة المناسبة للعمل والتي تخدم حاجاتهم ورغباتهم، حيث أكد حنون (٢٠٠٦) على ضرورة توفير البيئة التنظيمية المناسبة للعمل والتي من شأنها أن تنعكس على مستويات التزام العاملين من الناحية الوظيفية بوظائفهم، فتقل مستويات الغياب لدى العاملين وتراجع معدلات الدوران لحرصهم على البقاء في منظماتهم.

• أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لغايات جمع البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على الاستبانة كوسيلة أساسية لجمع بيانات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تم تصميمها لتغطي كافة متغيراتها ومعطياتها بحيث تألفت من محورين أساسيين:

المحور الأول: تكون من المتغيرات الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة (الجنس، وعدد سنوات الخبرة).

المحور الثاني: تكون من عبارات تُشير إلى دور القيادات في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السعودية من أعضاء الهيئة التدريسية تضمن (١٢) فقرة للإجابة عن أسئلة الدراسة.



www.mecsaj.com/ar

• تحليل بيانات الدراسة الميدانية

١. خصائص أفراد مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الجامعات السعودية من أعضاء الهيئة التدريسية، أما عينة الدراسة فتتألف من (٩٦) عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة، وتم توزيع الاستبانة بالطرق الملائمة تبعاً لخصائص العينة، والجداول (١) و(٢) يُبين أدناه النتائج التي تم التوصل إليها حول خصائص أفراد عينة الدراسة موضحة كالآتية:

- متغير الجنس:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغير الديموغرافي (الجنس) كما هو موضح بالجدول أدناه:

الجدول (١): توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغير الديموغرافي (الجنس).

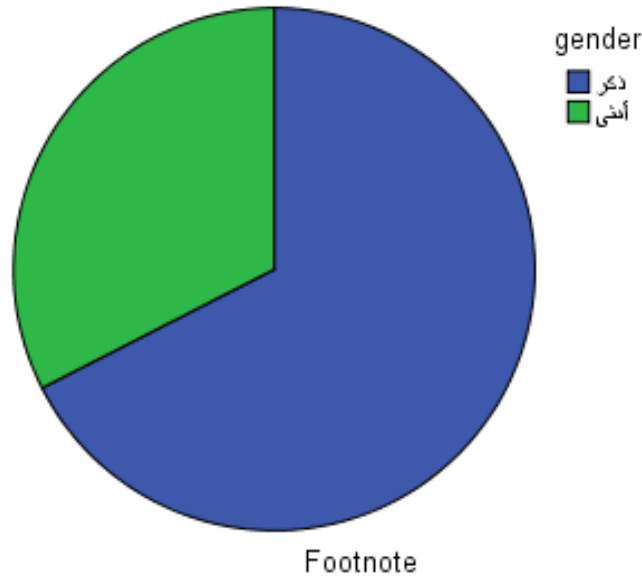
المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٥١	٥٢,١
	أنثى	٤٥	٤٧,٩
	المجموع	٩٦	١٠٠

وتبين من الجدول أعلاه أن أعداد الذكور بلغت (٥١) بنسبة (٥٢,١)، وقد بلغت نسبة الإناث (٤٧,٩)

بعدد (٤٥)، ويظهر لدينا هنا أن أعداد الذكور قد فاقت أعداد الإناث وذلك لطبيعة المجتمع الذي قام الباحث

باختياره، والشكل أدناه يوضح ذلك:

الشكل (١): توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغير الديموغرافي (الجنس).



- عدد سنوات الخبرة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة) كما هو موضح

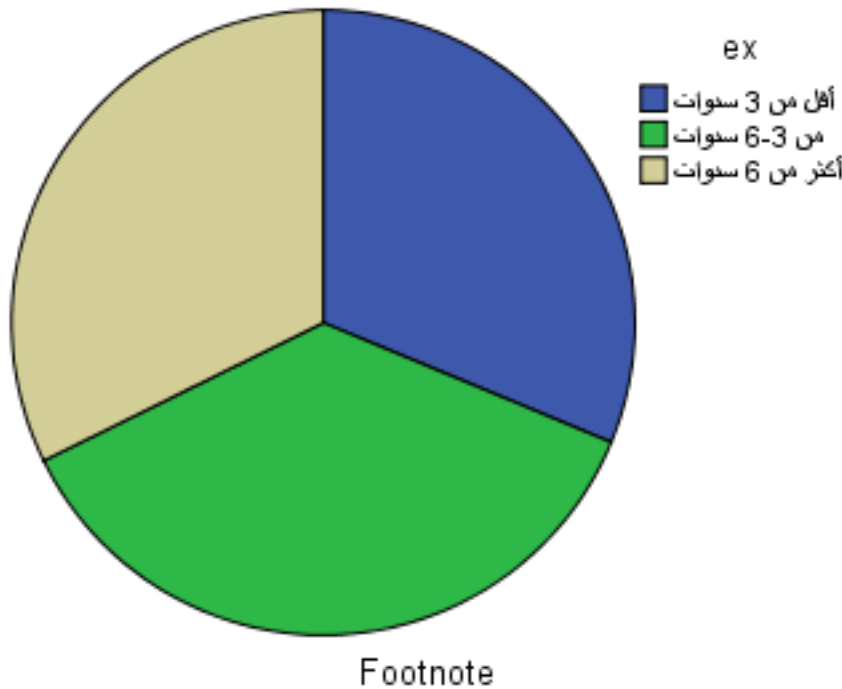
بالجدول أدناه:

