

## الالتزام التنظيمي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في محافظة إربد

تهاني ابراهيم العلي\*

Doi: //10.47015/20.3.8

تاريخ قبوله: 2023/11/26

تاريخ تسلم البحث: 2023/8/3

### Organizational Commitment of Academic Leaders at Jordanian Universities in Irbid Governorate

Tahani Ibraheem Al-Ali, Arabic Amman University, Jordan.

**Abstract:** This study aimed to identify the degree of organizational commitment of academic leaders at Jordanian universities in Irbid governorate as perceived by faculty members. The researcher used the descriptive survey method and developed a tool to assess organizational commitment. The study sample consisted of 316 randomly selected faculty members. The study found that the overall level of organizational commitment was high. There were no statistically significant differences in the degree of commitment based on variables such as type of college or university ownership. However, there were statistically significant differences based on gender, favoring males.

**(Keywords:** Organizational Commitment, Academic Leaders, Jordanian Universities, Irbid Governorate)

وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق الافضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر تجعلهم أكثر مقدرة على الالتزام بأخلاقيات المهنة والعمل بشكل جاد بعيداً عن الملل والفسل والإحباط (Misheh, 2021).

ولكون الالتزام التنظيمي يعد من أهم أسس نجاح الجامعات، وهو صلة العاملين القوية بمؤسساتهم وارتباطهم القوي بها، وقدرتهم على العمل والإنجاز والتميز داخلها بشكل أكثر فاعلية، وتطابقهم مع غاياتها وقيمها وحاجاتها ومتطلباتها، ودفاعهم عن مصالحها وكل ما يخدمها ويقوي من سمعتها التنافسية مع بقية المؤسسات التعليمية المجاورة.

ومن إيجابيات الالتزام التنظيمي تخفيض التكاليف التي من الممكن أن تكون باهظة وغير ملائمة للواقع المادي والإمكانات المتاحة، وزيادة الدافعية بشكل كبير مما يؤدي إلى الرغبة في الانغماس في العمل، والنمو المهني المستمر الذي يتاح للقادة خلال مسيرتهم المهنية في الجامعات (Ashoury, 2017).

ملخص: هدفت الدراسة التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في محافظة إربد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقامت الباحثة بإعداد أداة لقياس درجة الالتزام التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (316) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الالتزام التنظيمي ككل جاءت بدرجة (كبيرة)؛ وكشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات (نوع الكلية، وملكية الجامعة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح (الذكور).

(الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، القادة الأكاديميون، الجامعات الأردنية، محافظة إربد)

**مقدمة:** تعد الجامعة من أبرز المؤسسات التعليمية التي تؤدي دوراً مهماً في تطور المجتمعات البشرية ونموها، وذلك بما تقدمه وتبذله من جهود هادفة أساساً لبناء حضارة الأمم ورفقها واستمرارها عبر التاريخ، ويأتي الاهتمام بالكوادر التعليمية وإعدادها إعداداً سليماً لمواجهة مستجدات العصر ومتطلباته الحياتية المستمرة والدائمة والمتجددة في مختلف المجالات وخاصة التربوية والتعليمية في سلم الأولويات. ومن أولوياتها الوصول إلى مجتمع يتمتع باتجاهات وقيم تربوية ويؤدي دوره ووظيفته بالشكل الأفضل، وانعكس هذا الأمر على القيادات الإدارية في الجامعات، حيث أدركت تلك الجامعات حاجتها لقيادات واعية تستطيع إدارة شؤونها نظراً لأهمية تلك القيادات في تربية وتعليم أبناء المجتمع ليتمكنوا من السير قدماً لتحقيق التقدم والنجاح الذي يسعى له جميع الأفراد على اختلاف مستوياتهم وفئاتهم العمرية والوظيفية، إلا أن هذه الجامعات تعترضها بعض الصعوبات والتحديات لرفع مستوى أدائها حتى تتمكن من مواكبة التغيرات السريعة والمتداخلة في المجالات التربوية، لذلك فإن الالتزام هو الأساس في نجاح العملية التعليمية وتحسينها نحو كسب اتجاهات أخلاقية تخدم التعليم بشكل عام، وبالتالي لا بد أن تقوم تلك القيادات على أساس من المشاركة والتأثير والتغيير والتجديد والتعديل والتحسين لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

إن المفهوم الحديث لدور الجامعات يتطلب منها القيام بمهام متعددة ومتنوعة ومعقدة لمواجهة تحديات العصر والاستجابة لعمليات التغيير والتطوير الحاصل في المناخ الجامعي ومحيطه، وهذه المهام تختلف بدرجة كبيرة عن المهام التقليدية الروتينية التي اعتاد عليها العاملون في الجامعات (Wessely, 2020)، ونتيجة لذلك أصبح لزاماً على القادة الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة والقيادة التي تشتمل على مجموعة العمليات التي تمكن العاملين من صياغة وتنفيذ وتعميم الأهداف الوظيفية في بيئات العمل الفعالة، التي يسعى من خلالها القادة إلى تحقيق رسالة الجامعة عبر إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة

\* جامعة عمان العربية، الأردن.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2024.

ويساعد الالتزام التنظيمي في استغلال الموارد المتاحة واستثمارها بما يعود بالنفع والصلاح على جميع المستفيدين من العملية التعليمية في بيئة العمل الجامعية، وتسهيل تحقيق أهداف الجامعات بصورة ميسرة وسهلة دون وجود التعقيدات والعقبات الكبيرة، والولاء التنظيمي والرضا المؤسسي، ووضوح أهداف الجامعة لضمان إدراك القادة والعاملين بأن لديهم التزاماً مؤسسياً تعود فوائده على شعورهم بالأمن والأمان الوظيفي، وفهمهم لمبادئ وأساسيات عمل الجامعات وضرورة السعي لتحقيق أهدافها بعيداً عن المصالح الشخصية، وتنمية مشاركة القادة في رسم الخطط المستقبلية لزيادة كفاءتهم العملية والاستراتيجية، ورفع مستوى أدائهم وفعاليتهم، وارتباطهم ارتباطاً وثيقاً بالجامعات (Mahmood, 2016).

ويعد الالتزام التنظيمي عنصراً مهماً يجب على القادة التقيد به في عملهم وتبنيه في ممارساتهم لأعمالهم وأدوارهم الوظيفية، وما من مؤسسة تربوية تسعى للأفضل، وراقي وتطور في مختلف المجالات إلا وتضع الالتزام سياسة لها، ومنهجاً تتبناه في كافة أنظمتها وهيكلها الإدارية، وتسير عليه وتدعو له في كافة أوجه نشاطاتها المختلفة والمتعددة وإبراز الإيجابيات التي تنعكس على القادة والعاملين والطلبة والمجتمع المحلي، ويعد الالتزام نقطة تحول نحو التغيير بأي نشاط تعليمي وتربوي فعال وهادف كون الالتزام ينبع من الذات في بدايته، فعندما يكون القائد لديه إيمان قوي وثابت بأن التزامه الداخلي سوف ينمي التزامه الخارجي فإن ذلك يقود إلى التزام تنظيمي ناجح وهادف من قبل القادة يجعل منهم قدوة حسنة للآخرين في الالتزام والانضباط وتبني القيم والفضائل الحسنة في جميع الممارسات داخل البيئة الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة على أكمل وجه وبصورة تربوية مرضية ومقبولة (Avcı, 2016).

