



كلية التربية
مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

”دور بطاقة التوصيف الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية“

The Role of Job Description Energies in Organizational Achievement of
Female Employees in the Imam Muhammad bin Saud Islamic Foundation.

إعداد

أ/ أسماء ضويحي العتيبي
طالبات دراسات عليا بقسم الإدارة
والخطيط التربويية كلية التربية في
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

أ/ أريج صالح سعود التويجري
طالبات دراسات عليا بقسم الإدارة
والخطيط التربويية كلية التربية في
جامعة الإمام محمد بن سعود
الإسلامية

د. فاطمة عبد العزيز حمد التويجري
أستاذ مشارك بقسم الإدارة والخطيط التربوي

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

تاریخ الاستلام: ٥ سبتمبر ٢٠٢٠ - تاریخ القبول: ٤ أكتوبر ٢٠٢٠

DOI :10.21608/JYSE.2021.134494

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر بطاقة التوصيف الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر الموظفات الإداريات، والكشف عن العلاقة بين درجة توافر بطاقة التوصيف الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وبلغت عينة الدراسة (١٠٥) فرداً من الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى: أن درجة توافر بطاقة التوصيف الوظيفي من وجهة نظر الموظفات الإداريات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جاءت بدرجة متوسطة بلغت (٢٦٪ من أصل ٥)، وأن مستوى الالتزام الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم، جاءت بدرجة مرتفعة بلغت (٦٨٪ من أصل ٥)، وأن هناك علاقة طردية (موجبة) بين الدرجة الكلية لدرجة توافر بطاقة التوصيف الوظيفي، وبين الدرجة الكلية لمستوى الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: بطاقة التوصيف الوظيفي - الالتزام التنظيمي - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

Abstract

The study aimed to identify the availability of job specification cards and the level of organizational commitment for the female personnel who are working at Imam Muhammad Bin Saud University from their perspectives. It also aims to reveal a correlation between the availability of job specification cards and the level of organizational commitment for them. The study adopted the correlational style of descriptive approach and used a questionnaire as a data collection tool. The study sample consisted of 105 female who are working in the administrative staff at Imam Muhammad Bin Saud University. The study has reached the following findings:

-The availability of job specification from the participants' views have obtained a moderate degree ($M=3.26/5$). The level of organizational commitment from their perspectives were high ($M=3.69/5$). There was a positive correlation between the total degree of the availability of job specification cards and the level of organizational commitment.

keywords Job specification cards- organizational commitment , Imam Muhammad Bin Saud University.

المقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية جزءاً أساسياً في التعليم العالي لكونها تساعد في تحقيق رسالتها باعتمادها على مواردها البشرية، وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات فهم الذين يسيرون المنظمة ويرفعون من إنتاجها، ولكنها تستطيع المنظمة أن تستثمر مواردها البشرية بالشكل الأفضل لبأن يكون هناك وضوح في طبيعة الوظائف التي يشغلها الكادر الوظيفي.

وأشار العقبلي(٢٠١٥م) أن الوصف الوظيفي تعتبر الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا الوصف الوظيفة طرفاً فيها؛ وللقيام بهم طبيعة الوظائف المختلفة في المنظمة لبأنه يقوم بعملية تحليل وتوصيف الوظائف والتي تعرف بأنها عملية يتم من خلالها جمع معلومات وحقائق واقعية عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها وتلخيصها وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها ومسؤولياتها وصلاحياتها والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أداؤها ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها(ص ٦٢).

وتكمّن أهمية التوصيف الوظيفي لدى الموظف الإداري بأنها تساعد على معرفة ما هو مطلوب منه أداءه في عمله ووظيفته وكيف يؤديه بنجاح، وكذلك تساعد إدارة الموارد البشرية في معرفة من هو الشخص المناسب لشغل كل وظيفة وعمله داخل المنظمة (ماهر، ٢٠١٣م، ص ٥٥).

وأشار الحاج (٢٠١١م) أن تواجد بطاقة التوصيف الوظيفي في المنظمات لها دور مهم للموظف داخل المنظمة، حيث تساعد على زيادة الالتزام العاملين لأعمالهم، وانخفاض معدل دوران العمل ونسبة غياب العاملين(ص ٣٤).

لذلك يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالعديد من الصفات منها بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة (بقدورة وابريعم، ٢٠١٩م، ص ٢٣).

وفي ضوء ذلك يجب أن يكون لكل وظيفة وصف خاص موضحاً ما تتضمنه من مهامها وأختصاصاتها ومسئوليياتها التي تلزم الموظف بأدائها وأعطي الموظف شعور واضح بما يجب فعله من أجل تولي الوظيفة.

مشكلة الدراسة:

لقد حرصت الجامعات على الارتقاء بمستواها الإداري وذلك لرفع كفاءتها وزيادة فاعليتها المؤسسية، ولا يمكن أن يكون ذلك إلا بمواردها البشرية الذي يعتبر من أهم العناصر التي يجب الاهتمام بهم وتزويدهم بكافة الوسائل التي تمكّنهم من القيام بأعمالهم ومهامهم ومسئوليياتهم لضمان تحقيق أهداف المنظمة.

ويمثل الموظف الإداري ثقلاً لهم في الجامعة باعتباره هو المورد القادر على العطاء والابداع، لذلك لابد من بذل الجهد والوقت لاختيار أفضل الموارد البشرية التي في إمكانها خدمة الجامعة، وفي المقابل تسعى الجامعات من خلال كل هذا الحصول على الالتزام لهؤلاء الأفراد اتجاهها، وإخلاصهم في خدمتها من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يخدم أهدافها.

ومن الوسائل التي تساعد الموظف الإداري على الالتزام وترشده بطبعية عمله وبما يلزم منه من مهام ومسئولييات هي بطاقات التوصيف الوظيفي حيث تقوم بوصف الوظائف وتحدد المهام والواجبات لكل وظيفة وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة.

إلا أن هناك عوامل تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في درجة الالتزام التنظيمي للموظفين من أهمها وضوح اهداف المنظمة أمام الموظفين من شأنه العمل على زيادة الالتزام التنظيمي، فكلما كانت تلك الأهداف واضحة كلما كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم تحقيقه أفضل وأكثر شمولاً بما يساعد في تعزيز الالتزام المؤسسي لديهم، كذلك توقعات الفرد من العمل تؤثر على الالتزام التنظيمي حيث إنه كلما قلت هذه الفروق كلما زاد الالتزام التنظيمي لدى الأفراد (جودة، ٢٠١٠م، ص ٣٤).

وقد أكد على ذلك دراسة لوحو (١٤٢٠م) في دراسته التي توصلت أن من أكثر العوامل تأثيراً في رفع مستوى الالتزام التنظيمي وضوح مهام واجرات العمل الخاص بالوظيفة. وتوصلت دراسة العيفة والرهم (١٨٢٠م) أنها من أجل تقليل غموض الدور الوظيفي في المؤسسة وتحسين الالتزام التنظيمي للعاملين فيها يجب تحديد الوظائف والمهام وتوضيح

المسؤوليات والسلطات بشكل هرمي بحيث يكون لكل عامل مسؤول واحد، وتحديد صلاحيات كل وظيفة ونطاقها، وفق توصيف وظيفي يمنع الازدواجية وتضارب المهام.

