

**دور الدمج التنظيمي في تعزيز التزام العاملين**  
**(دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد والقانون/جامعة بغداد)**

**المدرس المساعد**

**فائق جواد كاظم**

**كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد**

**The role of organizational identification in enhancing employees' commitment:**

**المستخلص**

يهدف البحث الحالي الى دراسة العلاقة بين الدمج التنظيمي والتزام العاملين في عينة من تدريسي كليتي الإدارة والاقتصاد والقانون / جامعة بغداد شملت (٧٨) تدريسي، إذ استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات . وقد تضمن البحث الحالي فرضيتين رئيسيتين تتعلق باختبار طبيعة العلاقة بين متغيري البحث، الأولى تتناول علاقة الارتباط والثانية تخص علاقة التأثير. بغية تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته فقد استخدمت عدد من الأدوات الإحصائية الملائمة. وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج تشير الى صحة فرضيات البحث، والتي في ضوءها تم صياغة عدد من التوصيات، كان من أهمها تعزيز مقومات ظاهرة الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال رفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية و إعطاء انطباع لدى الافراد العاملين بان دمج هويتهم مع هوية الكلية التي يعملون بها يحقق أهدافهم الشخصية، كما يحقق أهداف الكلية .

**المبحث الأول**  
**الجانب المنهجي للبحث**

**أولاً: مشكلة البحث:**

لقد اهتم العديد من الباحثين والكتاب بمفهوم الدمج التنظيمي Organizational Identification وحاولت دراسات عديدة ان تتوصل الى فهم افضل اتجاه ديناميكيات الدمج التنظيمي باعتبارها طريق للتعاون البعيد الأمد من قبل العاملين، ونتيجة لعدم أدراك أفراد عينة البحث لأهمية الدمج التنظيمي في تحقيق الالتزام التنظيمي للكليات المبحوثة ، هذا ما حث على إجراء البحث الحالي. ويمكن بلورة مشكلة البحث وصياغتها في التساؤل الآتي :

ما هو دور الدمج التنظيمي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين ؟

**تساؤلات البحث:**

ينبثق عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

ما مستوى أهمية متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة؟

ما طبيعة العلاقة بين الدمج التنظيمي و عناصر الالتزام التنظيمي في المنظمات المبحوثة؟

ما مدى تأثير الدمج التنظيمي على عناصر الالتزام التنظيمي في المنظمات المبحوثة؟

**ثانياً: أهداف البحث:**

من خلال مشكلة البحث تم صياغة الأهداف الآتية:

التعرف على مستوى الدمج التنظيمي للعاملين عينة البحث.

التعرف على مستوى توافر عناصر الالتزام التنظيمي في المنظمات المبحوثة.

تحديد طبيعة العلاقة بين الدمج التنظيمي وعناصر الالتزام التنظيمي للعاملين.

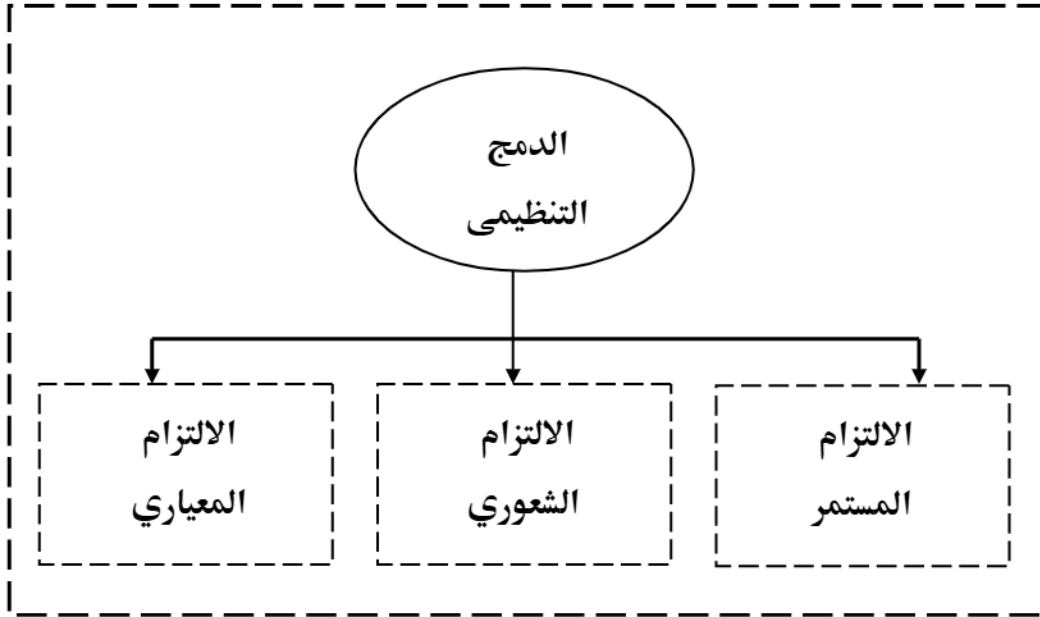
تحديد أثر الدمج التنظيمي في عناصر الالتزام التنظيمي.

### ثالثاً: أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من جانبين :-  
ندرة الدراسات التي تناولت الدمج التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من حيث طبيعتها واتجاهها ومدى قوتها.  
أهمية البحث تتبع من خلال إمام أفراد عينة البحث بالمتغيرات التي لها علاقة أو تأثير على تحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة.

### رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

شكل (١) يوضح مخطط البحث الفرضي



### خامساً: فرضيات البحث:

تتمثل فرضيات هذا البحث بما يأتي:  
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الدمج التنظيمي وعناصر الالتزام التنظيمي بصورة مجتمعة.  
ويتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية:-  
١. توجد علاقة ارتباط بين الدمج التنظيمي والالتزام المستمر.  
٢. توجد علاقة ارتباط بين الدمج التنظيمي المباشر والالتزام الشعوري.  
٣. توجد علاقة ارتباط بين الدمج التنظيمي والالتزام المعياري.  
الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي بين الدمج التنظيمي وعناصر الالتزام التنظيمي بصورة مجتمعة.

ويتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية:-

١. يوجد تأثير معنوي بين الدمج التنظيمي والالتزام المستمر.
٢. يوجد تأثير معنوي بين الدمج التنظيمي المباشر والالتزام الشعوري.
٣. يوجد تأثير معنوي بين الدمج التنظيمي والالتزام المعياري.

### سادساً: متغيرات البحث وأساليب القياس:

تنقسم متغيرات هذا البحث إلى:

١. الدمج التنظيمي:

سوف يعتمد الباحث على الاستقصاء الذي وضعه (Mael, Ashforth, 1992) بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمات المبحوثة، وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في

قياس هذا المتغير، وتم وضع استمارة الاستبيان ضمن هذا المتغير تضمنت (٥) فقرات تمثل مؤشرات قياس الدمج التنظيمي كما هو موجود في الملحق رقم (1) وفق مقياس (Likert) الخماسي (موافق بشدة- غير موافق بشدة) .

## ٢. الالتزام التنظيمي:

اعتمد الباحث على تصنيف (Allen & Meyer, 1990) الذي يضم ثلاث محاور (الالتزام المستمر، الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري)، تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في قياس هذا المتغير وضمت (١٥) فقرة تمثل مؤشرات قياس الالتزام التنظيمي، وهذه الاستبانة هي أداة معدة مسبقاً ومختبره من قبل (حواس، ٢٠٠٣) وفق مقياس (Likert) الخماسي (موافق بشدة- غير موافق بشدة) كما هو موجود في الملحق رقم (1).

## سابعاً: مجتمع البحث وعينه:

يتمثل مجتمع البحث في كليتي الإدارة والاقتصاد والقانون/جامعة بغداد، وقد تم اختيار عينة عشوائية من التدريسيين شملت (٧٨) تدريسياً، تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم. وهذه العينة تقدر بنسبة اكبر من 10 % من افراد مجتمع الدراسة.

## ثامناً: أساليب تحليل البيانات:

لإثبات مدى صحة الفرضيات المتعلقة بالبحث تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS:

١. الوسط الحسابي.
٢. الانحراف المعياري.
٣. أسلوب الارتباط البسيط.
٤. تحليل الانحدار البسيط.

## المبحث الثاني

### الإطار النظري للبحث

### أولاً: الدمج التنظيمي Organizational Identification

يستمر الاهتمام بمفهوم الدمج التنظيمي من قبل الاكاديمين والممارسين على حد سواء. وقد حاولت الدراسات ان تتوصل الى فهم افضل اتجاه ديناميكيات الدمج التنظيمي باعتباره طريق للتعاون البعيد الامد من قبل العاملين. فمنذ ان قدم هذا المفهوم فان العديد من الدراسات تناولته بالتحليل والتمحيص بسبب تاثيراته الايجابية على قبول الفرد للاهداف التنظيمية ودعمه لها (Edwards, 2005). وتعتبر نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity) المدخل المهم في عملية تفسير الدمج التنظيمي في المنظمات، لان افتراضات هذه النظرية طبقت بنجاح في السياق التنظيمي عبر العقد الاخيرين (van Dick et al. 2008: 388). وتقترض نظرية الهوية الاجتماعية وجود دافعين أساسيين للدمج التنظيمي (Organizational Identification) هما (Epitropaki & Martin, 2005:571):

الحاجة لتصنيف الذات (self-categorization): والتي تركز على كيفية تأثير التفاعلات الاجتماعية والادراكية على صياغة واستخدام التصنيفات الاجتماعية وقد تساعد في تعريف مكان الفرد في المجتمع.

الحاجة لتعزيز الذات (self-enhancement) التي تتطلب مكافئ العضوية للجماعة وجعلها ذات دور فاعل .

وتقترح نظرية الهوية الاجتماعية بان الدمج التنظيمي يتضمن افتراضات حول امتلاك الناس كل من الهوية الشخصية (Personal identity) وعدد من الهويات الاجتماعية (Social

(identities) في حين ان الهوية الشخصية تعكس المزايا الفريدة للشخص فان الهوية الاجتماعية تشير الى اندماج الناس لمجموعة اجتماعية معينة. ويعتبر كل من (Ashforth & Mael, 1989) من أوائل الباحثين الذين اعتمدوا افتراضات الهوية الاجتماعية في مناقشة موضوع الدمج التنظيمي. الناس يعرفون انفسهم في اغلب الأحيان من ناحية عضويتهم في مجاميع معينة (الهوية الاجتماعية). هذه الهويات الاجتماعية أصبحت شيء شائع في المجتمع حالياً. فالناس يرون انفسهم كجزء مكون لبلد ، او جنس ، او عرق ، او حركة سياسية او فريق رياضي او منظمة. لكن الامر الخطير يكمن في بقاء وديمومة هذه المجاميع يعتمد على عضوية هؤلاء الناس (Fisher & Wakefield, 1998). والمخرجات المهمة للدمج مع مجموعة معينة هو قضية التفضيل : مثال ذلك ادعاء الرجال بانهم افضل من النساء ، شراء تشيرت لفريق كرة قدم مفضل لديك ، او بشكل اكثر تحديد الدفاع عن منظمتك عندما تنتقد من شخص ما (Bartels, 2006:1). واحد اشكال الدمج للمجموعة هو الدمج التنظيمي.