وتسعى الجامعات الى تلبية رغبات القادة وحاجاتهم بما يتلاءم مع الإمكانيات المتاحة داخلها، وتحقيق آمالهم وطموحاتهم الأنية والمستقبلية، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإمكانياتهم وتوسيع مداركهم نحو التزام تنظيمي أخلاقي، وتسهيل حصولهم على الترقيات المستحقة التي تناسب خبراتهم العملية والعلمية، وتوفير بيئة عمل آمنة ومریحة وإيجابية وداعمة للطاقت والإبداعات لهم، وضمان أمنهم الوظيفي والمحافظة على استقرارهم الذاتي والمؤسسي، وتقدير جهودهم وإنجازاتهم المهنية وتطويرها نحو الأفضل في جميع المجالات، ويهدف الالتزام التنظيمي إلى الإسهام بشكل كبير في تحقيق أهداف الجامعة الحالية والمستقبلية، ويساعد على إنجاز الأعمال بكفاءة وبأقل وقت وجهد وتكلفة، ويزيد من الانغماس الوظيفي في العمل، ويقلل من الضغوط العملية والنفسية التي يتعرض لها القادة داخل بيئات عملهم، ويزيد فرص البقاء لفترة أطول في داخل مؤسسات التعليم العالي (Abu Fares, 2014).

وهناك ضرورة ملحة لوضع سياسات واستراتيجيات إدارية وقيادية للجامعات يصاحبها تطوير ملائم ومناسب كضمان لبقاء واستمرارية الالتزام التنظيمي لدى الجامعات، فلا مجال ولا مكان للجامعة التي لا تأخذ بالتفكير والالتزام لوضع سياسات واستراتيجيات ذات تأثير فعال ليكون لها دور في المنافسة بين بقية الجامعات الأخرى، ومن هذا يتضح أن هناك احتياجاً كبيراً لمعرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية يصاحبه تطوير فعال كونه أصبح خياراً استراتيجياً يفرضه الواقع الإقليمي والعالمي بالنسبة لقطاع التعليم، فالإدارة الجامعية ملزمة الآن وأكثر من أي وقت مضى بأن تعطي اهتماماً كبيراً للالتزام التنظيمي كخيار لا بديل عنه بحيث تستطيع أن تواجه التحديات الداخلية والخارجية ومن ثم إنجاز أنشطتها وتحقيق أهدافها.

### الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي: هو الاعتقاد القوي لدى العاملين بأهداف المؤسسة وقيمها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة الشديدة في الاستمرار بها وعدم تركها من أجل الإسهام في نجاح المؤسسة واستمراريتها، كالاستعداد لبذل مجهود كبير، والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية (Felehe & Abedalmajeed, 2014).

وتعرفه الباحثة بأنها سلوكيات تتمثل بالحب والولاء والانتعاش والرغبة في الاستمرار بالعبء دون انتظار أي مقابل مادي ام معنوي، والانجاز بشكل مقبول لكافة المهام الوظيفية الموكلة، بهدف نمو الجامعة وتطورها وازدهارها وتحقيق الأهداف المطلوبة دون خلل او تقصير.

### أبعاد الالتزام التنظيمي

يرى (Khan, 2018) أن للالتزام التنظيمي أبعاداً تتمثل بالاتي:

أولاً: الالتزام العاطفي: وهو شعور الفرد بارتباطه بمكان عمله، وأن بيئة العمل الحالية جزء من كيانه واستقراره العملي والنفسي والعاطفي، حيث ينتمي لها بولائه المستمر وبقائه فيها وعدم التخلي عنها أو التقصير في تحقيق غاياتها وأهدافها العامة والمشاركة بين جميع الأطراف المعنية.

ثانياً: الالتزام المستمر: وهو التزام الموظف بعدم ترك العمل في مؤسسته لأنه سيكون لتركه تكلفة كبيرة، وهو ينظر لمؤسسته كفرصة استثمارية ناجحة يجب استغلالها بما ينعف مصلحة الجميع، وحصوله على جميع حقوقه دون الشعور بأي نوع من أنواع الظلم والاستبداد.

بين أقرانه، والتأقلم مع الوضع الحالي والتكيف بعيداً عن الصعوبات التي من الممكن أن يواجهها، وفي هذه الفترة يتعرض إلى عدد من المواقف كتحديات العمل وضغوطه المستمرة والحاصلة بين الحين والآخر، وعدم وضوح الأدوار، وكثرة متطلبات العمل على اختلاف المهمات، وتناقض التزامه مع نمو الاتجاهات نحو بيئة العمل.

- **مرحلة الإنجاز:** وتمتد هذه المرحلة بين السنتين والأربع سنوات من خلال التحاقه بعمله الجامعي، وفيها يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز والإبداع والتطوير والتغيير نحو الأفضل، ويميز هذه الفترة اهتمام شخصي من العامل على تنمية خبراته وزيادتها وكسب مزيد من الخبرات لدى الآخرين والاستفادة منها بقدر المستطاع لتجنب الوقوع في الأخطاء، أو التقليل منها إن حدثت ووجدت، مما يزيد من التزامه لعمله ومؤسسته بعيداً عن أي نوع من التهديد أو الالتزام القصري.

- **مرحلة الثقة والنضج:** وتمتد من بداية السنة الخامسة وحتى ترك العمل بالجامع، ويزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم الداخلي، وتزيد وتتوسع علاقته مع الآخرين ويصبح لديه مخزون معرفي وعلمي وعملي يلجأ إليه وقت الحاجة، من أجل تدليل الصعوبات.

- **مرحلة الإذعان أو الالتزام:** وفي هذه المرحلة يبني الفرد التزامه تبعاً للفوائد التي يجنيها من هذا الالتزام، ومدى استفادته من الجامعة وإمكاناتها، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين عليه، ويعترف أن العمل الجامعي الناجح يحتاج إلى تقبل الغير والمشاركة في تحقيق الأهداف، حيث يقوم بمهامه بالطريقة الصحيحة ويبيد التزامه وولائه ويظهره في سلوكياته واتجاهاته نحو الجامعة والآخرين بشكل مستمر.

- **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمؤسسة:** وفي هذه المرحلة يتقبل تعليمات الآخرين لرغبته الاستمرار في العمل لما يتحقق له من اشباع لحاجاته النفسية والاجتماعية والمادية، وأنه يلتزم بالقوانين والتعليمات والتشريعات التي تحكم الجامعة دون أي اعتراض منه.

- **مرحلة التبني:** في هذه المرحلة يعتقد الفرد بالتطابق بين قيمه وقيم المؤسسة، ويؤمن بها وبصلاحيتها وتطبيقها في العمل الجامعي، ويتبنى هذه القيم ويمارسها ويدعو الآخرين إلى تبنيها والالتزام بها تماشياً مع تحقيق الأهداف الجامعية العامة.

### العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

هنالك العديد من العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي ومن أهمها ما يلي:

1) **غياب الأهداف المحددة:** فالجامعة التي لا تمتلك خطأ تفصيلية لأنشطتها وطموحاتها ومؤشرات أداء واضحة للحكم

ثالثاً: الالتزام المعياري: وهو شعور الموظف بضرورة البقاء في المؤسسة، لأنه يجب أن يفعل ذلك من الناحية القيمية، والأخلاقية، والمبدئية، وأن يسعى إلى تحقيق المصالح المشتركة وإنكار الذات من أجل الوصول إلى التزام معياري ناجح في بيئة جامعية ايجابية.

