



كلية التربية  
مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

## ”دور بطاقات 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	أ/ أريج صالح سعود التويجري
طالبات دراسات عليا بقسم الإدارة	طالبات دراسات عليا بقسم الإدارة
والتخطيط التربوية كلية التربية في	والتخطيط التربوية كلية التربية في
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	جامعة الإمام محمد بن سعود
	الإسلامية

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

بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

تاريخ الاستلام: ٥ سبتمبر ٢٠٢٠ - تاريخ القبول: ٢٤ أكتوبر ٢٠٢٠

DOI :10.21608/JYSE.2021. 134494

## ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر بطاقات التوصيف الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر الموظفين الإداريات، والكشف عن العلاقة بين درجة توافر بطاقات التوصيف الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداءه لها، وبلغت عينة الدراسة (١٠٥) فرداً من الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى: أن درجة توافر بطاقات التوصيف الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جاءت بدرجة متوسطة بلغت (٣,٢٦ من أصل ٥)، وأن مستوى الالتزام الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم، جاءت بدرجة مرتفعة بلغت (٣,٦٨ من أصل ٥)، وأن هناك علاقة طردية (موجبة) بين الدرجة الكلية لدرجة توافر بطاقات التوصيف الوظيفي، وبين الدرجة الكلية لمستوى الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: بطاقات 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 جزء أساسي 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، ولكي تستطيع المنظمة ان تستثمر مواردها البشرية بالشكل الافضل لبد أن يكون هناك وضوح في طبيعة الوظائف التي يشغلها الكادر الوظيفي.

واشار العقيلي(٢٠١٥م) أن الوصف الوظيفي تعتبر الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا الوصف الوظيفة طرفاً فيها؛ وليتم فهم طبيعة الوظائف المختلفة في المنظمة لبد أن نقوم 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 أدائها ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها(ص٦٢).

وتكمن أهمية التوصيف الوظيفي لدى الموظف الإداري بأنها تساعد على معرفه ما هو مطلوب منه أدائه 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، ص٥٥).

وأشار الحاج (٢٠١١م) أن تواجد بطاقات التوصيف الوظيفي في المنظمات لها دور مهم للموظف داخل المنظمة، حيث تساعد على زيادة الالتزام العاملين لأعمالهم، وانخفاض معدل دوران العمل ونسب غياب العاملين(ص٣٤).

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 وابريم، ٢٠١٩م، ص٢٣).

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

مشكلة الدراسة:

لقد حرصت الجامعات على الارتقاء بمستوى 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 تمكنهم من القيام بأعمالهم ومهامهم ومسئولياتهم لضمان تحقيق أهداف المنظمة.

ويمثل الموظف الإداري ثقلًا مهم 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 بطبيعة عمله وبما يلزمه من مهام ومسؤوليات 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 أهداف 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 لوجو (٢٠١٤م) في دراسته التي توصلت أن من أكثر العوامل تأثيراً في رفع مستوى الالتزام التنظيمي وضوح مهام وإجراءات العمل الخاص بالوظيفة.

وتوصلت دراسة العيفة والره (٢٠١٨م) أنا 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.

وكذلك دراسة الرشيدى (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 تنعكس إيجاباً على إدارة الأعمال بكفاءة وفاعلية.

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

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

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

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

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

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

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

٣. الكشف عن العلاقة بين درجة توافر بطاقات التوصيف الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين 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 بطاقات التوصيف الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي.

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

٤. يؤمل أن هذه الدراسة تفيد المسؤولين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين 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:

تتمثل حدود هذه الدراسة في الآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة بالكشف عن العلاقة بين توافر بطاقات التوصيف الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من خلال التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي، وتحديد درجة توافر بطاقات التوصيف الوظيفي. الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في عمادة مدينة الملك عبد الله لطالبات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الحدود الزمانية: 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 ٢٣)

وتعرفه 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 انتماء الأفراد لمؤسساتهم وتعلقهم بها (جودة، ٢٠١٠م، ص ٣٥).