ومن اكثر التعاريف التي لاقت تقبل كبير من قبل الباحثين حول مفهوم الدمج التنظيمي هو تعريف (Male & Ashforth, 1992) والذان عرفاه بأنه ادراك العامل التوحد والارتباط مع المنظمة التي يعمل فيها. اي توضيح للرابط الادراكي بين العاملين ومنظمتهم. فالدمج التنظيمي يشير الى الارتباط النفسي بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها (Chughtai & Buckley, 2010: 242). اما (Dutton et al., 1994: 239) فيعرف الدمج التنظيمي على انه الدرجة التي يعرف بها العضو نفسه بنفس الخصائص التي يعرف بها المنظمة.

وقد اشار أنصار نظرية الهوية الاجتماعية بان الدمج التنظيمي اخذ حيز جدير بالاعتبار في عملية تفسير ادراك ، ومواقف ، وسلوك الافراد في المنظمات. اذ اثبتت الدراسات في الثلاثون سنة الاخيرة بان العاملين الذين يندمجون بشكل عالي مع منظماتهم سيبدون مواقف وسلوكيات ايجابية اتجاهها (Dutton, et al., 1994). فاليوم تعتبر دراسة محددات ومؤشرات اندماج العاملين لمنظماتهم هدف مهم ومفهوم مركزي لدى علماء المنظمة (Lane & Scott, 2007) ، لانه اندماجهم ينظر اليه على انه حالة نفسية اساسية تعكس ارتباطهم بمنظماتهم ولذلك فهو قابلية كامنة لتفسير وتأثير العديد من المواقف والسلوكيات المهمة في مكان العمل (Edwards, 2005). فعلى سبيل المثال ونقلاً عن (العطوي، 2010) فان (Rikketa, 2005) اثبت من خلال نتائج ما بعد التحليل بان الدمج التنظيمي ترتبط بشكل ايجابي مع ارتفاع الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة وسلوك التعاون ، ويرتبط بشكل سلبي مع انخفاض الغياب وترك العمل.

### ثانياً: مفهوم الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

يعد الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات، وقد حظي هذا الموضوع بالاهتمام من قبل العديد من الباحثين والكتاب لما له من تأثير على كثير من سلوكيات الأفراد وكذلك لما له من انعكاس سواء على الفرد أو المنظمة التي يعمل بها. وقد أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي خلال العقود الماضية الى شيوعه لدى المديرين والاكاديميين على اعتبار ان الموظف الملتزم يكون اكثر التصاقاً بمنظمته واكثر اجتهاداً في تحقيق اهدافها ( الطجم، 1996 : 104 ) بالإضافة الى ان الالتزام التنظيمي عند الموظف يعتبر من اهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة ( العجمي ، 1999 : 50 ).

فالالتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات حيث يجنبها الكثير من الكلف الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الفرد أو المجموعات (حواس، ٢٠٠٣، ٥٨). وعلى الجانب الآخر فإن ضعف الالتزام التنظيمي يترتب عليه:

١. تحمل كلف الغياب.
٢. انخفاض مستوى الإبداع.
٣. ترك العمل.
٤. انخفاض الدافعية والالتزام بالعمل.

وقد تعددت التعاريف حول الالتزام التنظيمي ، يرى (Hall, et al., 1970) أن الالتزام التنظيمي هو العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة. في حين ترى (الطائي ، ٢٠٠٧، ٨١) (بأنه الأيمان القوي للفرد والقبول بقيم وأهداف المنظمة، والرغبة في مضاعفة الجهود لمصلحتها والرغبة القوية في المحافظة على عضويتها).

ومن وجهة نظر (حواس ٢٠٠٣، ٥٧) أن التعريف الأكثر شيوعاً هو التعريف الذي قدمه (Mowdy et al, 1982) حيث يقوم على ثلاثة عناصر أساسية وهي :

- الاعتقاد القوي في أهداف وقيم المنظمة ومدى تقبلها.
  - الاستعداد لبذل جهد في المنظمة.
  - النية في البقاء عضواً داخل المنظمة.
- ويعرف الباحث الالتزام التنظيمي على انه درجة الشعور والالتزام الأخلاقي والوظيفي للفرد داخل المنظمة وبما ينعكس لتحقيق الأهداف التنظيمية.

### ثالثاً: أنواع الالتزام التنظيمي

قام (Meyer & Allen, 1991) بتحديد أهم أنواع الالتزام التنظيمي والتي تشمل ثلاثة أنواع وهي (حواس، ٢٠٠٣، ٥٩) ، (الطائي، ٢٠٠٧، ٨٧):

#### ١- الالتزام المستمر Continuanace Commitment:

ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير . فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل : فقدانه للاجور والتعويضات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد ) . وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور ، ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية .

#### ٢- الالتزام الشعوري (الفاعل) Affective Commitment :

ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف . وأحياناً تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة ، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة .

#### ٣- الالتزام المعياري Normative Commitment :

ويشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين . فالأفراد ذوو الالتزام المعياري القوي يأخذوه في حسابهم إلى حد كبير ، ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة . إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل ، وبالتالي لهذا التزام أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم (Meyer & Allen, 1990: 67).