### أهمية الالتزام التنظيمي

أشار عبدلي (Abdaly, 2014) إلى أهمية الالتزام التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، فهو يعمل على خفض معدل كل من التغيب والفوضى والتقصير والتهرب الوظيفي من العمل بشكل جزئي أو مستمر، وتقوية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، وترقية مستوى الإبداع والاتصال والتواصل الفعال بين جميع الأطراف، واتخاذ القرارات السليمة والصائبة المبنية على الالتزام التنظيمي، والتشاركية والعمل كفريق واحد يحمل حس المسؤولية الجماعية، وارتفاع نوعية العمل وفاعليته وجودته، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحسين المناخ التنظيمي الذي يشمل بيئة العمل بنوعيتها، والطرق الفعالة والأساليب الحديثة، والعلاقات المرتبطة بها لإيجاد بيئة عمل إيجابية، ومنتجة داخل الجامعة تساعد على تحقيق استقرار القيادة وبقائهم فيها، وتحسين علاقتهم بها، وبالتالي تحقيق الأهداف الجامعية المخطط لها مسبقاً.

### خصائص الالتزام التنظيمي

ومن أهم خصائص الالتزام التنظيمي الكشف عن قدرات القيادة ومهاراتهم وتنميتها وتوظيفها في تحقيق الأهداف والغايات بصورة هادفة، الكشف عن الرغبة للقيادة ببذل مجهودهم ومقدرتهم على الإنتاجية، وتحسين مستويات الأداء، وتحقيق الالتزام المطلوب بعيداً عن الاعتبارات الشخصية التي من الممكن أن تؤثر على سير العمل (Rathi, 2013) والالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على القيادة للارتباط بالمؤسسة وولانهم الدائم والمستمر مهما كانت الظروف والضغوط العملية التعليمية التي تعترض بيئات العمل اليومي، والعمل بشكل يحقق مصالح الجامعة، وتزويد العاملين بمجموعة الصفات التنظيمية والمتغيرات المحيطة بالعمل من أجل زيادة مقدرتهم في التصدي للعواقب والتحديات التي من الطبيعي أن تتعرض لها في ضوء تعدد المهمات والأعمال على اختلاف أنواعها (Mahmood, 2016).

### مراحل الالتزام التنظيمي

يمر الالتزام التنظيمي بمراحل أشار إليها لاوتون (Lawton, 2019) وهي:

- **المرحلة التجربة:** وتمتد خلال السنة الأولى لعمل الفرد في الجامعة وهي بداية التحاقه بالعمل ومتطلباته ومسؤولياته الإدارية والعملية، ويكون الفرد خلالها خاضعاً للتأهيل والتدريب والإعداد والتجربة واكتساب مهارات جديدة تساعده على القيام بواجباته العملية تجاه بيئة العمل المتواجد فيها والذي ينتمي لها، ويكون اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المؤسسة وجعل له مكانة من

على تحقق أهدافها، لن تستطيع تطبيق محاسبية ناجحة على موظفيها وبالتالي يتساوى الموظف ذو الالتزام الجيد مع الموظف ذي الالتزام الضعيف، مما يؤثر بشكل سلبي على دافعية الأفراد وعلى تحقيق الأهداف المحددة التي تتبناها الجامعة وتسعى جاهدة على تحقيقها رغم التحديات والصعوبات الطارئة والمتوقعة (Zoubi, 2014)

(2) غياب العدالة التنظيمية: إن شعور العاملين بعدم توافر العدالة في توزيع المهام والحوافز والترقيات ومختلف نواحي العدالة الإجرائية والتوزيعية يؤدي إلى غياب الالتزام التنظيمي وضعفه (Shatnawi & Agla, 2013).

(3) عدم المشاركة في الإدارة: يؤدي عدم إشراك الأفراد المرؤوسين بعملية صناعة القرارات في ظهور فجوة بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا في التنظيم الجامعي، وأيضاً تركز السلطة في يد السلطات العليا وتطبيق المركزية يهدد الالتزام التنظيمي، وبالتالي يؤدي ذلك إلى لامبالاة عند المرؤوسين وضعف في الالتزام لديهم، حيث يشعرون بعدم المشاركة في التخطيط لحل المشكلات التي يواجهونها، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في الجامعة، وأن أماكنهم الوظيفية فقط من أجل تسيير الأعمال وليس تحقيق الأهداف الجامعية العامة (Ajmy, 2010).

(4) اختلاف مستويات الالتزام: إن عدم وجود روابط واضحة وعلاقات إيجابية ومفهومة بين درجة الالتزام التنظيمي وبين الحوافز التي يتلقاها العاملين، واقتصار الحوافز على الترقى في المراكز الوظيفية، يجعل تأثير هذه الحوافز محدوداً ولا تؤدي الدور المهم والفعال لها بالشكل الصحيح والمطلوب، مما يستدعي وضع نظام حوافز يربط بشكل واضح بين الالتزام والحوافز حتى يتبين الموظف المجتهد ذو الالتزام العالي والموظف المجتهد ذو الالتزام المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج، وبناء على ذلك يحصل الموظف على جميع حقوقه الوظيفية في العمل بعدالة ومساواة وعدم تعرضه للانهمك في العمل دون جدوى (Basham, 2010).

#### معوقات الالتزام التنظيمي

تكمن معوقات الالتزام التنظيمي في النظرة المتدنية والسلبية وغير المتوازنة لمهارات وطاقات القادة، حيث تعمل على خفض الروح المعنوية لديهم تجاه القيام بالأدوار الإدارية والقيادية التي تكون موكلة إليهم وتقع مسؤوليتها على عاتقهم، وخفض رواتبهم وعدم وجود التأمين اللازم والذي يحفظ لهم حقوقهم الوظيفية بالطريقة المثلى دون تمييز، وخلل في البنية التحتية المتوفرة، وبالتالي بعض هذه العوامل تؤدي إلى العمل الروتيني الذي يفتقد حس المسؤولية وروح المبادرة التي تكون موجودة لديهم ويتمتعون بها طيلة تواجدهم داخل بيئة العمل، أيضاً عدم

الاهتمام بجهود العاملين وطاقاتهم الإبداعية الكامنة التي تكمن داخلهم وظهورها يؤدي إلى إبداعهم وتميزهم، والرقابة التعسفية التي يخضعون لها تحول أيضاً دون تحقيق الالتزام التنظيمي بصورته الحقيقية، والظلم الذي يحدث في بيئات العمل بكافة أشكاله وصوره، وأوقات الدوام الطويلة المتعبة التي يقضي القادة بها معظم أوقاتهم، وعدم مراعاة حالتهم الصحية والنفسية وتعرضهم لضغوطات مختلفة، وضعف تدريبهم على التكنولوجيا الحديثة التي يستحسن إتقانها؛ لأنها تسهل عليهم إنجاز الكثير من الأعمال بوقت وجهد أقل، وضعف القيمة التي تقدمها المؤسسة لموظفيها، والجمود في القرارات والأنظمة والقوانين وتركز السلطة في الإدارة العليا، وعدم توفر المرونة، وصعوبة في التكيف مع الأوضاع والظروف التعليمية المتواجدة في البيئة الجامعية (Vaught, 2010).