و كذلك دراسة الرشيد (٢٠١٤م) التي توصلت نتائجها إلى أن من معوقات الالتزام التنظيمي عدم وضوح الأدوار وانعدام الوصف الوظيفي وعدم حصول بعض الموظفين على وصف وظيفي لعملة عند بداية الخدمة وقد اوصت الدراسة بتقديم كتيب يحتوي على وصف وظيفي لطبيعة العمل الذي سيقوم به الموظف وتوضيح الأدوار لكل منهم.

وفي المقابل أكد على والجاك (٢٠١٧م) على أهمية تواجد التوصيف الوظيفي في الجامعات لما له دور في مساعدة الجامعة في تحديد واجبات ومسؤوليات الموظفين التي تتعكس إيجاباً على إدارة الأعمال بكفاءة وفاعلية.

وذلك كله يؤكد على أهمية توافر بطاقة التوصيف الوظيفي لدى الموظفات الإداريات، ولهذا تأتي هذه الدراسة للتعرف على درجة توافر بطاقة التوصيف الوظيفي ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. أسئلة الدراسة:

١. ما درجة توافر بطاقة التوصيف الوظيفي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر الموظفات الإداريات؟

٢. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

٣. ما العلاقة بين درجة توافر بطاقة التوصيف الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. تحديد درجة توافر بطاقة التوصيف الوظيفي من وجهة نظر الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

٢. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

٣. الكشف عن العلاقة بين درجة توافر بطاقة التوصيف الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

أهمية الدراسة

تبرز هذه الدراسة أهميتها بما يأتي:

١. من الممكن أن تسهم هذه الدراسة إضافة للأدبيات العلمية.

٢. تكمن أهمية الدراسة في إلقاء الضوء على أهمية بطاقة التوصيف الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي.

٣. يؤمن أن هذه الدراسة تفيد المسؤولين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في التعرف على أهمية توافر بطاقة التوصيف الوظيفي ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي لخاذ الإجراءات المناسبة.

٤. يؤمن أن هذه الدراسة تفيد المسؤولين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفات الإداريات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

٥. من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في فتح المجال أمام الباحثين لاكتشاف فجوات بحثية جديدة في هذا الموضوع.

حدود الدراسة:

تمثل حدود هذه الدراسة في الآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة بالكشف عن العلاقة بين توافر بطاقة التوصيف الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من خلال التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي، وتحديد درجة توافر بطاقة التوصيف الوظيفي.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في عمادة مدينة الملك عبد الله لطلابات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤١هـ -

١٤٤٢هـ.

مصطلحات الدراسة:

بطاقات التوصيف الوظيفي: هي وثيقة أو بيان تفصيلي على شكل قائمة تشمل على سرد مفصل للأهمية الوظيفية ومعلومات عامة عن الوظيفة، وملخص عن طبيعة الوظيفة وأهدافها والمهام والمسؤوليات والصلاحيات الأساسية والضرورية التي يجب القيام بها لتحقيق الفاعلية في أدائها (عقيلي، ٢٠١٥م، ص ٤٣)

وتعريف الباحثان إجرائياً: بأنها عبارة عن وثيقة مكتوبة تصف طبيعة الوظائف والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها الموظف.

الالتزام التنظيمي يعرف بأنه: قوة مؤثرة توجه العاملين وتحدد سلوكهم، ويعكس مدى انتفاء الأفراد لمؤسساتهم وتعلقهم بها (جودة، ٢٠١٠م، ص ٣٥).

وتعريف الباحثان إجرائياً: بأنه احساس الفرد بالمسؤولية اتجاه المنظمة والانتماء لها والرغبة بالعمل فيها لتحقيق أهدافها.

الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة**أولاً: التوصيف الوظيفي****مفهوم التوصيف الوظيفي:**

يعتبر توصيف الوظائف البداية الحقيقة لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة.

ويعرف ماهر (٢٠١٣م) التوصيف الوظيفي بأنه عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام (الواجبات أو المسؤوليات)، وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة (ص ١٣٨).

ويعرف حسونة (٢٠١١م) التوصيف الوظيفي بأنه بيان مكتوب وفقاً لإطار أو نموذج معين يتناول تعريف تفصيلي بوظيفة محددة بهدف تقديم معلومات عن هذه الوظيفة من حيث التمييز والسمى والمهام والواجبات والمدخلات والمخرجات ومطالب شغلها وعلاقتها وسلطاتها وذلك وفقاً لما يجب أن يكون (ص ٢٧).

وبعد استعراض التعريفات السابقة تعرف الباحثان التوصيف الوظيفي بأنه وصف كتابي دقيق لما يتوجب أن يقوم به الموظف من واجبات ومهام ومسؤوليات وطبيعة العمل إضافة إلى توضيح المسمى الوظيفي والمسؤول المباشر في العمل وكل ما يتصل بالوظيفة.

أهمية التوصيف الوظيفي:

ذكر حسونة (٢٠١١م) عدة نقاط لأهمية التوصيف الوظيفي وهي كالتالي:

- ١- يتم الرجوع للتوصيف الوظيفي عند عملية التوظيف.
 - ٢- يتم الرجوع للتوصيف الوظيفي عند تقييم أداء الموظف.
 - ٣- يتم الرجوع للتوصيف الوظيفي في حالة الترقيات أو عند إعادة توزيع الموظفين
 - ٤- يتم الرجوع للتوصيف الوظيفي في توضيح المهام والمسؤوليات للموظف (ص ٢٨).
- عناصر التوصيف الوظيفي:

ويذكر ماهر (٢٠١٣م) عدة عناصر للتوصيف الوظيفي كالتالي:

- ١- تعريف بالوظيفة: ويشتمل ذلك على اسم الوظيفة ومستواها التنظيمي، والقسم والإدارة والقطاع التابعة له، ومستوى أو نطاق الأجر المحدد للوظيفة ومن الذي قام بإعداد التوصيف، ومن الذي اعتمد و تاريخ إعداد التوصيف.
- ٢- ملخص عام الوظيفة: وهو عبارة عن سطرين إلى ثلاثة سطور تعطي فكرة الوظيفة وهدفها وطبيعتها وما تستلزم من متطلبات للأداء.
- ٣- المسؤوليات والواجبات: وهي تحديد للمسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق الوظيفة وفيها يتم تحديد المهام والأنشطة التي تؤدي داخل الوظيفة وطرق الأداء، والممواد والآلات اللازمة للأداء، والمستوى الإشرافي الذي يشرف على الوظيفة، وكذلك المستويات التنظيمية أو الوظائف الأخرى التي تشرف عليها الوظيفة، وطبيعة ذلك الإشراف ونطاق الإشراف.
- ٤- ظروف وبيئة العمل: وفي هذا الجزء من التوصيف يتم تحديد الظروف الطبيعية، أو المادية التي تمارس فيها العمل، أو التي يتعرض لها شاغل الوظيفة، وهي الضوضاء والحرارة والأتربة والغازات وطبيعة موقع العمل وما إلى ذلك من ظروف بيئة العمل.
- ٥- مواصفات شاغل الوظيفة: وتعني المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمهارات، واجتياز اختبارات معينة، وإي مواصفات أخرى ضرورية (ص ص ١٣٨ - ١٣٩).

محتويات وصف الوظيفة:

ويتضمن المعلومات الخاصة بما يلي:

١- اسم الوظيفة وموقعها.

٢- الواجبات والمسؤوليات.

٣- المهام الرئيسية.

٤- الآلات والأدوات المستخدمة.

٥- ظروف العمل (السالم وصالح، ٢٠١٤م، ص ٨٩).