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

الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة

اولاً: التوصيف الوظيفي

مفهوم التوصيف الوظيفي:

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

ويعرف ماهر (٢٠١٣م) الوصف 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 والمسمى والمهام والواجبات والمدخلات والمخرجات ومطالب شغلها وعلاقتها وسلطاتها وذلك وفقاً لما يجب أن يكون (ص ٢٧).

وبعد استعراض التعريفات السابقة تعرفه الباحثان التوصيف الوظيفي بأنه وصف كتابي دقيق لما يتوجب أن يقوم به الموظف من واجبات ومهام ومسؤوليات وطبيعة العمل إضافة الى 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 الترقّيات 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 كالآتي:

- 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 اعتمده وتاريخ إعداد التوصيف.
- ٢- ملخص عام الوظيفة: وهو عبارة عن سطرين إلى ثلاثة سطور تعطي فكرة الوظيفة وهدفها وطبيعتها وما تستلزمه 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، والمواد 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.

٦ - 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:

• طبيعة ودرجة عقد العمل.

• مستوى المهارة المطلوبة لأداء العمل.

• المشكلات النمطية التي تواجه شاغل الوظيفة.

• حدة ونطاق مسؤوليات شاغل الوظيفة.

• 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، وتفويض سلطاته للآخرين، ومساعدتهم فنياً، لأن ذلك يحدد المستوى الإشرافي الذي يقع في نطاقه الوظيفة، 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: تأكد من أن التوصيف الذي أعدته يفي بالمتطلبات الأساسية أم لا، وهل يستطيع الموظف الجديد أن يتفهم عمله إذا ما قدم له التوصيف (ماهر، ٢٠١٣م، ص ١٤٢).

بناء على ما سبق فإن عملية التوصيف الوظيفي عملية دقيقة وتحتاج لعدة أمور لنجاحها من بينها وجود أفراد متخصصين لعملية التوصيف الوظيفي، وتوفر 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 (القحطاني، ٢٠١٥م، ص ١٥٧).

وتعرف الباحثة الالتزام التنظيمي بأنه اتساق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف وقيم الفرد وإيمان 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 وإنتاجية المنظمة ومن خلال ذلك تتحقق أهدافها.

أهمية الالتزام التنظيمي:

ويتضح أهمية الالتزام التنظيمي فيما يلي:

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

وبناء على ما سبق أن أهمية الالتزام التنظيمي تنبع من النتائج التي يحدثها في المنظمة، حيث كلما كان الفرد ملتزماً بمنظمته كلما كان أكثر ارتباطاً بأهداف منظمته والسعي 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 إنه 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 على بذل المزيد من الجهد، وبالتالي فإن خصائص معينة للوظيفة يمكن أن تزيد من إحساس الفرد بالمسؤولية وبالتالي شعوره بالانتماء إلى المنظمة (القحطاني، 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، والصداقة الحميمة لبعض الافراد) 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 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 هذه الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت

الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب 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 القوي يأخذوه في حسابهم إلى حد كبير، ماذا يمكن أنه يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة، إذن فهو لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى زملاء بسبب تركهم للعمل، وبالتالي لهذا التزام أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم (القحطاني، ٢٠١٥م، ص ١٥٧-١٥٨).

ومما سبق نلاحظ أن الالتزام هو حالة نفسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بما يؤمن به الفرد وقناعاته الداخلية تجاه المنظمة وأهدافها ومدى انتماءه لها. مداخل تنمية الالتزام التنظيمي

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

#### ١ - الإثراء الوظيفي:

أن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرئيسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية 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 واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة: كلما كانت قيم الفرد متوافقة 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 تتوافر فيه هذه القيم (القحطاني، ٢٠١٥م، ص ١٥٨). الدراسات السابقة