### المبحث الثالث

#### الإطار العملي للبحث

#### أولاً: الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث :

تشمل هذه الفقرة تحليل وتوصيف إجابات عينة البحث اتجاه فقرات مقاييس البحث التي تم استيعابها وكالاتي:-

##### ١- الدمج التنظيمي

يلاحظ في الجدول (١) أن الوسط الحسابي العام الخاصة لهذا المتغير بلغ (3.28) وبانحراف معياري بلغ (0.8) . حصلت الفقرة (2) الخاصة بـ(ان صورة الكلية في المجتمع تمثلني بشكل جيد) على أعلى وسط حسابي بمقدار (4) وبأدنى انحراف معياري (0.55) ، في حين حصلت الفقرة (3)

الخاصة بـ (اهتم بما يفكر به الآخرون حول الكلية التي أعمل فيها) على أدنى وسط حسابي (2.88) وبانحراف معياري بلغ (0.97) .

#### جدول (١)

الاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة باجابات عينة البحث اتجاه الدمج التنظيمي  
(N=78)

| ت | العبارة                                                   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|-----------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| ١ | انني مسرور لانني اخترت العمل في الكلية ، وليس في مكان آخر | 3.5           | 0.609             |
| ٢ | ان صورة الكلية في المجتمع تمثلي بشكل جيد .                | 4             | 0.55              |
| ٣ | اهتم بما يفكر به الآخرون حول الكلية التي أعمل فيها .      | 2.88          | 0.97              |
| ٤ | انظر الى نجاحات الكلية على انها نجاحاتي .                 | 3.05          | 1.04              |
| ٥ | اشعر بالتقدير الشخصي عندما يمدح شخص ما كليتي              | 3             | 0.88              |
|   | المعدل العام                                              | 3.28          | 0.8               |

ويلاحظ أيضا من نتائج اجابات عينة البحث ان الوسط الحسابي للفقرات الأخرى ضمن مدى معين (3-3.5) اذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين موافق الى محايد وهذا يدل على انطباع بمستوى متوسط لدى عينة البحث اتجاه الدمج التنظيمي.

الوصف الإحصائي لمتغيرات الالتزام التنظيمي : تتضمن الفقرة الحالية الوصف والتحليل الإحصائي للمتغير المعتمد بإبعاده الثلاث وكالاتي:

#### أ. الالتزام المستمر:

يلاحظ في الجدول (٢) أن الوسط الحسابي العام الخاصة لهذا المتغير بلغ (2.89) وبانحراف معياري بلغ (0.76) .حصلت الفقرة (5) الخاصة بـ(من الصعب جدا ان أترك الكلية التي أعمل به حالياً إذا ما رغبت في ذلك) على أعلى وسط حسابي بمقدار (4) و انحراف معياري (0.28) ، في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة بـ (إن قرارى بترك الكلية الآن لن يكبدني الكثير من التكاليف) على أدنى وسط حسابي (1.04) وبانحراف معياري بلغ (0.8) .

جدول (٢)  
الاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالالتزام المستمر

| ت | العبارة                                                                                                | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| ١ | إذا ما قررت أن أترك الكلية الآن فإن ذلك يسبب لي ارتباكاً شديداً في حياتي .                             | 3.04          | 0.76              |
| ٢ | إن قرارى بترك الكلية الآن لن يكبدني الكثير من التكاليف.                                                | 1.04          | 0.8               |
| ٣ | إن استمراري في الكلية لا يعكس مدى اضطراري للعمل بنفس القدر الذي يعكس رغبتى في العمل في الفترة الحالية. | 3             | 1.08              |
| ٤ | اعتقد ان الوظائف المتاحة للعمل في كليات أخرى قليلة لدرجة لا تجعلني أفكر في ترك وظيفتي الحالية.         | 3.4           | 0.90              |
| ٥ | من الصعب جدا ان أترك الكلية الذي أعمل به حالياً إذا ما رغبت في ذلك.                                    | 4             | 0.28              |
|   | المعدل العام                                                                                           | 2.89          | 0.76              |

ويلاحظ أيضاً من نتائج اجابات عينة البحث ان الوسط الحسابي للفقرات الاخرى ضمن مدى معين (3-3.4) اذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين موافق الى محايد وهذا يدل على انطباع وسط لدى عينة البحث اتجاه الالتزام المستمر .

ب. الالتزام الشعوري:

يلاحظ في الجدول (٣) أن الوسط الحسابي العام الخاصة لهذا المتغير بلغ (2.7) وبانحراف معياري بلغ (0.68). حصلت الفقرة (١) الخاصة بـ(أستمتع بالحديث عن الكلية التي أعمل بها مع أصدقائي من خارج العمل) على أعلى وسط حسابي بمقدار (3.9) و انحراف معياري (0.98) ، في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ (لا اشعر انني فرد من افراد العائلة في هذه الكلية) على ادنى وسط حسابي (2) وبانحراف معياري بلغ (0.72) .

جدول (٣)

الاوراس الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالالتزام الشعوري (N=78)

| ت | العبارة                                                                    | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|----------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| ١ | أستمتع بالحديث عن الكلية التي أعمل بها مع أصدقائي من خارج العمل.           | 3.9           | 0.98              |
| ٢ | أشعر حقاً أن مشاكل الكلية هي مشكلتي أنا شخصياً.                            | 3.65          | 0.58              |
| ٣ | أعتقد انه من السهل أن ارتبط بكلية أخرى علماً كما انا مرتبط بكليتي الحالية. | 2.09          | 0.9               |
| ٤ | لا اشعر انني فرد من افراد العائلة في هذه الكلية .                          | 2             | 0.72              |
| ٥ | لا اشعر ان هناك ارتباط نفسي بيني وبين الكلية التي اعمل بها.                | 2.02          | 0.22              |
|   | المعدل العام                                                               | 2.7           | 0.68              |

ويلاحظ ايضاً من نتائج اجابات عينة البحث ان وسط الحسابي للفقرات الاخرى ضمن مدى معين ( 2.02-3.65 ) اذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين موافق الى غير موافق وهذا يدل على انطباع ضعيف لدى عينة البحث اتجاه الالتزام المستمر .