نصائح لكتابة وصف الوظيفة:

١- كن واضحاً: يجب أن يكون توصيف الوظيفة مكتوباً بشكل بسيط وكامل ويعبر عن المهام والأنشطة بوضوح.

٢- حدد مجال عمل الوظيفة: عند تعريف الوظيفة حدد بالضبط مجال ونطاق عمل الوظيفة، وطبيعة عملها.

٣- كن محدداً عند اختيارك للكلمات التي تصف الوظيفة عند اختيارك للكلمات التي تصف الوظيفة اختر تلك العبارات التي توضح ما يلي:

٠ طبيعة ودرجة عقد العمل.

٠ مستوى المهارة المطلوبة لأداء العمل.

٠ المشكلات النمطية التي تواجه شاغل الوظيفة.

٠ حدة ونطاق مسؤوليات شاغل الوظيفة.

٠ درجة ونوع الإشراف الواقع على الوظيفة.

٤- وضح المسؤوليات الإشرافية: أعرض بوضوح ما إذا كان شاغل الوظيفة يقوم بتنفيذ الأعمال أو المسؤوليات الملقاة على عاتقه، أم أنه يقوم بالإشراف على تنفيذها، وتغويض سلطاته لآخرين، ومساعدتهم فنياً، لأن ذلك يحدد المستوى الإشرافي الذي يقع في نطاقه الوظيفي، وما إذا كان شاغلها يمارس عملاً متخصصاً أو عملاً إدارياً.

٥- كن مختصراً: تذكر أن العبارات المختصرة والدقيقة سوف تحقق الهدف من إعداد التوصيف.

٦- راجع: تأكيد من أن التوصيف الذي أعدته يفي بالمتطلبات الأساسية أم لا، وهل يستطيع الموظف الجديد أن يتفهم عمله إذا ما قدم له التوصيف (ماهر، ٢٠١٣، ص ١٤٢).

بناء على ما سبق فإن عملية التوصيف الوظيفي عملية دقيقة وتحتاج لعدة أمور لنجاحها من بينها وجود أفراد متخصصين لعملية التوصيف الوظيفي، وتتوفر المعلومات والبيانات فيما يخص الوظائف، بالإضافة إلى دعم الإدارة العليا لعملية التوصيف الوظيفي.

ثانياً: الالتزام التنظيمي
مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها ويختلف هذا المفهوم عن مصطلح الرضا الوظيفي حيث الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى والعكس صحيح (القططاني، ٢٠١٥، ص ١٥٧).

وتعزى الباحثتان الالتزام التنظيمي بأنه اتساق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف وقيم الفرد وايمان الفرد الكامل بالمنظمة والانتماء لها وتمسكه بالعمل فيها وتحقيق أهدافها ويكون ذلك نابع من قناعة داخلية.

ويمكن القول إن الالتزام التنظيمي يعتبر ضرورة لكل منظمة بحيث أنه كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها كلما ارتفعت كفاءة وانتاجية المنظمة ومن خلال ذلك تتحقق أهدافها.

أهمية الالتزام التنظيمي:

ويتضاعف أهمية الالتزام التنظيمي فيما يلي:

- ١- احتمال ترك الموظف الملتم للعمل ضئيل: فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل.
- ٢- الموظف الملتم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة: فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوى يصبحون أيضاً بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعداداً للتضحية من أجلبقاء المنظمة واستمرارها، بالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفي بعض التصرفات البسيطة التي تؤكّد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة (القططاني، ٢٠١٥، ص ١٥٧).

وبناء على ما سبق أن أهمية الالتزام التنظيمي تبع من النتائج التي يحدثها في المنظمة، حيث كلما كان الفرد ملتزماً بمنظمته كلما كان أكثر ارتباطاً بأهداف منظمته والسعى لتحقيقها. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في درجة الالتزام التنظيمي للعاملين من أهمها:

١. توقعات الفرد من العمل: في حالة عدم وجود فروق بين توقعات الفرد من عمله وبين واقع ذلك العمل، فإن ذلك يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لذلك الفرد، حيث كلما قلت هذه الفروق كلما زاد الالتزام التنظيمي لدى الفرد.

٢. وضوح الأهداف: إن وضوح الأهداف المؤسسية أمام العاملين من شأنه العمل على زيادة الالتزام المؤسسي، فكلما كانت تلك الأهداف واضحة كلما كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم تحقيقه أفضل وأكثر شمولاً مما يساعد في تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم.

٣. سمات الوظيفة: بناء الوظيفة على أساس استقلالية أكبر وحرية أكبر في العمل مما يشكل دافع للفرد علىبذل المزيد من الجهد، وبالتالي فإن خصائص معينة للوظيفة يمكن أن تزيد من إحساس الفرد بالمسؤولية وبالتالي شعوره بالانتماء إلى المنظمة (القططاني، ٢٠١٥م، ص ١٥٧-١٥٨).

أنواع الالتزام التنظيمي:

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي هي:

١- الالتزام الاستمراري: 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: (خطط المعاشات، والصدقة الحميّة لبعض الأفراد) وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

٢- الالتزام العاطفي: ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنّه 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 هذه الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت

الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيعصب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة.

٣-الالتزام المعياري: ويشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم البقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد ذوي الالتزام المعياري القوى يأخذوه في حسابهم إلى حد كبير، ماذا يمكن أنه يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة، إذن فهو لا يريدون أن يتركوا انتظاراً شيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل، وبالتالي لهذا التزام أديبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم (القطانى، ٢٠١٥م، ص ١٥٧-١٥٨).

ومما سبق نلحظ أن الالتزام هو حالة نفسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بما يؤمن به الفرد وقناعاته الداخلية تجاه المنظمة وأهدافها ومدى انتقامه لها.

مداخل تنمية الالتزام التنظيمي

هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتبع أمامها فرصة محدودة لتنمية الالتزام ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتنمية الالتزام العاطفي من خلال:

١ - الإثراء الوظيفي:

أن الإثراء الوظيفي بالتعقق الرئيسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

٢ - إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين:

يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه المنظمة، وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح، ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تم إدارتها بطريقة عادلة، فإنها ستلعب دوراً فعالاً في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

٣- استقطاب و اختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:
كلما كانت قيم الفرد متواقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوى لديه الالتزام (وخاصة الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعى الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوفر فيه هذه القيم (القطاناني، ٢٠١٥م، ص ١٥٨).

الدراسات السابقة

حاولت الباحثان الحصول على دراسات سابقة تتناول نفس موضوع الدراسة، ولكن لم يتوفّر ذلك وتوفّرت دراسات تناولت بطاقات التوصيف الوظيفي والالتزام التنظيمي كل على حده أو مرتبطة بمتغير يختلف عما تناولته هذه الدراسة:
أولاًً: الدراسات التي تناولت التوصيف الوظيفي:

- دراسة المنيع(٢٠١٥م) بعنوان مستوى معرفة موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بالتوصيف الوظيفي، والتي تهدف إلى تحديد مستوى معرفة موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بالتوصيف الوظيفي، وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التزامهن بمهام ومسؤوليات الوظيفة المحددة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة، وتمثلت عينتها في ٢٣٤ موظفة واستخدمت أداة استبيان لجمع البيانات وفق المنهج المسحي الوصفي، وكان من أبرز نتائجها تدني مستوى معرفة موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بالتوصيف الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة ولصالح المستوى الأعلى لكل متغير منها.