حاولت الباحثتان الحصول على دراسات سابقة تتناول نفس موضوع الدراسة، ولكن لم يتوفر ذلك وتوفرت دراسات تناول بطاقات التوصيف الوظيفي والالتزام التنظيمي كل على حده أو مرتبط بمتغير يختلف عما تناولته هذه الدراسة: أولاً: 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 استبانة 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 الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى، والتي تهدف إلى التعرف على درجة توافر إدراك ممارسة التوصيف الوظيفي للوظائف التي تشغلها الموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى، ودرجة أهمية التوصيف الوظيفي في تحسين أداء الموظفات الإداريات ودرجة توافر إدراك ممارسة التوصيف الوظيفي للوظائف التي تشغلها الموظفات الإداريات ودرجة مساهمة التوصيف الوظيفي على تحسين أداء الموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى، وتمثلت عينتها في ٣٧٨ موظفة واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق

المنهج المسحي الوصفي، وكان من أبرز نتائجها ان التوصيف الوظيفي للموظفات الإداريات يتسم بأنه لا يوضح المهام والواجبات الوظيفية عند التعيين بشكل مكتوب، ومن أهمية التوصيف الوظيفي للموظفات الإداريات يمنع الازدواجية والتضارب في الاختصاصات والمهام وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين أراء مجتمع الدراسة حول ذوات سنوات الخبرة اقل 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 (٠,٠٥) 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 ١٨٠ إداري و ٤٠ مديري الإدارات بجامعة الجزيرة، واستخدمت أدائه الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها وجود علاقة إيجابية بين الوصف الوظيفي وتقييم الأداء ويعمل كذلك على حماية المؤسسة من الصرعات والخلافات، كما يساعد التقويم من خلال الوصف الوظيفي على إزكاء روح المنافسة من أجل الوصول العليا.

- دراسة الشرفات (٢٠١٧م) بعنوان درجة تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الأداء وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة ال البيت، والتي تهدف إلى التعرف على درجة تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الأداء وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة ال بيت، وتمثلت عينتها في ٩٣٤ فرداً من العاملين الإداريين واستخدمت أدائه الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وكان من أبرز نتائجها أن درجة تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الأداء للعاملين الإداريين في جامعة ال البيت جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة ال بيت جاءت أيضاً بدرجة متوسطة، ووجود علاقة إيجابية (طردية)

دالة إحصائياً 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 لحو (٢٠١٤م) بعنوان واقع الالتزام التنظيمي لدى مديري ومعلمي مرحلة التعليم الأساسي دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية، والتي تهدف إلى تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من مديري ومعلمي التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية والتعرف على العوامل التي تساعد 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 مقترحات 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 عبداللطيف (١٤٣٦هـ) بعنوان الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالأحساء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين: نموذج جوبا منطلقاً، والتي تهدف الى تحديد درجة ممارسة مديري 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 أبرز نتائجها وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين الأنماط الإدارية الثلاثة لمديري المدارس (التنظيمي، الشخصي، التوافقي) والالتزام التنظيمي للمعلمين.

- دراسة علي والقرني (٢٠١٧م) بعنوان القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، والتي تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وتمثلت عينتها في ١٣١ من أعضاء هيئة التدريس واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، وكان من أبرز نتائجها أن درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية 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 دلالة إحصائية في متغير الجنس في محور القيادة الخادمة عند مستوى (٠,٠١) لصالح الذكور، ولاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الالتزام التنظيمي عند مستوى (٠,٠١) لصالح تخصص العلوم الانسانية، لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الوظيفة في محوري القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، ولاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الدرجة العلمية في محور القيادة الخادمة بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الالتزام التنظيمي عند مستوى (٠,٠٥) لصالح أستاذ مشارك وأستاذ، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس دالة عند (٠,٠١).

- دراسة شما والشمران (٢٠١٨م) بعنوان العدالة الإجرائية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في منطقة النقب من وجهة نظرهم، والتي تهدف الى الكشف عن درجة تأثير العدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في منطقة النقب من وجهة نظرهم، وتمثلت عينتها في ٣٥٤ معلماً ومعلمة واستخدمت اداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي وكان من أبرز نتائجها وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى مديري 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 علي والقرني (٢٠١٧م) طبقت على أعضاء هيئة التدريس.
- اختلفت هذه الدراسة مع جميع الدراسات في المنهج المطبق ماعدا دراسة العبد اللطيف (١٤٣٦هـ) ودراسة علي 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.
- افادت الدراسات السابقة في العديد من الجوانب للدراسة الحالية كتحديد المتغيرات بمشكلة الدراسة ومنهج الدراسة وبناء الاستبانة وتفسير ومناقشة النتائج.