وتستنتج الباحثة بأن الالتزام التنظيمي يعمل على تحسين واقع العمل في مؤسسات التعليم العالي، والارتقاء بمستوى العملية التعليمية في جميع المجالات ومختلف المستويات، وزيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للعاملين بالجامعة، والوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع والوصول إلى رضاهم وفق النظام العام لمؤسسات التعليم العالي، وسياساته التربوية وتشريعاته الناظمة التي تصب اهتمامها على مخرجات التعليمية والتربوية التي تخدم المجتمع ككل ولها انعكاسات كبيرة على الالتزام والانضباط بنوعيه، وتمكين مؤسسات التعليم العالي من تحليل المشكلات بالطرق العلمية وإيجاد الحلول الواقعية والحقيقية التي تنسجم مع الإمكانيات المتاحة، ورفع مستوى الطلاب وأولياء الأمور تجاه مؤسسات التعليم العالي من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة الشاملة التي يجب أن تتوافر في بيئة العمل الجامعي، والترابط والتكامل بين جميع العاملين في المؤسسة، وتنمية العلاقات الإنسانية وتفعيلها بالطريقة الملائمة والتي تتناسب مع البيئة الحالية، والعمل عن طريق التشاركية وبروح الفريق الواحد المتعاون والمشارك بتحقيق أهداف الجماعة ومتطلباتها المعيشية والوظيفية والحياتية بشكل عام، وتطبيق نظام إداري إيجابي يمنح مؤسسات التعليم العالي الاحترام والتقدير والقيمة العلمية الرفيعة التي تميزها عن غيرها وتجعلها في قمة الأبداع والانجاز والتطور.

وقد تناولت كثير من الدراسات موضوع الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، ومنها دراسة يونتان وآخرون (Untan et al., 2016)، والتي هدفت إلى التحقق من آثار ممارسات القيادة الخادمة تجاه الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة. وتم جمع معلومات الدراسة من خلال استبانتين: الأولى تشتمل على تقييم القيادة التنظيمية والثانية الالتزام التنظيمي للمعلمين. وتكونت العينة العشوائية للدراسة من (310) من المعلمين في المدارس الابتدائية، بمقاطعة بيتونغ، ساراواك في ماليزيا، وتم استخدام منهج وصفي بصورته المسحية. وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة لديها علاقة إيجابية وهامة مع الالتزام التنظيمي.

العشوائية للدراسة من (211) معلماً. تم في الدراسة استخدام المنهج الوصفي بصورته المسحية. وبينت النتائج أن المعلمين لديهم مستوى متوسط من الالتزام العاطفي والمعياري، لكن التزامهم المستمر كان عالياً، وتبين أن المعلمين ذوي الخبرات العالية وكبيرى السن لديهم درجة التزام منخفضة.

أما دراسة ريان (Ryan, 2019). فقد هدفت الى التعرف على العلاقة بين الشعور بالعزلة والالتزام التنظيمي، من جهة وبين العزلة والصمت التنظيمي من جهة أخرى. وتم جمع معلومات الدراسة من خلال المقابلة واستبانتين: الأولى العلاقة بين الشعور بالعزلة والالتزام التنظيمي، والثانية العلاقة بين الشعور بالعزلة والصمت التنظيمي. وتكونت العينة العشوائية للدراسة من (365) من العاملين بجامعة أسيوط وسوهاج، تم في الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين الشعور بالعزلة، والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين الشعور بالعزلة، وسلوك الصمت التنظيمي، كذلك توصلت النتائج إلى وجود علاقة دالة وسلبية بين سلوك الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي للعاملين، كما اتضح أن متغير سلوك الصمت التنظيمي يقوم بدور الوسيط التداخلي في العلاقة بين الشعور بالعزلة، والالتزام التنظيمي.

وهدف دراسة الغرابي (Al Graby, 2019) إلى التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام، وعلاقته بمستوى الأداء الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في محافظة الأسيوط. وتم جمع معلومات الدراسة من خلال الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (235) معلماً بنسبة (54%). من مجتمع الدراسة تم اختيارهم عشوائياً. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وأظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي كان بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الالتزام التنظيمي لصالح سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات، ولصالح معلمي المرحلة الثانوية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص محور الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وأجرى مطلق (Metlaq, 2020) دراسة كان هدفها الكشف عن مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم. وتم جمع معلومات الدراسة من خلال استبانة الكشف عن مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم. وتم جمع معلومات الدراسة من خلال الاستبانة، وتكونت العينة العشوائية للدراسة من (150) مديراً ومديرة. وتم في الدراسة استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام جاء بدرجة (مرتفعة)، ووجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري

وهدفت دراسة أبو شقرا وجبران (Abu Shaqra & Jubran, 2016) التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وبيان المعوقات وسبل تحسين مستواه من وجهة نظرهم، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (2617) عضو هيئة تدريس، وتكونت العينة من (400) عضو هيئة تدريس، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت النتائج بأن مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة للالتزام التنظيمي يعزى لمتغيرات نوع الجامعة ولصالح الجامعات الحكومية، والرتبة الأكاديمية ولصالح الرتبة الأكاديمية الأعلى، والخبرة ولصالح الخبرة الأقل، وفيما يتعلق بمعوقات الالتزام التنظيمي، فقد كان في مقدمتها الأمن الوظيفي، والرضا الوظيفي، ومن أبرز المقترحات التي قدمها أعضاء هيئة التدريس التي من شأنها تحسين الالتزام التنظيمي، توفير المناخ الوظيفي والاجتماعي، والاهتمام بعضو هيئة التدريس من كافة الجوانب الشخصية والنفسية والاقتصادية والمهنية.

وهدف دراسة سينيأتي وكريشنا مورتى (Seniati & Krishnamurti, 2018) إلى التحقق من دور الرضا الوظيفي في المناخ النفسي والالتزام التنظيمي، وتم جمع معلومات الدراسة من خلال الاستبانة. وتكونت العينة العشوائية للدراسة من (328) محاضراً يعملون في مختلف الجامعات في إندونيسيا. تم في الدراسة استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وأظهرت النتائج أن هناك آثاراً إيجابية كبرى للمناخ النفسي في الرضا الوظيفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد تأثير مهم لعدد سنوات الخبرة على هذه العلاقة، لكن لا يوجد تأثير للجنس، وأوصى الباحثان مؤسسات التعليم بتعزيز مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال خلق وتحسين المناخ النفسي لموظفيها، فالعلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد تكون أكثر معنى إذا ما وجد متغير ضابط لهذه العلاقة.

هدفت دراسة المعيني وعبابنة (Al Money & Ababneh, 2018) التعرف على مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، تكونت العينة من (314) موظفاً وموظفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي جاء مرتفعاً، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي في تحسين أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين في الجامعات الأردنية الخاصة.

وأجرى تاديس (Tadesse, 2019) دراسة هدفت التعرف على مدى الالتزام التنظيمي للمعلمين وعلاقته بخصائصهم الشخصية في المدارس الثانوية في أثيوبيا. وتم جمع معلومات الدراسة من خلال استبانة لقياس هذا الالتزام. وتكونت العينة

والالتزام التنظيمي بلغت قيمتها (0.899) وتشير لدرجة علاقة (قوية جداً).