- دراسة المدني(٢٠١٥م) بعنوان التوصيف الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطلابات بجامعة أم القرى، والتي تهدف إلى التعرف على درجة توافر إدراك ممارسة التوصيف الوظيفي للوظائف التي تشغلهن الموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطلابات بجامعة أم القرى، ودرجة أهمية التوصيف الوظيفي في تحسين أداء الموظفات الإداريات ودرجة توافر إدراك ممارسة التوصيف الوظيفي للوظائف التي تشغلهن الموظفات الإداريات ودرجة مساهمة التوصيف الوظيفي على تحسين أداء الموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطلابات بجامعة أم القرى، وتمثلت عينتها في ٣٧٨ موظفة واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق

المنهج المسمى الوصفي، وكان من أبرز نتائجها ان التوصيف الوظيفي للموظفات الإداريات يتسم بأنه لا يوضح المهام والواجبات الوظيفية عند التعين بشكل مكتوب، ومن أهمية التوصيف الوظيفي للموظفات الإداريات يمنع الازدواجية والتضارب في الاختصاصات والمهام وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٥٠٠٥) بين أراء مجتمع الدراسة حول ذوات سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات وذوات سنوات خبرة من ١٥ سنة فما فوق لصالح سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٥٠٠٥) بين أراء مجتمع الدراسة بين الإداريات والقيادات لصالح القيادات.

- دراسة علي والجاك (٢٠١٧م) بعنوان دور الوصف الوظيفي في تقويم كفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الجزيرة، والتي تهدف إلى معرفة دور الوصف الوظيفي في تقويم أداء العاملين غير الأكاديميين بجامعة الجزيرة، وتمثلت عينتها في ٤٠ مديرى الإدارات بجامعة الجزيرة، واستخدمت أداءه الاستثنائية والمقابلة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها وجود علاقة إيجابية بين الوصف الوظيفي وتقويم الأداء ويعمل كذلك على حماية المؤسسة من الصراعات والخلافات، كما يساعد التقويم من خلال الوصف الوظيفي على إزكاء روح المنافسة من أجل الوصول العليا.

- دالة إحصائيةً بين مجالات تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الأداء ومجالات الرضا الوظيفي الإداريين في جامعة ال البيت.
- ثانياً: الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي:
- دراسة الرشيد (٢٠١٤م) بعنوان تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة الفروانية بدولة الكويت، والتي تهدف إلى الكشف عن واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية في مدينة الفروانية بالكويت والوصول إلى تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية في مدينة الفروانية بالكويت من خلال نتائج هذا البحث، وتمثلت عينتها في المعلمين واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وكان من أبرز نتائجها أن من معوقات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية في الكويت عدم وضوح الأدوار، وانعدام الوصف الوظيفي في بعض المدارس وعدم وجود تغذية راجعة والبيروقراطية في العمل ووجود بعض المشكلات المتعلقة بالمستويات الوظيفية وعدم المساواة وانعدام الحوافز والمكافآت.
 - دراسة لوحو (٢٠١٤م) بعنوان واقع الالتزام التنظيمي لدى مديرى ومعلمى مرحلة التعليم الأساسي دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية، والتي تهدف إلى تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من مديرى ومعلمى التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية والتعرف على العوامل التي تساعده في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي والكشف عن أثر بعض المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الراتب، نوع الوظيفة) في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمديرين في مدارس التعليم الأساسي، تقديم مقتراحات لصانعي القرار التربوي حول مستوى الالتزام التنظيمي بناء على كشف واقع الالتزام لدى المعلمين والمديرين في مرحلة التعليم الأساسي، وتمثلت عينتها في ٢٩١ مدير ومعلم في مدارس التعليم الأساسي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من أبرز نتائجها وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة الالتزام التنظيمي بحسب الوظيفة وفي كافة مجالات الالتزام التنظيمي.

- دراسة العبداللطيف(٤٣٦هـ) بعنوان الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالأحساء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين :نموذج جوبا منطلقاً، والتي تهدف الى تحديد درجة ممارسة مدير المدارس للأنماط الإدارية وفق نموذج جوبا (التنظيمي، الشخصي، التوافقي)، وتحديد درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين ودراسة العلاقة بين الأنماط الإدارية لمديري المدارس وفق نموذج جوبا والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وتمثلت عينتها في ٢٣٢ معلماً، واستخدمت اداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي وكان من ابرز نتائجها وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى (٠٠١) بين الأنماط الإدارية الثلاثة لمديري المدارس (التنظيمي، الشخصي، التوافقي) والالتزام التنظيمي للمعلمين.
- دراسة علي والقرني(٢٠١٧م) بعنوان القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكademie بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، والتي تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكademie بجامعة تبوك وتمثلت عينتها في ١٣١ من اعضاء هيئة التدريس واستخدمت اداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، وكان من ابرز نتائجها أن درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكademie بجامعة تبوك للقيادة الخادمة بدرجة كبيرة ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بدرجة كبيرة إلا أن الالتزام الاستمراري جاء بدرجة متوسطة، ويوجد فروق ذات دالة إحصائية في متغير الجنس في محور القيادة الخادمة عند مستوى (٠٠١) لصالح الذكور، ولا يوجد فروق ذات دالة إحصائية في محور الالتزام التنظيمي عند مستوى (٠٠١) لصالح تخصص العلوم الإنسانية، لا يوجد فروق ذات دالة إحصائية في متغير الوظيفة في محوري القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، ولا يوجد فروق ذات دالة إحصائية في متغير الدرجة العلمية في محور القيادة الخادمة بينما يوجد فروق ذات دالة إحصائية في محور الالتزام التنظيمي عند مستوى (٠٠٥) لصالح أستاذ مشارك وأستاذ، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكademie بجامعة تبوك للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس دالة عند (٠٠١).

- دراسة شما والشمران (٢٠١٨م) بعنوان العدالة الإجرائية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في منطقة النقب من وجهة نظرهم، والتي تهدف إلى الكشف عن درجة تأثير العدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في منطقة النقب من وجهة نظرهم، وتمثلت عينتها في ٤٥ معلماً ومعلمة واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي وكان من أبرز نتائجها وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى مدربين المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين في كافة المراحل التدريسية.

التعليق على الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.
- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في العينة (الموظفين الإداريين) ماعدا دراسة الرشيد (٢٠١٤م) ولوحو (٢٠١٤م) والعبد اللطيف (١٤٣٦هـ) شما والزمان (٢٠١٨م) حيث طبقت على المعلمين أما دراسة على والقرني (٢٠١٧م) طبقت على أعضاء هيئة التدريس.
- اختلفت هذه الدراسة مع جميع الدراسات في المنهج المطبق ماعدا دراسة العبد اللطيف (١٤٣٦هـ) ودراسة على والقرني (٢٠١٧م) ودراسة شما والزمان (٢٠١٨م) حيث استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي.
- اختلفت الدراسات السابقة في تناولها لمتغيرات الدراسة، وانفردت هذه الدراسة في كونها الدراسة الأولى - على حد علم الباحثان - التي تناولت دراسة هذا المدخل بعد تطبيقه في الميدان التربوي.
- أفادت الدراسات السابقة في العديد من الجوانب للدراسة الحالية كتحديد المتغيرات بمشكلة الدراسة ومنهج الدراسة وبناء الاستبانة وتفسير ومناقشة النتائج.