ج- الالتزام المعياري

يلاحظ في الجدول (٤) أن الوسط الحسابي العام الخاصة لهذا المتغير بلغ (3.1) وبانحراف معياري بلغ (0.64). حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ(أن أهم الأسباب التي تدفعني للبقاء هو اعتقادي بان الولاء شيء مهم ولذا فانني اشعر بنوع من الالتزام الأخلاقي بالبقاء بالكلية) على اعلى وسط حسابي بمقدار (4) و انحراف معياري (0.33) ، في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة بـ (ان التنقل السريع من كلية إلى آخر لا يبدو لي عملاً غير اخلاقي على الاطلاق) على ادنى وسط حسابي (2) وبانحراف معياري بلغ (0.66) .

جدول (٤)

الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات عينة البحث الالتزام المعياري (N=78)

| ت | العبارة                                                                                                                    | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| ١ | لا اعتقد ان الموظف يجب ان يظهر ولاء دائماً للكلية التي يعمل به.                                                            | 2.04          | 0.5               |
| ٢ | ان التنقل السريع من كلية إلى آخر لا يبدو لي عملاً غير أخلاقي على الإطلاق (R)                                               | 2             | 0.66              |
| ٣ | أن أهم الأسباب التي تدفعني للبقاء هو اعتقادي بان الولاء شيء مهم ولذا فاني اشعر بنوع من الالتزام الأخلاقي بالبقاء بالكلية . | 4             | 0.33              |
| ٤ | لو حصلت على عقد لوظيفة افضل من مكان آخر فإني سوف أشعر انه ليس من الصواب أن أترك الكلية التي أعمل بها.                      | 3.6           | 0.68              |
| ٥ | لقد تعلمت منذ الصغر ضرورة الولاء المستمر لوظيفة واحدة.                                                                     | 3.88          | 1.04              |
|   | المعدل العام                                                                                                               | 3.1           | 0.64              |

ويلاحظ ايضاً من نتائج اجابات عينة البحث ان وسط الحسابي للفقرات الاخرى ضمن مدى معين ( 3.88-2.04 ) اذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين موافق الى محايد وهذا يدل على انطباع وسط لدى عينة البحث اتجاه الالتزام المعياري .

#### ثانياً: تحليل علاقات الارتباط بين الدمج التنظيمي والالتزام التنظيمي

تركز هذه الفقرة على اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الدمج التنظيمي والالتزام التنظيمي " ، وقد تم تحليل هذه العلاقة على مستوى عينة البحث وكما يأتي :

#### العلاقة بين الدمج التنظيمي والالتزام التنظيمي :-

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقة الواردة في الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على " أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الدمج التنظيمي والالتزام التنظيمي " ، وبلغت قيمة معامل هذا الارتباط (0.818) وهي علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05) ، ويشير هذا إلى أهمية الدمج التنظيمي في التزام العاملين عينة البحث وعلى هذا الأساس فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الدمج التنظيمي والالتزام التنظيمي " .

يوضح نتائج علاقات الارتباط بين الدمج التنظيمي والالتزام التنظيمي على مستوى عينة البحث

| المؤشر الكلي | الالتزام المعياري | الالتزام الشعوري | الالتزام المستمر | المتغيرات<br>المعتمدة<br>المتغيرات المستقلة |
|--------------|-------------------|------------------|------------------|---------------------------------------------|
| 0.818*       | 0.668*            | 0.632*           | 0.829*           | الدمج التنظيمي                              |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية . \* مستوى المعنوية (0.05) والاتي تفصيل لطبيعة العلاقة بين الدمج التنظيمي والمتغيرات الفرعية للالتزام التنظيمي والتي تمثل الفرضيات الفرعية وكالاتي: -

١. العلاقة بين الدمج التنظيمي والالتزام المستمر :  
تتضمن هذه الفقرة مهمة التحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على ان "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الدمج التنظيمي والالتزام المستمر".

إذ تشير معطيات الجدول (5) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الدمج التنظيمي والالتزام المستمر، حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما ( 0.829 ) عند مستوى معنوية ( 0.05 ) وهي علاقة ارتباط معنوية ، ويدل هذا على الدور الذي يلعبه الأفراد في الدمج التنظيمي في التزامهم بالعمل في منظماتهم ، وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى .

٢. العلاقة بين الدمج التنظيمي والالتزام الشعوري  
تتضمن هذه الفقرة مهمة التحقق من الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على ان " هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الدمج التنظيمي والالتزام الشعوري ".  
إذ يتضح من الجدول (5) وجود علاقة ارتباط معنوية بين الدمج التنظيمي والالتزام الشعوري، حيث بلغت قيمة الارتباط ( 0.632 ) عند مستوى معنوية ( 0.05 ) وتعبّر هذه القيمة عن الارتباط المعنوي والإيجابي بينهما ، وهذا يشير الى اهمية الدمج التنظيمي في التزام الافراد وارتباطهم شعوريا بالمنظمة التي ينتمون اليها، وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى .

٣. العلاقة بين الدمج التنظيمي والالتزام المعياري  
تتولى هذه الفقرة عملية التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على ان "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الدمج التنظيمي والالتزام المعياري" حيث يشير الجدول ( ٥ ) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الدمج التنظيمي والالتزام المعياري، إذ بلغت قيمة الارتباط ( 0.668 ) عند مستوى معنوية ( 0.05 ) وهي علاقة معنوية وإيجابية ، مما يعني ان اندماج الافراد مع المنظمة يدفعهم الى الالتزام بمعاييرها، وبناءً على هذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى .

#### ثالثاً: تحليل علاقات التأثير بين الدمج التنظيمي والالتزام التنظيمي

لغرض معرفة عما إذا كان هناك تأثير معنوي للدمج التنظيمي على التزام العاملين فان أنموذج البحث والفرضية الرئيسية الثانية تستلزم تحديد مدى معنوية ذلك التأثير ، وهذا ما نصت عليه الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وفيما يأتي تحليل اثر متغيرات أنموذج البحث فضلاً عن تفسير المدلولات الإحصائية وعلى النحو الآتي :

#### تأثير الدمج التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين

يشير الجدول (٦) الخاص بتحليل أنموذج اثر الدمج التنظيمي على الالتزام التنظيمي وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة قيمتها (153.488) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.00) عند درجتى حرية ( 76,1 ) وبمستوى معنوية ( 0.05 ) وأن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والتي كانت قيمته (0.669) يشير إلى أن قدرة المتغير المستقل تفسر التأثير الذي يطرأ ( 66 %) وان حوالي (34%) من المتغيرات لم يتضمنها الأنموذج الحالي للدراسة.

جدول ( ٦ )

يوضح تأثير الدمج التنظيمي على الالتزام التنظيمي

| R <sup>2</sup> | t        |          | F        |          | الالتزام التنظيمي |       | المتغيرات          |
|----------------|----------|----------|----------|----------|-------------------|-------|--------------------|
|                |          |          |          |          |                   |       | المعتمدة           |
| 0.669          | الجدولية | المحسوبة | الجدولية | المحسوبة | B1                | B0    | المتغيرات المستقلة |
|                | 1.67     | 12.38*   | 4.00     | 153.4*   | 0.818             | 0.654 | الدمج التنظيمي     |

df= (1,76)

N=78

P<0.05

ويعود هذا إلى ان ادراك الافراد باندماج هويتهم الفردية مع الدمج التنظيمي يدفعهم الى الالتزام ، و بهذا فانه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على " هنالك تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين الدمج التنظيمي والالتزام التنظيمي " .

١. تأثير الدمج التنظيمي على الالتزام المستمر

يركز هذا المحور على عملية التحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى ضمن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن هناك تأثير معنوي للدمج التنظيمي على الالتزام المستمر ، ويتضح ذلك من خلال الجدول (٧) والخاص بتحليل أنموذج اثر الدمج التنظيمي على الالتزام المستمر حيث بلغت قيمة ( F ) المحسوبة ( 166.960 ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.00) عند درجتى حرية ( 76,1 ) وعند مستوى معنوية ( 0.05 ) وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.68) ويشير ذلك إلى أن قدرة المتغير المستقل تفسر التأثير الذي يطرأ بنحو (68%) وان حوالي (32%) من المتغيرات لم يتضمنها الأنموذج الحالي .

جدول ( ٧ )

يوضح أثر تأثير الدمج التنظيمي على الالتزام المستمر

| R <sup>2</sup> | t        |          | F        |          | الالتزام المستمر |       | المتغيرات          |
|----------------|----------|----------|----------|----------|------------------|-------|--------------------|
|                |          |          |          |          |                  |       | المعتمدة           |
| 0.687          | الجدولية | المحسوبة | الجدولية | المحسوبة | B1               | B0    | المتغيرات المستقلة |
|                | 1.67     | 12.92*   | 4.00     | 166.9*   | 0.829            | 0.671 | الدمج التنظيمي     |

df= (1,76)

N=78

P<0.05

٢. تأثير الدمج التنظيمي على الالتزام الشعوري  
تركز هذه الفقرة على مهمة التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن "هناك تأثير معنوي للدمج التنظيمي على الالتزام الشعوري"، حيث تشير نتائج الجدول ( 8 ) والخاص بتحليل أنموذج اثر الدمج التنظيمي على الالتزام الشعوري حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ( 50.419 ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 4.00 ) عند درجتي حرية ( 76,1 ) وعند مستوى معنوية ( 0.05 ) وقد كانت قيمة معامل التحديد (R2) (0.399) ويشير ذلك إلى أن قدرة المتغير المستقل يفسر التأثير الذي يطرأ بنحو ( 39 % ).

جدول ( 8 )

يوضح أثر الدمج التنظيمي على الالتزام الشعوري

| R <sup>2</sup> | t        |          | F        |          | الالتزام الشعوري |        | المتغيرات المعتمدة |
|----------------|----------|----------|----------|----------|------------------|--------|--------------------|
|                |          |          |          |          |                  |        | المتغيرات المستقلة |
| 0.399          | الجدولية | المحسوبة | الجدولية | المحسوبة | B1               | B0     | الدمج التنظيمي     |
|                | 1.67     | 7.101*   | 4.00     | 50.41*   | 0.632            | 0.144  |                    |
| df= (1,76)     |          |          |          | N=78     |                  | P<0.05 |                    |

٣. تأثير الدمج التنظيمي على الالتزام المعياري  
يركز هذا المحور على عملية التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن "هناك تأثير معنوي للدمج التنظيمي على الالتزام المعياري"، إذ يوضح الجدول ( 9 ) والخاص بتحليل أنموذج اثر الدمج التنظيمي على الالتزام المعياري، وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة ( 61.191 ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.00) عند درجتي حرية ( 76,1 ) وعند مستوى معنوية ( 0.05 ) وكانت قيمة معامل التحديد (R2) ( 0.446 ) إذ يشير ذلك المؤشر إلى أن قدرة المتغير المستقل تفسر التغيير الذي يطرأ بنحو ( 44 % ) بينما حوالي ( 56 % ) من المتغيرات لم يتضمنها النموذج الحالي.