وأعد شيوخات (Shbuaat, 2020) دراسة كان هدفها معرفة إلى أي مدى يسهم السلوك الأخلاقي بأبعاده (النزاهة، الاحترام، عدم التحيز، الشفافية) في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالقطب الجامعي رقم 01 جامعة قاصدي مرباح ورقلة. وتم جمع معلومات الدراسة من خلال الاستبانة. وتكونت العينة العشوائية للدراسة من 120 فرداً. تم في الدراسة استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وأظهرت النتائج وجود مستوى عال جداً من السلوك الأخلاقي لدى أفراد العينة، ووجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي بأبعاده والالتزام التنظيمي.

وهدفت دراسة المواجدة والطراونة (Al Mawajdeh & Al-Taraweneh, 2020) إلى توضيح العلاقة بين الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجامعات الحكومية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، تكونت العينة من (300) عضو هيئة تدريس. وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لمقياس درجة الالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، والمتوسط العام لمقياس أهداف التنمية البشرية كان بدرجة متوسطة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية ومجالات الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الكلية ولصالح الكليات الانسانية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي ومجالاته مع مقياس تحقيق أهداف التنمية البشرية وجميع مجالاته.

وهدفت دراسة الشيبان (Al Sheban, 2021) الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة عمادات وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها. وتم جمع معلومات الدراسة من خلال الاستبانة. وتكونت العينة العشوائية للدراسة من (286) فرداً من العاملين في تلك العمادات استجاب منهم (145) فرداً، تم في الدراسة استخدام المنهج الوصفي. وأن بعد السلوك الأخلاقي جاء أولاً بدرجة عالية، بينما جاءت الالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة. وأن العاملين في العمادات، محل الدراسة، لديهم التزام تنظيمي بدرجة عالية. وكشفت عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة العمادات والالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة الخادمة بين عمادة الدراسات العليا وعمادة شؤون المكتبات لصالح عمادة الدراسات العليا.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

من خلال دراسة الطالبة وعملها في بعض الجامعات الأردنية في محافظة إربد لاحظت تفاوتاً في الالتزام التنظيمي فيها رده العديد من العاملين في هذه الجامعات لوجود مشكلات وعراقيل كبيرة أمام الإدارات الجامعية، تتمثل بجمود القرارات ونبذ التطوير المقبول لإحداث التغيير في سير العمل، وعدم قدرة العاملين على الاستفادة من زخم التكنولوجيا وتوظيفها في تطوير أدائهم نظراً لتمسكهم بالأداء الكلاسيكي الرتيب والأمور الروتينية، فضلاً عن عدم تبني القيادة الفعالة كمنهجية فلسفية جديدة في نطاق العمل، وخلل في الانتماء الوظيفي والولاء المؤسسي، وتدني الدافعية والإنتاجية، كما أن هناك بعض المعوقات والتحديات التي تواجه العاملين أهمها: كثرة الأعباء الوظيفية عليهم، وحاجتهم إلى بيئة تعليمية مناسبة للمهارات والمقدرات الإبداعية لديهم، ( Zoubi, 2014). وأوصت العديد من الدراسات التي درست واقع الالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية، ومنها دراسة مطلق (Metlaq, 2020) بالمزيد من الدراسات للالتزام التنظيمي في الجامعات. لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في محافظة إربد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول: "ما درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة الأكاديميين في جامعات محافظة إربد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟"**

**السؤال الثاني: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، ونوع الكلية، وملكية الجامعة؟"**

## أهمية الدراسة

يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

- إدارات الجامعات الأردنية خصوصاً رؤسائها وذلك من خلال تحديد وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة الأكاديميين في هذه الجامعات وما يشكله ذلك من تغذية راجعة لهذه الإدارات في جامعاتهم.
- القادة الأكاديميون في الجامعات، حيث ستزودهم بتغذية راجعة عن مستوى الالتزام التنظيمي مما يساعدهم على تحسين مستوى التطبيق للالتزام وانعكاسه داخل البيئات التعليمية.
- أعضاء الهيئة التدريسية، حيث ستزودهم بمخزون معرفي عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتبار ذلك مؤشراً حيويًا على كفاءة مستوى الالتزام التنظيمي وقدرته على تحقيق الأهداف الأساسية.

عملهم فيها، وخدمتهم لها، وسعيهم لتحقيق أهدافها، وتمثلهم لقيمها ومبادئها وحرصهم على تحقيق متطلبات الجودة فيها" (Gerald, 2004, 22).

ويعرف إجرائياً: الدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي أعدتها لباحثة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، لملائمته لتحقيق أهداف الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعات محافظة إربد للعام الدراسي 2021/2022 والبالغ عددهم (2346) عضو هيئة تدريس، كما تبين سجلات التعليم العالي للعام الدراسي.

#### عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (316) فرداً من مجتمع الدراسة، وبيين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

- الباحثون التربويون، حيث سيتوفر لديهم مرجعا قيما للقيام بدراسات مشابهة في نفس الموضوع يمكن الرجوع اليه وقت الحاجة بكل يسر وسهولة لإثراء دراساتهم.

#### حدود الدراسة ومحدداتها

تتحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة الأكاديميين في جامعات محافظة إربد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

**الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعات محافظة إربد.

**الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة في الجامعات الواقعة ضمن حدود محافظة إربد.

**الحدود الزمانية:** تم اجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول 2021-2022م.

#### محددات الدراسة

تتحدد إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة بخصائص أداة الدراسة السيكومترية (خصائص الصدق، والثبات).

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

- **الالتزام التنظيمي:** ويعرف "بأنه هو اندماج العاملين في مؤسساتهم التعليمية، واهتمامهم بها، وحرصهم على استمرار

#### الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها.

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	203	64.2%
	انثى	113	35.8%
	المجموع	316	100%
نوع الكلية	انسانية	109	34.5%
	علمية	207	65.5%
	المجموع	316	100%
ملكية الجامعة	خاصة	144	45.6%
	حكومية	172	54.4%
	المجموع	316	100%

#### أداة الدراسة

الدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة (Metlaq, 2020)، ودراسة الشيبان (Al-Sheban, 2021).

تكونت أداة الدراسة من (23) فقرة شملت ثلاث مجالات تغطي الالتزام التنظيمي، وقد تم بناء الفقرات بعد الرجوع الى

## صدق أداة الدراسة

تدل معاملات الارتباط المستخرجة على وجود علاقة دالة إحصائية بين جميع فقرات أداة الدراسة وبين المجالات التي تنتمي إليها، وهو ما يشير إلى توفر الصدق والاتساق الداخلي بالأداة، ويتضح توافر الصدق والاتساق بين المجالات وبعضها البعض، وكذلك بين الفقرات والمجالات التي تنتمي إليها، وبالتالي فإنه يتوفر الصدق والاتساق الداخلي بأداة الدراسة (الاستبانة).

### ثبات أداة الدراسة

لفحص ثبات أداة الدراسة، تم استخدام طريقتين الأولى طريقة الاختبار-إعادة الاختبار حيث تم تطبيق الأداة لمرتين على العينة الاستطلاعية بفارق زمني مدته أسبوعين، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل كرونباخ الفا (معامل الاتساق الداخلي) وكانت النتائج كما في الجدول (3).

### الجدول (3)

قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وثبات إعادة الأداة الدراسة.