الطريقة والإجراءات
منهج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور بطاقات التوصيف الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفات الإداريات في جامعة الإمام محمد بن سعود وبعد تحديد مشكلة الدراسة ومراجعة أدبيات البحث العلمي وثيقة الصلة بطرق البحث ومناهجه، تم التحديد بأن المنهج الأنسب للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي الارتباطي، والذي يهدف لمعرفة وجود العلاقة أو عدمها.

مجتمع الدراسة وعيتها:

اشتمل مجتمع الدراسة جميع الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والبالغ عددهن (٤٠) إدارية، وتم تطبيق الدراسة الميدانية (الاستبانة) لجميع الموظفات الإداريات في عمادة مدينة الملك عبد الله بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وبعد استبعاد الاستبيانات تبين أن عدد المستجيبين (٥٠)، والجدول التالي يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها:

جدول ١. وصف لعينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة |
|---------------|-------|--------|
| دراسات عليا | ٢٥ | ٢٣.٨ |
| بكالوريوس | ٧٤ | ٧٠.٥ |
| غير ذلك | ٣ | ٢.٩ |
| لم يحدد | ٣ | ٢.٩ |
| المجموع | ٥٠ | ١٠٠% |

يتضح من الجدول رقم (١) أن (٧٤) من أفراد عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٧٠.٥%) من إجمالي مجتمع الدراسة حاصلات على درجة البكالوريوس، وأن (٢٥) من أفراد الدراسة يمثلن ما نسبته (٢٣.٨%) من إجمالي مجتمع الدراسة حاصلات على مؤهلات الدراسة العليا أي من حملة شهادة الماجستير والدكتوراه، وأقل نسبة غير ذلك أي من حملة شهادة الدبلوم،

ويلاحظ من خلال الجدول أن غالبية العينة من حملة شهادة البكالوريوس، أي أن مستوى العلمي جيد

جدول ٢. وصف لعينة الدراسة من حيث عدد سنوات الخدمة

| النسبة | العدد | عدد سنوات الخدمة |
|--------|-------|-------------------------|
| ٤٠,٨ | ٥ | أقل من ٣ سنوات |
| ٤٠,٨ | ٥ | من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات |
| ٤١,٩ | ٤٤ | من ٦ إلى أقل من ٩ سنوات |
| ٤١,٠ | ٤٣ | من ٩ سنوات فأكثر |
| ٧,٦ | ٨ | لم يحدد |
| ١٠٠,٠ | ١٠٥ | المجموع |

يتضح من الجدول رقم (٢) أن غالبية مفردات الدراسة لهن سنوات خبرة تتراوح ما بين ٦ إلى أقل من ٩ سنوات حيث بلغت نسبتهم ٤١,٩ % بعد (٤٤) إدارية، وأن (٤٢) من أفراد الدراسة يمثلن ما نسبته (٤١,٠) لهن ٩ سنوات فأكثر والفئة الأقل من إجمالي مجتمع الدراسة فقد كانت خبرتها أقل من ٣ سنوات إلى أقل من ٦ سنوات وبلغ عدهن (٤٠) بنسبة (٤٠,٨%).

أداة الدراسة:

لتحقيق أداءه الدراسة قامت الباحثتان ببناء استبانة في ضوء مراجعتها للدراسات السابقة واستشارة المتخصصين وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام، القسم الأول اشتمل على البيانات الأولية عن المبحوثين وهي : المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، أما القسم الثاني فقد أحتوى على ١٣ عبارة تمثل درجة توافر بطاقة التوصيف الوظيفي، والقسم الثالث احتوى كذلك على ١٣ عبارة تمثل قياس مستوى الالتزام التنظيمي وفق مقياس خماسي حيث كانت إجابة "عالية جداً" تساوي خمسة درجات، وإجابة "عالية" تساوي أربعة درجات، وإجابة "متوسطة" تساوي ثلاثة درجات وإجابة "منخفضة" تساوي درجتين وإجابة "منخفضة جداً" تساوي درجة واحدة، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من

خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (١-٥) ÷

= ٥ .٨٠ .لتحصل على التصنيف التالي:

جدول ٣. توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

| مدى المتosteطات | الوصف |
|-----------------|-------------|
| ٥.٠٠ - ٤.٢١ | عالية جداً |
| ٤.٢٠ - ٣.٤١ | عالية |
| ٣.٤٠ - ٢.٦١ | متوسطة |
| ٢.٦٠ - ١.٨١ | منخفضة |
| ١.٨٠ - ١.٠٠ | منخفضة جداً |

د. صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثان بالتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين وعددهم (٩)؛ للتأكد من وضوح الفقرات وصياغتها اللغوية والعلمية وارتباطها بالمحاور المدرجة تحتها، وما يقدمونه ويقتربونه من إضافات أو أحذف، ومن ثم تم إخراج أداءه الدراسة بشكلها النهائي بعد إجراء التعديلات في ضوء ملحوظات ومقترحات المحكمين.

وللتتأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من ٣٠ مفردة، وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للأداة، كما يتضح من الجدول(٤و٥) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للأداة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل ما يدل على صدق اتساقها مع الأداة وبذلك تكون الأداة صالحة لقياس ما أعدت لأجله.

جدول ٤. معاملات ارتباط بنود المحور الأول درجة توافر بطاقات التوصيف الوظيفي بالدرجة الكلية للمحور

| معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م |
|----------------|----|----------------|---|
| **٠.٦٣٠٢ | ٨ | **٠.٧٠٩٥ | ١ |
| **٠.٧٩٥٥ | ٩ | **٠.٥٢٦٨ | ٢ |
| **٠.٨٢٠٣ | ١٠ | **٠.٧٢٤٧ | ٣ |
| **٠.٨٩٠٨ | ١١ | **٠.٥٩٠٦ | ٤ |
| **٠.٦٣١٩ | ١٢ | **٠.٨٢٥٢ | ٥ |
| **٠.٦٦٦٢ | ١٣ | **٠.٤٩١٨ | ٦ |
| | | **٠.٧٤٩٢ | ٧ |

يلاحظ * دالة عند مستوى ٠٠١

جدول ٥. معاملات ارتباط بنود المحور الثاني لمستوى الالتزام التنظيمي بالدرجة الكلية للمحور

| معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م |
|----------------|----|----------------|---|
| **٠.٥٩٦٩ | ٨ | **٠.٥٣١٧ | ١ |
| **٠.٥٨٥٩ | ٩ | **٠.٥٢٩٠ | ٢ |
| **٠.٧٥٧٥ | ١٠ | **٠.٦٠٩٤ | ٣ |
| **٠.٤٩٠٣ | ١١ | **٠.٦٨٧٦ | ٤ |
| **٠.٦٥٠٩ | ١٢ | **٠.٥٣٢٢ | ٥ |
| **٠.٦٠٩٠ | ١٣ | **٠.٥٢٧٦ | ٦ |
| | | **٠.٦٢٣٨ | ٧ |

يلاحظ * دالة عند مستوى ٠٠١

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم احتساب معامل ألفا كرونباخ وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ في ثبات المحور، ومن خلال الجدول رقم (٦) يتضح أن معامل الثبات لمحاور البحث كل على حده ٠٩٢، ٠٠٨٤، ٠٠٩٢ - بعد التقريب - وجميعها عالية أي أن هناك توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع محاور الاستبانة، وعليه يمكن الاعتماد على أدائه الدراسة في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