جدول ( ٩ )

يوضح تأثير الدمج التنظيمي على الالتزام المعياري

| R <sup>2</sup> |          | t        |          | F        |       | الالتزام المعياري |                | المتغيرات المعتمدة |
|----------------|----------|----------|----------|----------|-------|-------------------|----------------|--------------------|
|                |          |          |          |          |       |                   |                | المتغيرات المستقلة |
| 0.446          | الجدولية | المحسوبة | الجدولية | المحسوبة | B1    | B0                | الدمج التنظيمي |                    |
|                | 1.67     | 7.822*   | 4.00     | 61.19*   | 0.668 | 0.767             |                |                    |
| df= (1,76)     |          |          |          | N=78     |       | P<0.05            |                |                    |

### المبحث الثالث

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات :-

١. في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من الاستنتاجات وكالاتي :-  
١. تبين من خلال نتائج الدراسة بان هناك اتفاقاً عالياً بين العاملين حول تطابق هويتهم مع هوية المنظمة ، وهذا يعني ان العاملين يعرفون انفسهم في اغلب الأحيان من ناحية عضويتهم في الكلية ويندمجون فيها، بشكل يجعل العامل يتبنى مواقف تعبر عن التزامه بالمنظمة التي يعمل فيها .
٢. اتضح من نتائج الوصف الإحصائي ان العينة لديها اتفاق وسط حول استعدادها بتقديم التزام مستمر مع الكلية التي ينتمي اليها ، مما يعني ان هناك قوة رغبة لدى الفرد ليبقى في العمل في الكلية لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير .
٣. اظهرت نتائج الوصف الاحصائي ان الافراد في عينة الدراسة لديهم اتفاق واضح بالتزامهم الشعوري والعاطفي نحو كلياتهم ، مما يعني وجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار بالعمل في الكلية ، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق اهدافها .
٤. اوضحت نتائج الدراسة ان هناك اتفاقاً مقبولاً حول الالتزام المعياري من قبل عينة الدراسة ، مما يعني شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في الكلية بسبب اعتقاده بان الولاء شيء مهم ولديه التزام الأخلاقي للبقاء بالكلية .
٥. تبين من خلال نتائج الاختبار للفرضيات ، وجود علاقة ارتباط معنوية بين الدمج التنظيمي والمتغيرات الفرعية للالتزام التنظيمي .
٦. اظهرت النتائج الاحصائية وجود تأثير معنوي لشعور افراد عينة الدراسة بتطابق هويتهم مع الدمج التنظيمي على التزامهم التنظيمي بكل اشكاله.

### ثانياً: التوصيات :-

- على اساس الاستنتاجات اعلاه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات وكالاتي :
١. ضرورة توفير بيئة عمل مادية تدفع العاملين للالتزام المتزايد نحو منظماتهم وترفع من مستوى ادائهم ، وذلك من خلال اعادة النظر بسلم الرواتب الخاص بالعاملين في مجال التعليم العالي خصوصاً من الاساتذة الجامعيين واعطائهم خصوصية تميزهم عن العاملين في المجالات الاخرى .
  ٢. تعزيز مقومات ظاهرة الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال رفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية و اعطاء انطباع لدى الافراد العاملين بان دمج هويتهم مع هوية الكلية التي يعملون بها يحقق اهدافهم الشخصية ، كما يحقق اهداف الكلية .
  ٣. العمل على اجراء مسوحات دورية لاراء العاملين في مجال التعليم العالي لكشف مستوى نجاح مؤسساتهم في تحقيق رغباتهم ، وبالتالي تحليل مدى اندفاع هؤلاء الافراد للالتزام نحو منظماتهم . وقدرة ادارتهم على تعزيز الاندماج بين اهداف العاملين واهداف المنظمة .
  ٤. تبني استراتيجيات تعمل على ايصال معلومات عن مكانة المنظمة والعمل على ايصال نجاحاتها وتفوقها للعاملين بغية زيادة اندفاع الفرد لدمج هويتهم الشخصية مع هوية المنظمة التي يعملون بها خاصة اذا كانت هذه الهوية ايجابية.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

١. حواس، اميرة محمد رفعت. أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، كلية التجارة- جامعة القاهرة، ٢٠٠٣.
٢. الطائي، رنا ناصر، " الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٧.
٣. العطوي، عامر علي حسين. (2010). العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف: دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى. مجلة الغري، بحث مقبول للنشر - قيد الطباعة.
٤. العجمي، راشد شبيب (١٩٩٩)، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل : مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة، مجلد ١٣، العدد الأول، ص ٤٩ - ٧٠.
٥. الطجم، عبد الله عبد الغني (١٩٩٦)، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد ٤، العدد ١، ص ١٠٣ - ١٢٤.

### ثانياً: المصادر الأجنبية:

6. Ashforth, B.E, & Johnson, S. A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), Social identity processes in organizational contexts (pp. 31-48). Hove, UK: Psychology Press.
7. Bartels, J., (2006). Organizational identification and communication: Employee's evolution of internal communication and its effect on identification at different organizational levels. Unpublished doctoral dissertation, University of Twente.
8. Chughtai, A. & Buckley, F., (2010). Assessing the effects of organizational identification on in-role job performance and learning behavior: The mediating role of learning goal orientation. Personnel Review, Vol. 39 No. 2, pp. 242-258
9. Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. Administrative Science Quarterly, 39, 239-263
10. Dutton, J.E., Dukerich, J.M. and Harquail, C.V. (1994), Organizational images and member identification", Administrative Science Quarterly, Vol. 39 No. 2, pp. 239-63
11. Edwards, M.R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review, International Journal of Management Reviews, 7, 207-230.
12. Epitropaki, O. & Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. The Leadership Quarterly 16 (2005) 569-589.
13. Fisher, R.J., & Wakefield, K. (1998). Factors leading to group