## الطريقة والاحراءات منهج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور بطاقات التوصيف الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين 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 وعينتها:

اشتمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريات بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، والبالغ عددهن (١٤٠) إدارية، وتم تطبيق الدراسة الميدانية (الاستبانة) لجميع الموظفين الإداريات في عمادة مدينه الملك عبد الله بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وبعد استبعاد الاستبانات تبين أن عدد المستجيبين (١٠٥)، 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	١٠٥	١٠٠.٠

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 والدكتوراة، وأقل نسبة غير ذلك أي من حملة شهادة الدبلوم،

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

جدول ٢. وصف لعينة الدراسة من حيث عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة
أقل من ٣ سنوات	٥	٤.٨
من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات	٥	٤.٨
من ٦ إلى أقل من ٩ سنوات	٤٤	٤١.٩
من ٩ سنوات فأكثر	٤٣	٤١.٠
لم يحدد	٨	٧.٦
المجموع	١٠٥	١٠٠.٠

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% بعدد (٤٤) إدارية، وأن (٤٣) 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 عددهن (١٠) بنسبة (٤,٨%).

أداة الدراسة:

لتحقيق أداؤه الدراسة قامت الباحثتان ببناء استبانة في ضوء مراجعتها للدراسات السابقة واستشارة المتخصصين وتكونت الاستبانة من ثلاث 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 بطاقات 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 = (٥ - ١) ÷ ٥ = ٠.٨٠. لنحصل على التصنيف التالي:

جدول ٣. توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

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

د. صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثتان 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 ويقترحونه من إضافات أو أحذف، ومن ثم تم إخراج أدائه الدراسة بشكلها النهائي بعد إجراء التعديلات في ضوء ملحوظات ومقترحات المحكمين. وللتأكد 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 (٥٤) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للأداة موجبة ودالة إحصائياً 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

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

يلاحظ\*\*دالة عند مستوى ٠.٠١

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

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

يلاحظ\*\*دالة عند مستوى ٠.٠١

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 للمحاور البحث كل على حده ٠,٩٢ و ٠,٨٤ - 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 لمحاوَر الدراسة

المحور	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 أدائه الدراسة.

النتائج ومناقشتها

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

جدول رقم (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بطاقات التوصيف الوظيفي للموظفات الإداريات

م	العبارة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
٦	تساعد الوصف الوظيفي في تطوير المسار الوظيفي للموظفة.	٤٧	٤٣	٥	٤	٦	٤.١٥	١.٠٧	١
		٤٤.٨ %	٤١.٠	٤.٨	٣.٨	٥.٧			
٨	يساعد الوصف الوظيفي في عمليات الاستقطاب.	٢٨	٥٣	١٠	١١	٣	٣.٨٨	١.٠٢	٢
		٢٦.٧ %	٥٠.٥	٩.٥	١٠.٥	٢.٩			
٧	يرتبط الوصف الوظيفي باحتياجات الوحدة الإدارية.	٢٤	٥٠	٩	١٩	٣	٣.٧٠	١.١٠	٣
		٢٢.٩ %	٤٧.٦	٨.٦	١٨.١	٢.٩			
١١	يتم ربط وصف الوظائف بأهداف ورؤية الجامعة.	٢٢	٤٤	١٦	١٨	٥	٣.٥٧	١.١٤	٤
		٢١.٠ %	٤١.٩	١٥.٢	١٧.١	٤.٨			
١	يعتمد وصف الوظيفة على المعلومات الرئيسية المطلوبة في الوظيفة	١٥	٥١	٩	٢٢	٨	٣.٤١	١.١٩	٥
		١٤.٣ %	٤٨.٦	٨.٦	٢١.٠	٧.٦			
١٠	تتضمن بطاقات الوصف الوظيفي الكفاءات الجوهرية للأداء (تحمل المسؤولية / التعاون / التواصل).	٢٢	٣٤	١١	٣١	٧	٣.٣١	١.٢٨	٦
		٢١.٠ %	٣٢.٤	١٠.٥	٢٩.٥	٦.٧			
٣	يوضح الوصف الوظيفي في الجامعة المسؤوليات والمهام التي تتطلبها الوظيفة بوضوح ودقة.	١٤	٤٣	٦	٣٢	١٠	٣.١٨	١.٢٧	٧
		١٣.٣ %	٤١.٠	٥.٧	٣٠.٥	٩.٥			
٤	يتم تحديد الدرجة الوظيفية من خلال المؤهلات الأساسية وما تتطلب من شهادات علمية ومهارات معينة.	٢٠	٣٣	٣	٣٢	١٧	٣.٠٧	١.٤٣	٨
		١٩.٠ %	٣١.٤	٢.٩	٣٠.٥	١٦.٢			
٩	يتم تحديث الوصف الوظيفي للوظائف بشكل دوري.	١١	٣٤	١٥	٣٣	١٢	٢.٩٩	١.٢٤	٩
		١٠.٥ %	٣٢.٤	١٤.٣	٣١.٤	١١.٤			