جدول ٦. معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

| المعارض | عدد البنود | معامل ثبات ألفا كرونباخ |
|-----------------------------------|------------|-------------------------|
| درجة توافر بطاقات التوصيف الوظيفي | ١٣ | ٠.٩١ |
| مستوى الالتزام التنظيمي | ١٣ | ٠.٨٣ |

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحليل بيانات الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص أفراد الدراسة، وعرض النتائج.
 - معامل ارتباط بيرسون لحساب الصدق الداخلي لأداء الدراسة.
 - معامل ثبات ألفا كرونباخ لتحديد درجة ثبات أداء الدراسة.
- النتائج ومناقشتها

السؤال الأول والذي ينص على: ما درجة توافر بطاقات التوصيف الوظيفي للموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟ ولإجابة على هذا السؤال قامت الباحثتان بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول: درجة توافر بطاقات التوصيف الوظيفي، وقامت بوضع ترتيب للعبارات وفق الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية، والجدول رقم (٧) يوضح النتائج التي تم التوصل لها:

دور بطاقة التوصيف الوظيفي
عدد (٦) يناير ٢٠٢١ م

جدول رقم (٧) التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة
الدراسة حول درجة توافق بطاقة التوصيف الوظيفي للموظفات الإداريات

| رقم | الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | متوسطة | متوسطة | متوسطة | متوسطة | متوسطة | العبارة | م |
|-----|-------------------|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|----|
| ١ | ١.٠٧ | ٤.١٥ | ٦ | ٤ | ٥ | ٤٣ | ٤٧ | ت | ٦ |
| | | | ٥.٧ | ٣.٨ | ٤.٨ | ٤١. | ٤٤. | % | |
| ٢ | ١.٠٢ | ٣.٨٨ | ٣ | ١١ | ١٠ | ٥٣ | ٢٨ | ت | ٨ |
| | | | ٢.٩ | ١٠.٥ | ٩.٥ | ٥٠. | ٢٦. | % | |
| ٣ | ١.١٠ | ٣.٧٠ | ٣ | ١٩ | ٩ | ٥٠ | ٢٤ | ت | ٧ |
| | | | ٢.٩ | ١٨.١ | ٨.٦ | ٤٧. | ٢٢. | % | |
| ٤ | ١.١٤ | ٣.٥٧ | ٥ | ١٨ | ١٦ | ٤٤ | ٢٢ | ت | ١١ |
| | | | ٤.٨ | ١٧.١ | ١٥. | ٤١. | ٢١. | % | |
| ٥ | ١.١٩ | ٣.٤١ | ٨ | ٢٢ | ٩ | ٥١ | ١٥ | ت | ١ |
| | | | ٧.٦ | ٢١.٠ | ٨.٦ | ٤٨. | ١٤. | % | |
| ٦ | ١.٢٨ | ٣.٣١ | ٧ | ٣١ | ١١ | ٣٤ | ٢٢ | ت | ١٠ |
| | | | ٦.٧ | ٢٩.٥ | ١٠. | ٣٢. | ٢١. | % | |
| ٧ | ١.٢٧ | ٣.١٨ | ١٠ | ٣٢ | ٦ | ٤٣ | ١٤ | ت | ٣ |
| | | | ٩.٥ | ٣٠.٥ | ٥.٧ | ٤١. | ١٣. | % | |
| ٨ | ١.٤٣ | ٣.٠٧ | ١٧ | ٣٢ | ٣ | ٣٣ | ٢٠ | ت | ٤ |
| | | | ١٦. | ٣٠.٥ | ٢.٩ | ٣١. | ١٩. | % | |
| ٩ | ١.٢٤ | ٢.٩٩ | ١٢ | ٣٣ | ١٥ | ٣٤ | ١١ | ت | ٩ |
| | | | ١١. | ٣١.٤ | ١٤. | ٣٢. | ١٠. | % | |

| الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | متوسط | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | متوسطة | عالية | العبارة | م |
|--------|-------------------|-----------------|------------|----------------|------------|------------|------------|--------|---|----|
| ١٠ | ١.٢٠ | ٢.٩١ | ١٣ ٤ | ٣٢ ٣٠.٥ | ٢٠ ٠ | ٣١ ٥ | ٩ ٨.٦ | ت % | يتم توصيف بطاقات الوصف الوظيفي لجميع الوظائف الإدارية. | ٥ |
| ١١ | ١.١٦ | ٢.٧٣ | ١٠ ٩.٥ | ٤٩ ٤٦.٧ | ١٤ ١٣.٣ | ٢٣ ٢١.٩ | ٩ ٨.٦ | ت % | يحدد الوصف الوظيفي الحوافز المادية. | ١٢ |
| ١٢ | ١.٢٠ | ٢.٧٢ | ١٢ ١١.٤ | ٤٩ ٤٦.٧ | ٩ ٨.٦ | ٢٦ ٢٤.٨ | ٩ ٨.٦ | ت % | يحدد الوصف الوظيفي الحوافز المعنوية. | ١٣ |
| ١٣ | ١.٣٠ | ٢.٧١ | ١٦ ١٥.٢ | ٤٧ ٤٤.٨ | ٥ ٤.٨ | ٢٥ ٢٣.٨ | ١٢ ١١.٤ | ت % | يحدد الوصف الوظيفي مواصفات شاغل الوظيفة (صفات جسمانية - صفات شخصية - الخبرة والتدريب) | ٢ |
| | | ٠.٧٨ | ٣.٢٦ | المتوسطُ العام | | | | | | |

يتبيّن من الجدول رقم (٧) أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على عبارات محور درجة توافر بطاقات التوصيف الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة متوسطة بلغت (٢٦ من أصل ٣٣)، وهذه النتيجة تدل تدني إفراد الدراسة في المعرفة بمفهوم التوصيف الوظيفي ولأنّها تأتي للمستوى المأمول، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لعدم توافر بعض وظائف الجامعة وصفاً واضحاً ومحدداً للوظائف الالزمة لكل مستوى إداري.

وينظر إلى عبارات الجدول رقم (٧) يتضح ما يلي:

-أن أبرز العبارات التي حصلت على أعلى متوسطات الحسابية في هذا المحور عبارة رقم (٦) "تساعد الوصف الوظيفي في تطوير المسار الوظيفي للموظفة" جاءت في المرتبة الأولى بين عبارات هذا المحور لحصولها على أعلى متوسط حسابي وبالبالغ (٤٠,١٥) أي بدرجة موافقة مرتفعة، وإنحراف معياري بلغ (١٠,٠٧)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة على وجاك (٢٠١٧م) التي أسفرت نتائجها على أن ٥٧% من أفراد الدراسة يوافقون بدرجة

موافقه على أن الوصف الوظيفي يساعد على المنافسة والوصول للدرجات العليا، وعبارة رقم (٨) "يساعد الوصف الوظيفي في عمليات الاستقطاب" جاءت في المرتبة الثانية بين عبارات هذا المحور لحصولها على متوسط حسابي والبالغ (٣,٨٨) أي بدرجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري بلغ (١,٠٧)، وهذه النتائج

تعني وعي الموظفات الإداريات بالأهمية توافر بطاقة التوصيف داخل الجامعة. كما يتضح من الجدول السابق رقم (٧) عبارات حصلت على درجة الموافقة متوسطة وهي العبارات التالية وفق ترتيب تنازلي:

- ١- تتضمن بطاقة التوصيف الوظيفي الكفاءات الجوهرية للأداء (تحمل المسؤولية / التعاون / التواصل) بمتوسط حسابي (٣,٣١) وانحراف معياري (١,٢٨).
- ٢- يوضح الوصف الوظيفي في الجامعة المسؤوليات والمهام التي تتطلبها الوظيفة بوضوح ودقة بمتوسط حسابي (٣,١٨) وانحراف معياري (١,٢٧).
- ٣- يتم تحديد الدرجة الوظيفية من خلال المؤهلات الأساسية وما تطلب من شهادات علمية ومهارات معينة بمتوسط حسابي (٣,٠٧) وانحراف معياري (١,٤٣).
- ٤- يتم تحديث الوصف الوظيفي للوظائف بشكل دوري، بمتوسط حسابي (٢,٩٩) وانحراف معياري (١,٢٤).