المجال	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات إعادة الأداة
الالتزام العاطفي	0.939	0.887
الالتزام المستمر	0.921	0.834
الالتزام المعياري	0.891	0.931
الكل للمقياس	0.930	0.884

### معياري تصحيح أداة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء موافق بدرجة كبيرة جداً (5)، وموافق بدرجة كبيرة (4)، وموافق بدرجة متوسطة (3)، وموافق بدرجة قليلة (2)، وموافق بدرجة قليلة جداً (1)، وتم الاعتماد على المعيار التالي للحكم على الدرجة:

$$\text{مدى الفئة} = (\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}) / 5 = 5 / (1-5) = 0.8 =$$

وعليه يكون معيار الحكم على الدرجة على النحو الآتي:

من 1- أقل من 1.8 درجة قليلة جداً.

من 1.8- أقل من 2.6 درجة قليلة.

من 2.6- أقل من 3.4 درجة متوسطة.

من 3.4- أقل من 4.2 درجة كبيرة.

4.2 فأكثر درجة كبيرة جداً.

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة مكونة من (10) مُحكمين في مجالات (الإدارة وأصول التربية، وعلم الاجتماع، واللغة العربية والقياس والتقويم)، في الجامعات الأردنية، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول المقياس من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وانتماء كل فقرة للمقياس، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمدت الباحثة الفقرة التي أجمع عليها (8) محكمين فأكثر أي ما نسبته (80%) من المُحكّمين. وتم إجراء بعض التعديلات اللغوية على الفقرات، وبهذا بقيت الأداة في صورتها النهائية مكوناً من (23) فقرة.

صدق البناء لأداة الدراسة: لفحص صدق بناء أداة الدراسة فقد تم توزيعها على عينة استطلاعية قوامها (30) عضو من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها وتم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة مع المجال الذي تنتمي إليه ومع الأداة ككل وكانت النتائج كما في الجدول (2).

### الجدول (2)

قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة مع المجال الذي تنتمي إليه ومع الأداة ككل.

رقم الفقرة	المجال	الارتباط مع: المقياس
1	0.614**	0.597**
2	0.849**	0.833**
3	0.827**	0.814**
4	0.842**	0.823**
5	0.834**	0.816**
6	0.804**	0.802**
7	0.835**	0.812**
8	0.761**	0.745**
9	0.721**	0.720**
10	0.672**	0.660**
11	0.575**	0.531**
12	0.866**	0.894**
13	0.877**	0.867**
14	0.807**	0.788**
15	0.81**	0.818**
16	0.771**	0.764**
17	0.857**	0.859**
18	0.810**	0.818**
19	0.857**	0.835**
20	0.820**	0.833**
21	0.900**	0.888**
22	0.867**	0.867**
23	0.918**	0.897**

\* دالة إحصائية على درجة (0.05).



## متغيرات الدراسة

## نتائج الدراسة ومناقشتها

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

## أولاً: المتغيرات الوسيطة

- الجنس: وله فئتان (ذكر، وأنثى).
- نوع الكلية: (إنسانية، وعلمية).
- ملكية الجامعة: (حكومية، وخاصة).

## ثانياً: المتغيرات الرئيسية

مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة

قامت الباحثة باستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة بعد إدخال البيانات على جهاز الحاسوب، لتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) ومعالجتها إحصائياً. وذلك على النحو الآتي:

## الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	الالتزام المستمر	4.17	0.51	1	كبيرة
1	الالتزام العاطفي	4.15	0.54	2	كبيرة
3	الالتزام المعياري	4.13	0.53	3	كبيرة
	المتوسط العام	4.14	0.47		كبيرة

يلاحظ من الجدول (4)، أن مجالات الالتزام التنظيمي لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)، كانت كبيرة، وجاءت درجة الالتزام التنظيمي ككل بدرجة كبيرة. وفقاً للترتيب التالي: الالتزام المستمر في المرتبة الأولى، تلاه الالتزام العاطفي في المرتبة الثانية، تلاه الالتزام المعياري في المرتبة الثالثة والأخيرة.

وقد تعزى هذه الدرجة الكبيرة ربما إلى اهتمام القادة الأكاديميين بمستوى الالتزام التنظيمي والوصول الى مستوى مرضي ومقبول، وتركيز الإدارات الجامعية على تطبيق الالتزام التنظيمي ونشر ثقافة هذا التطبيق، وأخيراً وعي القادة الأكاديميين بأهمية اتباع استراتيجيات حديثة في العملية التعليمية وترجمتها الى

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة الأكاديميين في جامعات محافظة اربد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهل تختلف درجة الالتزام باختلاف كل من الجنس، نوع الكلية، ملكية الجامعة، وذلك من خلال الإجابة عن كل من أسئلة الدراسة الآتية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي نص على: "ما درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً، والمتوسط العام للمقياس الكلي، والجدول (4) يوضح ذلك.

إجراءات تنفذ على أرض الواقع من أجل الارتقاء بالمستوى العام للجامعات.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من الغرابي (Al Graby, 2019)، ودراسة (Metlaq, 2020)، ودراسة شبعات (Shbuaat, 2020) التي وجدت جميعها درجة مرتفعة من مستوى الالتزام التنظيمي وتوافره. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الشيبان (Al Sheban, 2021) والتي جاءت بدرجة متوسطة من الالتزام التنظيمي.

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الالتزام العاطفي، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، وذلك كما هو مبين في الجدول (5).

## الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الالتزام العاطفي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يعتبر القائد بأن مشكلات الجامعة هي مشكلاته الخاصة.	4.25	0.67	1	كبيرة جداً
5	يستمتع القائد بالحديث عن الجامعة مع أصدقائه خارج نطاق العمل.	4.21	0.62	2	كبيرة جداً
4	يشعر القائد بأنه مرتبط نفسياً بالجامعة.	4.21	0.67	2	كبيرة جداً
1	يشعر القائد بأنه عضو مهم في الجامعة.	4.18	0.66	4	كبيرة
6	يستمد القائد قوته العملية والنفسية من الجامعة.	4.15	0.74	5	كبيرة
2	يلتزم القائد بولائه وانتمائه للجامعة.	4.15	0.75	5	كبيرة
8	يحرص القائد على بقاءه في العمل.	4.13	0.79	7	كبيرة
7	يشعر القائد بمكانته العلمية في بيئة عمله.	4.12	0.78	8	كبيرة
	المتوسط العام	4.17	0.49		كبيرة

الجامعات الالتزام بمنظومة التشريعات والإجراءات التي تحكم عملها، من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها، وحرص القادة على أداء مهامهم الوظيفية بكل صدق وأمانة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من الغرابي (Al Graby, 2019)، ودراسة (Metlaq, 2020)، ودراسة شيوخات (Shbuaat, 2020) التي وجدت جميعها درجة مرتفعة من مستوى الالتزام التنظيمي وتوافره. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الشيبان (Al Sheban, 2021) والتي جاءت بدرجة متوسطة من الالتزام التنظيمي.

إضافةً إلى ما تقدم، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الالتزام المستمر، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، وذلك كما هو مبين في الجدول (6).

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الالتزام العاطفي تراوحت بين (4.12-4.25)، وكان أبرزها للفقرة رقم (3) والتي تنص على: "يعتبر القائد بأن مشكلات الجامعة هي مشكلاته الخاصة" وبدرجة كبيرة جداً، ثم جاءت الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (4.21) وبدرجة كبيرة جداً، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (7) التي تنص على "يشعر القائد بمكانته العلمية في بيئة عمله" بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات الالتزام العاطفي (4.17) وبدرجة كبيرة.