الجدول (٢): توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة).

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات	٣٠	٣١,٣
	٣-٦ سنوات	٣٥	٣٦,٥
	أكثر من ٦ سنوات	٣١	٣٢,٣
	المجموع	٩٦	١٠٠

وتبين من الجدول أعلاه أن من تراوحت سنوات خبرتهم بين ٣ إلى ٦ سنوات بلغت أعدادهم (٣٥) بنسبة (٣٦,٥)، وقد بلغت أعداد من خبرتهم أكثر من ٦ سنوات (٣١) بنسبة (٣٢,٣)، أما الذين بلغت سنوات خبرتهم أقل من ٣ سنوات بلغوا ما نسبته (٣١,٣) بعدد (٣٠)، والشكل أدناه يوضح ذلك:

الشكل (٢): توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة).



٢. نتائج الإحصاء الوصفي لمجالات الدراسة

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بمحور "دور القيادات في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السعودية":



www.mecsj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

وللإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور "دور القيادات في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السعودية"، الجداول أدناه توضح ذلك:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور القيادات في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السعودية.

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١.	الحرص على تطوير أداء العاملين وتحسينها بشكل مستمر.	٣,٥٨	١,٢١
٢.	اشراك العاملين في صنع القرارات الإدارية.	٣,٢٠	١,٢٨
٣.	الاعتماد على مهارات التواصل الفعال بين القيادات والعاملين في الجامعات السعودية.	٢,٧٨	١,٤٥
٤.	تمكين العاملين من تقديم آرائهم وأفكارهم حول الطرق التي يُمكن اتباعها لتحسين مستوى الأداء في الجامعة.	٣,٣٨	١,٤٠
٥.	الاعتماد على أسس علمية وصحيحة في تقييم مستوى أداء العاملين والابتعاد عن التحيز.	٣,٦٠	١,١٦
٦.	منح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المتميزين.	٣,٤٢	١,٣٨
٧.	الاعتماد على كفاءة مستوى الأداء في منح الحوافز المادية والمعنوية.	٣,٤٤	١,٣٧



٨.	عقد المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية التي تستهدف تعريف العاملين بالممارسات التي تعزز من مستوى التزامهم التنظيمي.	٣,٤٣	١,٣٢
٩.	الحرص على إدراك مشاعر العاملين والاهتمام بها.	٣,٢٦	١,٢٩
١٠.	تقديم النصائح والإرشاد للعاملين في المنظمة بهدف التصويب الشخصي والوظيفي.	٣,٣٦	١,٣٠
١١.	الحرص على اكتشاف طاقات العاملين وتوظيفها بالصورة الصحيحة.	٣,٧٠	١,٢٨
١٢.	تزويد العاملين بالمناخ التنظيمي الملائم للعمل.	٢,٤٢	١,٣٤
مكمل		٣,٣٠	١,١٢

يشير الجدول (٣) إلى أن المتوسطات الحسابية لدور القيادات في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السعودية قد جاءت بالمستوى المتوسط، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "الحرص على اكتشاف طاقات العاملين وتوظيفها بالصورة الصحيحة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٠) بينما جاءت الفقرة التي تنص على "تزويد العاملين بالمناخ التنظيمي الملائم للعمل." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٤٢).

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى متوسط لدور القيادات في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (٣,٣٠) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجات مرتفعة وأخرى متوسطة موزعة على فقرات هذا المجال. أما قيم الانحراف المعياري فإنها مرتفعة وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متفاوتة ومتباعدة على هذا المجال إلى حد ما.

٣. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

• نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

تم اختبار متغيرات الدراسة المتعلقة بدور القيادات في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السعودية ، وذلك باستخدام one-sample test وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول (٤): نتائج اختبار one-sample test

المحاور	T	df	Sig	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
دور القيادات في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السعودية.	28.670	95	.000	3.30295	3.0742	3.5317

تشير بيانات الجدول السابق (٤) إلى اختبار (t) المستخدم في اختبار فرضية تقاطع خط الانحدار (الحد الثابت) والتي تشير إلى أن خط الانحدار يمر بنقطة الأصل ويقطع محور الصادات عند نقطة معينة (الحد الثابت)، إذ يتبين من خلال قيمة مستوى الدلالة البالغة (٠,٠٠٠) رفض الفرضية الصفرية والتي تشير إلى أن قيمة الحد الثابت لا تساوي صفراً وتصبح الفرضية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادات في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات



www.mecsaj.com/ar

السعودية. "، وعليه فان خط الانحدار لا يمر بنقطة الأصل، ومن هنا يتم إيجاد نموذج (معادلة للتنبؤ بقيم أثر متغيرات الدراسة على بعضها).

• نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

تم اختبار متغيرات الدراسة المتعلقة بدور القيادات في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السعودية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، وذلك باستخدام one-sample test، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (٥): نتائج اختبار one-sample test

المتغيرات الديموغرافية	t	df	Sig	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
الجنس	٢٨,٦٨٧	95	.000	1.46875	Upper	Lower
					1.5704	1.3671
عدد سنوات الخبرة	٢٤,٥٨٤	95	.000	2.01042	2.1728	1.8481

تشير بيانات الجدول السابق (٥) إلى اختبار (t) المستخدم في اختبار فرضية تقاطع خط الانحدار (الحد الثابت) والتي تشير إلى أن خط الانحدار يمر بنقطة الأصل حيث أنه يقطع محور الصادات عند نقطة معينة (الحد الثابت)، إذ يتبين من خلال قيمة مستوى الدلالة البالغة (٠,٠٠٠) أنه تم رفض الفرضية الصفرية والتي تشير إلى أن قيمة الحد الثابت لا تساوي صفراً وتصبح الفرضية " توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات المبحوثين لدور القيادات في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السعودية تعزى لمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخبرة).



www.mecs.j.com/ar

وعليه يمكن اختبار الفرضيات المرتبطة بموضوع الدراسة وكانت النتائج على النحو الآتي:

أولاً: اختبار الفرضية الاولى:

وتنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لدور القيادات في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السعودية تعزى لمتغيرات تُعزى الجنس".

يبين الجدول (٥) أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (٢٨,٦٨٧) وهي قيمة دلالة إحصائية لان قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يعني رفض فرضية الدراسة الصفرية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لدور القيادات في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السعودية تعزى الجنس".

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:

وتنص على أنه:

وتنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لدور القيادات في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السعودية تعزى لعدد سنوات الخبرة".



www.mecsj.com/ar

يبين الجدول (٥) أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (٢٤,٥٨٤) وهي قيمة دلالة إحصائية لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يعني رفض فرضية الدراسة الصفرية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لدور القيادات في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السعودية تُعزى لعدد سنوات الخبرة".

٤. مناقشة النتائج:

تبين من نتائج هذه الدراسة أن الالتزام التنظيمي يعد من أهم العناصر التي تسهم بدورها في تمكين الجامعة من تحقيق أهدافها وخلق جو ابتكاري وإبداعي لدى العاملين وتعزيز مستويات الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ومن خلال النظر إلى نتائج الدراسة تبين وجود مستوى متوسط من دور القيادات في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السعودية، مما تطلب زيادة الحرص على تطوير أداء العاملين وتحسينها بشكل مستمر، والعمل على إشراك العاملين في صنع القرارات الإدارية، مما يتطلب وجود رؤية مستقبلية تعكس الأهداف الخاصة بالجامعة، والتي تهدف إلى تحقيقها بالاعتماد على منظورها الاستراتيجية.

بالإضافة إلى ذلك، بينت النتائج وجود مستوى إحصائي متوسط للاعتماد على مهارات التواصل الفعال بين القيادات والعاملين في الجامعات السعودية، وإنعكس ذلك على مستوى تمكين العاملين من تقديم آرائهم وأفكارهم حول الطرق التي يُمكن؛ اتباعها لتحسين مستوى الأداء في الجامعة.

كما بينت النتائج أن الجامعات السعودية تقوم بعقد المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية التي تستهدف تعريف العاملين بالممارسات التي تعزز من مستوى التزامهم التنظيمي بمستوى متوسط، لذا، من المهم أن تقوم الجامعة بتقديم النصائح والإرشاد للعاملين فيها بغية التصويب الشخصي والوظيفي.



www.mecsj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

٥. التوصيات:

وبناء على النتائج التي استخرجها الباحث، عمل على استخلاص مجموعة من التوصيات التي تؤكد على أهمية الدور الذي تلعبه القيادات في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السعودية، كانت كالآتي:

- ضرورة استغلال الالتزام التنظيمي بما يخدم أهداف ومصلحة الجامعة وعاملاتها، وقد تبين من نتائج الدراسة وجود مستويات مرضية من الالتزام التنظيمي داخل الجامعة وهذا ما يجعل المرؤوسين ملتزمون أدبياً تجاه جامعتهم.
- العمل على إدخال مفهوم الالتزام التنظيمي كمعنى جديد في المنظومة التعليمية، والعمل على إيجاد المرونة اللازمة بين أنواعه المختلفة، وأنواع الأنماط القيادية.
- تفعيل الأنماط القيادية بشكل أكثر فعالية في قيادة المرؤوسين، والحرص على اكتشاف طاقات العاملين، وتوظيفها بالصورة الصحيحة.
- بناء هيكل تنظيمي واضحة بما يحقق المهام والمسؤوليات، وخلق جو عمل مرن وسليم.
- ضرورة الاعتماد على أسس علمية وصحيحة في تقييم مستوى أداء العاملين والابتعاد عن التحيز دون إغفال جانب الحوافز المادية والمعنوية والترقيات للعاملين المتميزين.
- ضرورة تزويد العاملين بالمناخ التنظيمي الملائم للعمل بغية مساعدتهم على الإنجاز والقيام بمهامهم على أكمل وجهه.

المراجع

المراجع العربية

- أبو العلا، محمد صلاح الدين (٢٠٠٩). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة.



www.mecsaj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

- أبو عليم، طالب (٢٠١٤). أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- حمادات، محمد وعياصرة، محمد (٢٠١١). درجة الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية الأردنية من وجهة نظرهم. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد ٢٥ (٤)، ص ١٠٠٦-١٠٣٦.
- حمادي، أحمد (٢٠١٦). الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. العدد ٩٤، المجلد ٢٢، ص ٣٠١-٣٢٤.
- حنونة، سامي (٢٠٠٦). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة.
- الخشالي، شاكراً جاد الله (٢٠٠٣). أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد ٦، العدد الأول.
- الخطيب، أحمد (٢٠٠٠). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الإدارة الجامعية. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي المصاحب للدورة ٣٣ لمجلس اتحاد الجامعات العربية. الجامعة اللبنانية، بيروت.
- الزبيدي، غني (٢٠٠٤). علاقة الإلتزام التنظيمي بمشاركة العاملين وأثرهما في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية. دراسة استطلاعية في قطاع الاعمار والاسكان. أطروحة دكتوراة فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الزبيدي، ناظم (٢٠٠٧). العلاقة بين سلوك المواطن التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات. دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية. أطروحة دكتوراة في فلسفة إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- سلمان، هادي (٢٠١٣). دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الشركات الصناعية العراقية". أطروحة إلى مجلس جامعة سانت كليمنتس العالمية.
- الشماع، خليل وحمود، خضير (٢٠٠٧). نظرية المنظمة. دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن.



www.mecsaj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

- الشمري، عايد (٢٠١٣). دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الطائي، علي (٢٠٠٦). توليد وانتشار المعرفة والأنماط المعاصرة للقيادة الإدارية العلاقة والأثر. بحث تطبيقي في بعض كليات جامعة بغداد، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد ١٢، العدد ٤١، الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- العامري، صالح والغالي، طاهر (٢٠٠٨). الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.
- العاني، مزهر وجواد، شوقي (٢٠٠٨). العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. دار ثراء للنشر والتوزيع. مكتبة الجامعة، الشرقية، مكتبة النهضة المصرية، المعهد القومي للإدارة العليا.
- عبد السلام، أسامة (٢٠٠٧). دور القيادات الجامعية في تنمية الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- العودة، إبراهيم (٢٠١٨). تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد ٧، العدد ١٠، ص ٢٨-١.
- عيسى، أحمد وابازيد، أحمد (٢٠١٤). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. دراسة، العلوم الإدارية، المجلد ٤١، العدد ٢، ص ٣٦٢-٣٧٤.
- غالي، محمد (٢٠١٥). القايمة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات بقطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة.
- كريدي، باسم (٢٠١٠). الأنماط القيادية وأرها على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في كلة الإدارة والاقتصاد في القادسية؟ مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٢، العدد ٣.

المراجع الأجنبية

- Fako, T., Orlando, E., Wilson, D., Forchheh, N. and Linn, J. (2018). Factors associated with organizational commitment of academic employees in Botswana. International Journal of Educational Administration and Policy Studies. Vol.10(6), pp. 56- 64.



www.mecsaj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

- Gökyer, N. (2018). Organizational Commitment of High School Teachers. Journal of Education and Training Studies Vol. 6, No. 3, p. 115-125.
- Maiti, R. and Sanyal, S. (2018). Optimizing the role of organizational commitment: A qualitative study in the school education sector. International Journal of Organizational Analysis 26(3), p.1-41.
- Maria, B. (2013). Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment in Banking Sector: Study of Commercial Organizational operating performance, Journal of Business and Management, 1(2): 41-53
- Shams, R. 2012. Perceived Leadership style and Organizational Commitment, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business, 4(1): 616-626.