السؤال الثاني والذي ينص على: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟ للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني: مستوى الالتزام التنظيمي، وقامت بوضع ترتيب للعبارات وفق الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية. والجدول رقم (٨) يوضح النتائج التي تم التوصل لها:

دور بطاقات التوصيف الوظيفي
عدد (٦) يناير ٢٠٢١ م

جدول رقم (٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

| الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | متوسطة جذب | متوسطة اخراج | متوسطة | نوع | نسبة (%) | العبارة | م |
|--------|-------------------|-----------------|------------|--------------|--------|------|----------|--|----|
| ١ | ٠.٦٧ | ٤.٥٤ | ٣ | ١ | ٣٧ | ٦٤ | % | أحرص على القيام بالواجبات الموكلة إلى على أكمل وجه. | ٩ |
| | | | ٢.٩ | ١.٠ | ٣٥.٢ | ٦١.٠ | | | |
| ٢ | ٠.٥٤ | ٤.٤٦ | | ٢ | ٥٣ | ٥٠ | % | أواكب على الدوام في الجامعة. | ٦ |
| | | | | ١.٩ | ٥٠.٥ | ٤٧.٦ | | | |
| ٣ | ٠.٧٢ | ٤.٤٤ | ٤ | ٢ | ٤٣ | ٥٦ | % | احترم القوانين واللوائح الخاصة بالعمل. | ٧ |
| | | | ٣.٨ | ١.٩ | ٤١. | ٥٣.٣ | | | |
| ٤ | ٠.٧٦ | ٤.٤٤ | ٥ | ٢ | ٤٠ | ٥٨ | % | لدى الاستعداد لبذل أقصى جهد لإنجاح العمل. | ٨ |
| | | | ٤.٨ | ١.٩ | ٣٨.١ | ٥٥.٢ | | | |
| ٥ | ٠.٦٩ | ٤.٢٩ | ١ | ٢ | ٦١ | ٣٩ | % | اهتم كثيراً لتحقيق مستقبل أفضل للجامعة. | ١ |
| | | | ١.٠ | ١.٩ | ٥٨.١ | ٣٧.١ | | | |
| ٦ | ١.١٦ | ٣.٥٠ | ٤ | ٢٧ | ٤ | ٥٢ | % | أشعر بتوافق كبير بين قيم الجامعة وقيمي الخاصة. | ٤ |
| | | | ٣.٨ | ٢٥.٧ | ٣.٨ | ٤٩.٥ | | | |
| ٧ | ١.١٤ | ٣.٤٧ | ٤ | ٢٨ | ٣ | ٥٥ | % | أفضل مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية. | ٢ |
| | | | ٣.٨ | ٢٦.٧ | ٢.٩ | ٥٢.٤ | | | |
| ٨ | ١.٢٧ | ٣.٤٠ | ٦ | ٢٩ | ١١ | ٣٥ | % | سوف تتأثر جوانب كثيرة في حياتي سلباً إذا ما قررت ترك العمل في الجامعة. | ١٢ |
| | | | ٥.٧ | ٢٧.٦ | ١٠.٥ | ٣٣.٣ | | | |
| ٩ | ١.٣٠ | ٣.٣٧ | ٥ | ٣٤ | ٩ | ٣١ | % | لدي الاستعداد للعمل في الجامعة خارج أوقات الدوام. | ١٠ |
| | | | ٤.٨ | ٣٢.٤ | ٨.٦ | ٢٩.٥ | | | |
| ١٠ | ١.٢٢ | ٣.٣٤ | ٧ | ٢٩ | ٦ | ٤٧ | % | أدين بالكثير من الفضل لجامعتي لما تحقق لي من نجاحات مهنية. | ٥ |
| | | | ٦.٧ | ٢٧.٦ | ٥.٧ | ٤٤.٨ | | | |

| الرتبة | الاحرف المعياري | المتوسط الحسابي | مُنْتَهِيَّةٌ بـ ٩٠ | مُنْتَهِيَّةٌ بـ ٤٥ | مُنْتَهِيَّةٌ بـ ٩٠ | مُنْتَهِيَّةٌ بـ ١٠ | مُنْتَهِيَّةٌ بـ ١٩ | مُنْتَهِيَّةٌ بـ ٢٠ | العبارة | م |
|--|-----------------|-----------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---|----|
| ١١ | ١.٣٤ | ٢.٩٢ | ١١ | ٤٥ | ١٠ | ١٩ | ١٩ | ٢٠ | سوف أفقد الكثير من العلاقات الشخصية التي كونتها عبر السنين حال تركي العمل بهذه الجامعة. | ١٣ |
| ١٢ | ١.٢٥ | ٢.٩١ | ٩ | ٤٥ | ١١ | ٢٦ | ٢٦ | ١٤ | أعزتم البقاء في جامعتي حتى مع وجود مغريات أفضل في مكان آخر. | ٣ |
| ١٣ | ١.١٢ | ٢.٧٩ | ١٢ | ٣٥ | ٢٨ | ٢٣ | ٢٣ | ٧ | أعلم بالمزایا الإضافية التي تقدمها الجامعة لي. | ١١ |
| المتوسط* العام | | | | | | | | | | |
| يتبيّن من الجدول رقم (٨) أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على عبارات محور مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة موافق بلغت (٣٦٨ من أصل ٥)، ويتبّع من هذا المحور أن يوجد الالتزام التنظيمي بين أفراد الدراسة وتنتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة علي والقرني(٢٠١٧) والتي جاءت نتائجها موضحة أن درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك كبيرة ومتوسط حسابي (٣٦)، وكذلك دراسة العبداللطيف(٤٣٦٥) أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين ككل كان بدرجة عالية. وينظر إلى عبارات الجدول رقم (٨) يتضح ما يلي: -أن جميع عبارات بعد الالتزام المعياري رقم (٨،٧،٦،٩) جاءت بدرجة مرتفعة جداً باستثناء العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "لدي الاستعداد للعمل في الجامعة خارج أوقات الدوام" بمتوسط حسابي (٣٣٧) بدرجة موافق متوسطة، ويشير ذلك إلى وجود التزام معياري عالٍ لدى الموظفات الإداريات بصفة عامة، وقد يعود السبب في ذلك إحساس الموظفات | | | | | | | | | | |

الإداريةيات بالالتزام الأخلاقي اتجاه الجامعة، ويعزو ذلك إلى اقتناع وانسجام الموظفات الإداريات بقيم ومبادئ الجامعة.