- identification: A field study of winners and losers. *Psychology and Marketing*, 15, 23-40.
14. Hall, D. T., Schneider, B., and Nygren, H. T. (1970), " Personal factors in organizational identification" *Administrative science quarterly*, 15.
15. Lane, V., & Scott, S. (2007). The neural network model of organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104, 175–192.
16. Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123
17. Meyer, J.P., and Allen, N. J, (1991)." A Three – component conceptualization of organizational commitment " *Human Resources management*, 1 .
18. Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W., (1982), The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14.
19. Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358–384.
20. Van Dick, R, van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 388–399.
21. Whitener, E. M., Prodit, J. E., Korsgarad, M. A., and Werner, J. M., (1998), Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 39.

الملحق

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة

السادة المحييون المحترمون:

تحية طيبة...

الاستبانة التي بين أيديكم تهدف إلى دراسة ( دور الدمج التنظيمي في تعزيز التزام العاملين )  
دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد والقانون /جامعة بغداد.

راجين تفضلكم بقراءة جميع فقرات الاستبانة بعناية ووضوح، ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات الاستبانة، لذا نرجو الإشارة بعلامة (➡) تحت الإجابة التي تختارونها، ونود إعلامكم بأن المعلومات التي ستدلون بها تستخدم لأغراض الدراسة فقط، لذا لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة، وأخيراً نشمن جهودكم وتعاونكم معنا.

مع خالص شكرنا وتقديرنا...

الباحث

المدرس المساعد

فائق جواد كاظم

جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد

## أولاً: الدمج التنظيمي

من فضلك حدد درجة موافقتك وذلك بوضع علامة (➡) في المكان المناسب.

### - الدمج التنظيمي

| ت | العبارة                                                   | درجة الموافقة |       |       |                |
|---|-----------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|----------------|
|   |                                                           | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق بشدة |
| ١ | انني مسرور لانني اخترت العمل في الكلية ، وليس في مكان اخر |               |       |       |                |
| ٢ | ان صورة الكلية في المجتمع تمثلني بشكل جيد .               |               |       |       |                |
| ٣ | اهتم بما يفكر به الآخرون حول الكلية التي اعمل فيها .      |               |       |       |                |
| ٤ | انظر الى نجاحات الكلية على انها نجاحاتي .                 |               |       |       |                |
| ٥ | اشعر بالتقدير الشخصي عندما يمدح شخص ما كليتي              |               |       |       |                |

## ثانياً: الالتزام التنظيمي للعاملين

### ١- الالتزام بالاستمرارية

| ت | العبارة                                                                                                 | درجة الموافقة |       |       |                |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|----------------|
|   |                                                                                                         | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق بشدة |
| ١ | إذا ما قررت أن أترك الكلية الآن فإن ذلك يسبب لي ارتباكاً شديداً في حياتي .                              |               |       |       |                |
| ٢ | إن قراري بترك الكلية الآن لن يكبدني الكثير من التكاليف. (R)                                             |               |       |       |                |
| ٣ | إن استمراري في الكلية لا يعكس مدى اضطراري للعمل بنفس القدر الذي يعكس رغبتني في العمل في الفترة الحالية. |               |       |       |                |
| ٤ | اعتقد ان الوظائف المتاحة للعمل في كليات أخرى قليلة لدرجة لا تجعلني أفكر في ترك وظيفتي الحالية.          |               |       |       |                |
| ٥ | من الصعب جدا ان أترك الكلية الذي أعمل به حالياً إذا ما رغبت في ذلك.                                     |               |       |       |                |

## ٢. الالتزام الشعوري

| ت | العبارة                                                                    | درجة الموافقة |       |       |                |
|---|----------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|----------------|
|   |                                                                            | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق بشدة |
| ١ | أستمتع بالحديث عن الكلية التي أعمل بها مع أصدقائي من خارج العمل.           |               |       |       |                |
| ٢ | أشعر حقاً أن مشاكل الكلية هي مشكلتي أنا شخصياً.                            |               |       |       |                |
| ٣ | أعتقد انه من السهل أن ارتبط بكلية أخرى علماً كما انا مرتبط بكليتي الحالية. |               |       |       |                |
| ٤ | لا اشعر انني فرد من افراد العائلة في هذه الكلية .<br>(R)                   |               |       |       |                |
| ٥ | لا اشعر ان هناك ارتباط نفسي بيني وبين الكلية التي اعمل بها.                |               |       |       |                |

## ٣. الالتزام المعياري

| ت | العبارة                                                                                                                    | درجة الموافقة |       |       |                |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|----------------|
|   |                                                                                                                            | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق بشدة |
| ١ | لا اعتقد ان الموظف يجب ان يظهر ولاء دائما للكلية التي يعمل به. (R)                                                         |               |       |       |                |
| ٢ | ان التنقل السريع من كلية إلى آخر لا يبدو لي عملاً غير أخلاقي على الإطلاق. (R)                                              |               |       |       |                |
| ٣ | أن أهم الأسباب التي تدفعني للبقاء هو اعتقادي بأن الولاء شيء مهم ولذا فاني اشعر بنوع من الالتزام الأخلاقي بالبقاء بالكلية . |               |       |       |                |
| ٤ | لو حصلت على عقد لوظيفة افضل من مكان آخر فإني سوف أشعر انه ليس من الصواب أن أترك الكلية التي أعمل بها.                      |               |       |       |                |
| ٥ | لقد تعلمت منذ الصغر ضرورة الولاء المستمر لوظيفة واحدة.                                                                     |               |       |       |                |