وفد تعزو الباحثة مجيء هذا المجال بدرجة كبيرة ربما إلى طبيعة الجامعات التي تحكمها تشريعات وقوانين واضحة ومكتوبة ومعلنة كقانون الجامعات والتعليم العالي والقوانين الخاصة بالجامعات نفسها، كما أن التزام التعليم العالي بالقوانين يفرض على

## الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الالتزام المستمر لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
14	يقوم القائد باستغلال قدراته وتنميتها.	4.28	.68	1	كبيرة جداً
9	يعمل القائد بوظيفته بكل أمانة وإخلاص.	4.18	.70	2	كبيرة
12	يملك القائد رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة.	4.18	.74	2	كبيرة
10	يحرص القائد بالحفاظ على وظيفته.	4.17	.74	4	كبيرة
15	يعمل القائد على نقل رسالة الجامعة الى العاملين.	4.16	.71	5	كبيرة
11	يسعى القائد الى النمو المهني والتحسين الايجابي.	4.13	.75	6	كبيرة
13	يحرص القائد على اكتساب الخبرات والكفاءة العالية.	4.10	.77	7	كبيرة
	المتوسط العام	4.17	.52		كبيرة

والتنبؤات للتعامل مع التغييرات والمستجدات، بالإضافة الى حرص الجامعات على الحفاظ على العاملين وزيادة نموهم المهني وخبراتهم، أيضا حرص القادة على أماكنهم الوظيفية بتأدية واجباتهم دون أي خلل.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من الغرابي (Al Graby, 2019)، ودراسة (Metlaq, 2020)، ودراسة شبعوات (Shbuaat, 2020) التي وجدت جميعها درجة مرتفعة من مستوى الالتزام التنظيمي وتوافره. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الشيبان (Al Sheban, 2021) والتي جاءت بدرجة متوسطة من الالتزام التنظيمي.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الالتزام المعياري، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازليا، وذلك كما هو مبين في الجدول (7).

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الالتزام المستمر تراوحت بين (4.10-4.28)، وجاءت الفقرة (14) التي تنص على: "يقوم القائد باستغلال قدراته وتنميتها" بالمرتبة الاولى وبدرجة كبيرة جداً، ثم جاءت الفقرة رقم (9) بمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (13) التي تنص على: "يحرص القائد على اكتساب الخبرات والكفاءة العالية" بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال مرحلة التنفيذ (4.17) وبدرجة كبيرة.

وقد تعزى هذه الدرجة الكبيرة من الالتزام المستمر ربما إلى إدراك القادة لأهمية الالتزام المستمر وتأثيره على سير العمل، بالإضافة إلى الشعور بالمسؤولية والوعي بالتغيرات الواقعة في نطاق العملية التعليمية واتباعها لاستخدام سياسة الانفتاح والتغيير والمفاهيم السليمة والتي يترتب عليها اتخاذ قرارات ملائمة للواقع التعليمي داخل الجامعات بما يستقيم مع تطورات المستقبل

### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الالتزام المعياري لدى أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
18	يلتزم القائد بعمله بالقيم الاخلاقية.	4.15	0.76	1	كبيرة
20	يحرص القائد على البقاء في الوظيفة مدى الحياة.	4.14	0.71	2	كبيرة
22	يسعى القائد للحفاظ على المعايير التنظيمية باستمرار.	4.13	0.73	3	كبيرة
19	يظهر القائد ولاءه للجامعة بكل اعتزاز.	4.12	0.78	4	كبيرة
21	يطبق القائد التعليمات بكل نزاهة.	4.12	0.73	4	كبيرة
16	يلتزم القائد بالشفافية بالعمل الجامعي.	4.11	0.73	6	كبيرة
23	يسعى القائد للاتصال المفتوح مع الآخرين.	4.10	0.71	7	كبيرة
17	يلتزم القائد بالمعاملة الحسنة دون تمييز.	4.07	0.74	8	كبيرة
	المتوسط العام	4.12	0.51		كبيرة

الجامعة، أيضاً حرص الجامعات على معرفة مستوى الأداء المطلوب والارتقاء به، من أجل عمليات التحسين والتطوير والنمو، بالإضافة إلى الحرص على الوصول إلى النتائج المطلوبة تفادياً للوقوع في الأخطاء والحصول على نتائج سلبية وعكسية تحول دون تحقيق الهدف الأساسي.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من الغرابي (Al Graby, 2019)، ودراسة (Metlaq, 2020)، ودراسة شبعوات (Shbuaat, 2020) التي وجدت جميعها درجة مرتفعة من مستوى الالتزام التنظيمي وتوافره. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الشيبان (Al Sheban, 2021) والتي جاءت بدرجة متوسطة من الالتزام التنظيمي.

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات الالتزام المعياري تراوحت بين (4.07-4.15)، وكان أبرزها للفقرة رقم (18) التي تنص على: "يلتزم القائد بعمله بالقيم الاخلاقية" وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (20) بمتوسط حسابي (4.14) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (17) التي تنص على: "يلتزم القائد بالمعاملة الحسنة دون تمييز" بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات الالتزام المعياري (4.12) وبدرجة كبيرة.

وقد تعزى الباحثة مجيء هذا المجال بدرجة تطبيق كبيرة إلى أهمية الالتزام المعياري في العمل الجامعي، حيث جميع القرارات وآليات اتخاذها معلنة ومعروفة للجميع وتحرص الجامعات على الالتزام بهذه الآليات، وأي خرق لهذه الإجراءات ينتشر بسرعة داخل الجامعة وخارجها ويؤدي الى تداعيات وانعكاسات على إدارة

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي نصّ على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، ونوع الكلية، وملكية الجامعة؟"

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى/الفئة	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.31	203	0.412
	انثى	3.19	113	0.390
	المجموع	3.27	316	0.408
نوع الكلية	انسانية	3.26	109	0.348
	علمية	3.27	207	0.437
	المجموع	3.27	316	0.408
ملكية الجامعة	خاصة	3.28	144	0.419
	حكومية	3.26	172	0.399
	المجموع	3.27	316	0.408

التدريس ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة، وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية؛ تم إجراء تحليل التباين الثلاثي (3-ways Anova) وذلك كما في الجدول (9).

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة

#### الجدول (9)

نتائج تحليل التباين الثلاثي لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.062	1	1.062	6.465	.011
نوع الكلية	.009	1	.009	.057	.811
ملكية الجامعة	.061	1	.061	.373	.542
الخطأ	51.268	312	.164		
المجموع	3428.526	316			

خدماتها، والمحافظة على الكوادر البشرية ذات الخبرات والكفاءات العالية.

ويعد وجود فروق تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور بسبب تأثير البيئة الاجتماعية على الذكور دون الإناث، كما أن الذكور قد يتعرضوا لخبرات وظروف عمل مختلفة عن الإناث وتوليهم مناصب وقيادات إدارية عليا مختلفة، بالإضافة إلى أن الذكور لديهم القبول في ترك العمل والهجرة والبحث عن فرص وظيفية تحسن المعيشة لديهم على عكس الإناث.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الغرابي (2019) بوجود فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متغير الخبرة والمرحلة التعليمية.