-وجاءت جميع عبارات بعد الالتزام الاستثماري رقم (١١، ١٣، ٣، ١٢) بدرجة موافقة متوسطة، وتعزو الباحثة السبب في ذلك لعدم توافر بطاقات التوصيف الوظيفي الذي يبين مهام ومسؤوليات الموظفات

-جاءت عباره بعد الالتزام العاطفي رقم(١) بدرجة موافقة مرتفعة جداً "أهتم كثيراً لتحقيق مستقبل أفضل للجامعة" وعبارة رقم(٤)"أشعر بتوافق كبير بين قيم الجامعة وقيمي الخاصة" و "أفضل مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية، بدرجة موافقة مرتفع، وقد يعود السبب في ذلك لإحساس الموظفات الإداريات لوجود بيئة تنظيمية داعمة لهم ولمهاراتهم ومشاركتهم الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، وجود اندماج في العلاقات الاجتماعية بين الموظفات ومرؤosiهم، وجاءت عبارة رقم(٥)"أدين بالكثير من الفضل الجامعي لما تحقق لي من نجاحات مهنية" بدرجة موافقة متوسطة ويعزو السبب لذلك لعدم وجود بطاقات التوصيف الوظيفي الذي يحدد المميزات والفوائد.

السؤال الثالث والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر بطاقات التوصيف الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفات الإداريات بالجامعة؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجات عينة البحث في محور درجة توافر بطاقات التوصيف الوظيفي، وبين درجاتهم في محور مستوى الالتزام التنظيمي. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل لها:

جدول رقم (٩) معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجات أفراد عينة البحث في محور درجة توافر بطاقات التوصيف الوظيفي وبين درجاتهم في مستوى الالتزام التنظيمي (ن=١٠٥)

| معامل الارتباط | مستوى الدلالة | وصف العلاقة |
|----------------|--------------------|---------------|
| ٠٤٠٥٩ | دالة عند مستوى ٠٠١ | طردية (موجبة) |

يتضح من الجدول رقم (٩) أن هناك علاقة طردية (موجبة) بين الدرجة الكلية لدرجة توافر بطاقات التوصيف الوظيفي، وبين الدرجة الكلية لمستوى الالتزام التنظيمي، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة توافر بطاقات التوصيف الوظيفي لدى عينة البحث (الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)، ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهن، وكانت تلك العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى ٠٠٠١ .
أبرز نتائج الدراسة

أولاً: كشفت نتائج الدراسة عن درجة توافر بطاقات التوصيف الوظيفي من وجهة نظر الموظفات الإداريات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتبيّن أن درجة الموافقة جاءت بدرجة متوسطة بلغت (٣٢٦ من أصل ٥).

ثانياً: كشفت نتائج الدراسة عن مستوى الالتزام الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم، وتبيّن أن درجة الموافقة جاءت بدرجة مرتفعة بلغت (٦٨ من أصل ٥).

ثالثاً: كشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية (موجبة) بين الدرجة الكلية لدرجة توافر بطاقات التوصيف الوظيفي، وبين الدرجة الكلية لمستوى الالتزام التنظيمي.

الوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فإن الباحثتان توصي بما يلي:
أن يتم أعداد وتصميم بطاقات التوصيف الوظيفي كما يلي:

١. بيان في بطاقات التوصيف الوظيفي المسؤوليات والمهام التي تتطلبها الوظيفة بوضوح ودقة لما لها دور بأن يكون هناك وضوح في المهام والمسؤوليات للموظفات الإداريات وبالتالي يمنع من تداخل الوظائف وتقلل من الأزدواجية في العمل.
٢. اشراك الموظفات الإداريات في بناء أو تعديل بطاقات التوصيف الوظيفي لما لها دور في تعزيز الالتزام العاطفي لديهم، والذي يتطور هذا الالتزام عندما تدرك الموظفات أهميتها وقيمة ارتباطها بالجامعة.
٣. تحديد المؤهلات والخبرات والمواصفات المطلوبة والكفاءات الجوهرية كالتعاون والتوصل وتحمل المسؤولية لكل وظيفة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
٤. وضع في بطاقات التوصيف الوظيفي الحوافر سواء كانت مادية أو معنوية لما لها دور في رفع من شعور الموظفات الإداريات بالرضى الوظيفي والذي يؤثر بدوره على الالتزام التنظيمي كذلك عند علم الموظفات بالحوافر والمكافآت التي ستقدم لهم عند إنجاز العمل سيكون هناك حافزاً قوياً لبذل المزيد من الجهد والاخلاص في العمل.
٥. ربط بطاقات التوصيف الوظيفي بمهام إدارة الموارد البشرية كاختيار وتعيين الكوادر البشرية بناء على كفاءتهم وقدراتهم واعتباره كدليل لاستقطاب الموظفات داخلياً وخارجياً وكذلك تقييم الموظفات.
٦. أن يتم تحديد الصالحيات المنوحة للموظفات الإداريات.

المراجع:

بوقنورة، يمينة، ابرى عم، سامية(٢٠١٩م). واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والأدبية ،٦(١)، ص ٢٦-١.

الجودة، محفوظ أحمد (٢٠١٠م). إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
الحاج، رائد (٢٠١١م). ادارة السلوك الإنساني والتنظيمي، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
حسونة، فيصل موسى. (٢٠١١م). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
الرشيدی منيرة سعود عوض (٢٠١٤م). تصور مقترن لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين
بالمدارس، الثانوية بمنطقة الفوانية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، (٤)، ص ١-٦.

۳۳

شما، فتحي محسن، الشرمان منيرة محمود. (٢٠١٨م). العدالة الإجرائية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في منطقة النقب من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية ٢٠(١١).

العبد اللطيف، عبد الحميد بن عبد الله بن عبد الرحمن. (١٤٣٦هـ). الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالحساء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين: نموذج جويا منطقاً. مجلة العلوم التربوية، ٢(٣)، ص ٣١٦-٣٨٢.

عقيلي، عمر وصفي (٢٠١٥م). ادارة الموارد البشرية المعاصرة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
علي، مالك النعيم محمد، المجتبى، محمود جاك (٢٠١٧م). دور الوصف الوظيفي في تقويم كفاءة
أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الجزيرة. مجلة الجزيرة للعلوم
الاقتصادية والاجتماعية، ٨(١)، ص ١-٢٠.

علي محمد مسلم حسن، القرني، عبد الله علي. (٢٠١٧م). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكademية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٦(١١)، ص ١-١٨.

العيفه محمد، راهم، فريد (٢٠١٨م). العلاقة بين غموض وصراع الدور الوظيفي وانعكاسهما على الالتزام التنظيمي بمؤسسة كوندوربيرج بوغريبيج، حوليات جامعة الجزائر، ٣٢(٣)، ص ١-٢٠.

القطانى، عبد الله صالح. (٢٠١٥م). السلوك التنظيمى من زاوية نفسية وإدارية. الدمام: مكتبة المتنبى.

لوحو، ندى محمد. (٢٠١٤م). واقع الالتزام التنظيمى لدى مديرى ومعلمى مرحلة التعليم الأساسي (دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية). رسالة ماجستير منشورة. كلية التربية. جامعة دمشق - دمشق.

ماهر، أحمد (٢٠١٣م). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
المدنى، فاطمة بنت فؤاد أحمد (٢٠١٥م). التوصيف الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطلاب بجامعة أم القرى، بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة أم القرى، مكة.

المنيع الجوهرة بنت عبد الرحمن إبراهيم (٢٠١٥م). مستوى معرفة موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالتوصيف الوظيفي، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٤(٢)، ص ص ١ - ٢٥.