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لمستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات نوع الكلية، أو ملكية الجامعة، بينما تبين وجود فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لمستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس) ولصالح الذكور.

وقد تعزو الباحثة عدم وجود فروق تعزى لنوع الكلية، أو ملكية الجامعة إلى أن الجامعات بغض النظر عن هذه المتغيرات فإنها قد تمارس الالتزام التنظيمي وتخضع لمعظم القوانين والأنظمة والتعليمات بنفس الطريقة، أيضاً إلى أنه من الأمور التي يجب على الجامعة سواء كانت حكومية أم خاصة أن تتمتع بها مسألة الالتزام التنظيمي إذا كانت تبحث عن التميز في الأداء والرقي في تقديم

بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- 1- العمل على تعزيز إدارة الجامعات باستمرار بممارسة الالتزام التنظيمي والوصول الى أعلى مستوياته.
- 2- العمل على تعزيز ونشر ثقافة الالتزام التنظيمي لدى المجتمع الجامعي.
- 3- الاستمرار بمنح القادة حقوقهم وفق القانون للمحافظة على التزامهم التنظيمي.
- 4- إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بممارسة الالتزام التنظيمي وربطه بمتغيرات أخرى كالصعوبات والحلول.

## References

- Abdaly, Waleed. (2014). *Communication Style and its Relationship with Professional Commitment in University Institutions: field Study at Blhajj Lekhder –Batna University*. Un Published Master Thesis, Blhajj Lekhder – Batna University, Algeria.
- Abu Fares, M. (2014). The Relationship Between Organizational Confidence and Organizational Commitment: Field Study, Al Azhar University, *Islamic University Journal for Economics & Management Studies*, 22(2), 87-138.
- Abu Shaqra, R. & Jubran, A. (2016). The Realty of Organizational Commitment for Jordanian Public and Private University Faculty Members: Abasticals and ways of Improvement. *Jordanian Society of Educational Sciences*, 46(1),713-729.
- Ajmy, Mohamad. (2010). *Modern Trends in Managerial Leadership and Human Development*. 2<sup>nd</sup> Ed. Jordan, Amman: Dar Al Masera for Printing & publishing.
- Al Graby, Hadi. (2019). Organizational Commitment Level for Public Schools Leaders at Alasyah and its relationship with Administrative Performance from Teachers Point of View. *Journal of Educational & Psychological Sciences*, 29(3), 39-71.
- Al Sheban, Anas. (2021). Servent Leadership and its Relationship with Organizational Commitment at Scientific Research & Graduate Deans at Al Elmam Mohammad Bin Saud Islamic University. *Future Arab Education Journal*, 130(28), 119-168.
- Ashoury, Ebtisam. (2017). Organizational Commitment at Algeria Institutions. *Arab Journal for Scientific Publishing*, 6(3),63-75.
- Avcı, A. (2016). Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behaviors. *Academic Journal*, 11(11), 1008-1024.
- Basham, L. (2010). Presidents as transformational or transactional. *Behavioral Sciences*. 6(6), 141-152.
- Felehe, Farooq & Alsyed, Abedalmajeed. (2014). *Organizational Behavior at Higher Education Institutions*. (3<sup>rd</sup> Edition). Jordan, Amman: Dar Al Masera for Printing & publishing.
- Gerald & Baroon. (2004). *Behavior Management at Organizations*. Edited & Translated by Refai & Basyoni, Saudi Arabia, Riyad: Al Mareekh Publishers.
- Khan, M., Sarwar, S. & Khan, H. (2018). Impact of Corporate Social Responsibility on Job Attitudes: Job Satisfaction and Organizational Commitment of Banking Sector Employees of Pakistan. *Science Journal of Management*, 1(3), 28-47.
- Krishnamurti, A. & Seniati, A. N. L. (2018). *Role of job satisfaction as a mediator in the relationship between psychological climate and organizational commitment of lecturers at higher education institutions*, Retrieved on September, 25, from: [https://www.academia.edu/69608448/Diversity\\_in\\_Unity\\_Perspectives\\_from\\_Psychology\\_and\\_Behavioral\\_Sciences](https://www.academia.edu/69608448/Diversity_in_Unity_Perspectives_from_Psychology_and_Behavioral_Sciences).
- Lawton, Alan & Paez, liana. (2019). Developing a Frame work for Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, Retrieved on: September, 18. 2023, 3(130), 639-649.
- Mahmood, A. (2016). Principals' Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers *Journal of Education and Practic*, 7(34), 18-22.

- Al-Mawajdeh, H. & Tarawneh, A. (2020). The Relationship between Organizational Commitment for Faculty Members and Achieving sustainable Development Goals in Public Universities. *Jordan Journal of Educational Sciences*, 5(1), 253-278.
- Metlak, Eman. (2020). Administrative Empowerment and its Relationship to Organizational Commitment for School Principals at Al Mafreq Governorate in Jordan. *Journal of Educational & Psychological Sciences*, 10(4), 19-29.
- Misheh, Rola. (2021). *Degree of Organizational Intelligent in Jordanian Universities and its Relationship with Organizational Confidence for Faculty members*. Unpublished Master Thesis, Al Hashemite University, Zarka, Jordan.
- Al-Money, H. & Ababneh, R. (2018). *The Level of Organizational Justice and Organizational Commitment in Private Jordanian Universities from Staff View Points*. Unpublished Thesis, Al Al beat University.
- Rathi, J. & Kazem, H. (2013). The Relationship Between Leadership Ethical Behavior and Organizational Commitment: A Testing Study in Economics & Management College, *Arabic Journal for Economics & Management Science*, 21(4),103-120.
- Ryan. A. & Ryan, M. (2019). Feeling Isolated and Its Relationship with Organizational Commitment and The Role of Organizational Behavior in this Relationship: A Field Study at a Sample from Asyuut & Suhaj University Staff. *Contemporary Commercial Research Journal*, 33(1), 333-362.
- Shatnawi, Nawaf & Al Agla, Rema. (2013). Organizational Justice in Yarmouk University and its Relationship with Faculty Performance and Ways for Improvement. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, Bahrain University, 14(4), 69-102
- Shbuaat, N. (2020). The Role of Ethical Behavior in Enhancing the Organizational Commitment for Staff members: Afield Study in University Division one, University of Kasdy Merbah, Wergla. *The Algeria Journal for Economic Development*, 2(7), 55-68.
- Tadesse, E. F. (2019), Teachers' Organizational Commitment at Secondary School in Addis Ababa, Ethiopia, *International Journal of Education and Research*, 7(4) 53-68.
- Untan, L., Bin Kasim, A. L., Sin, I. & Raman, A. (2016) The Impact of Headmaster's Servant-Leadership Practices towards Teachers' Commitment in Betong District of Sarawak. *Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, Retrieved on September, 20, 2023, 4(1), 80-86.
- Vaught. J. (2010). *Transactional and Transformational Leader Behaviors and Christion School Enrollment*. Doctorial Dissertational. Columnbia International University, USA.
- Wessely, S. & Rubin, G. (2020). *The psychological effects of quarantining a city*. Retrieved on sebtember,15, 2023, from: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31992552/>.
- Zoubi, M. & Bataieneh,, M. (2014). *Administrative Leadership*. 1<sup>st</sup> Edn. Jordan, Amman: Dar Wael Publishers.