م	العبارة		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٥	يتم توصيف بطاقات الوصف الوظيفي لجميع الوظائف الإدارية.	ت	٩	٣١	٢٠	٣٢	١٣	٢.٩١	١.٢٠	١٠
		%	٨.٦	٢٩.٥	١٩.٥	٣٠.٥	١٢.٤			
١٢	يحدد الوصف الوظيفي الحوافز المادية.	ت	٩	٢٣	١٤	٤٩	١٠	٢,٧٣	١.١٦	١١
		%	٨.٦	٢١.٩	١٣.٣	٤٦.٧	٩.٥			
١٣	يحدد الوصف الوظيفي الحوافز المعنوية.	ت	٩	٢٦	٩	٤٩	١٢	٢.٧٢	١.٢٠	١٢
		%	٨.٦	٢٤.٨	٨.٦	٤٦.٧	١١.٤			
٢	يحدد الوصف الوظيفي مواصفات شاغل الوظيفة (صفات جسمانية - صفات شخصية - الخبرة والتدريب)	ت	١٢	٢٥	٥	٤٧	١٦	٢.٧١	١.٣٠	١٣
		%	١١.٤	٢٣.٨	٤.٨	٤٤.٨	١٥.٢			
المتوسط * العام										
								٣.٢٦	٠.٧٨	

يتبين من الجدول رقم (٧) أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على عبارات محور درجة توافر بطاقات التوصيف الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة متوسطة بلغت (٣,٢٦ من أصل ٥)، وهذه النتيجة تدل تدني أفراد الدراسة في المعرفة بمفهوم التوصيف الوظيفي ولأترقي للمستوى المأمول، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لعدم توافر لبعض وظائف الجامعة وصفاً واضحاً ومحددات للوظائف اللازمة 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 والبالغ (٤,١٥) أي بدرجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري بلغ (١,٠٧)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة علي 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 الموظفين الإداريات بالأهمية توافر بطاقات التوصيف داخل الجامعة.

كما يتضح من الجدول السابق رقم (٧) عبارات حصلت على درجة الموافقة متوسطة وهي العبارات التالية وفق ترتيب تنازلي:

- ١- تتضمن بطاقات الوصف 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 الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟ للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب 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:

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

م	العبارة	ترتبة	متوسط	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتبة
٩	أحرص على القيام بالواجبات الموكلة إلي على أكمل وجه.	٦٤	٣٧	١	٣	٤.٥٤	٠.٦٧	١
		% ٦١.٠	٣٥.٢	١.٠	٢.٩			
٦	أواظب على الدوام في الجامعة.	٥٠	٥٣	٢		٤.٤٦	٠.٥٤	٢
		% ٤٧.٦	٥٠.٥	١.٩				
٧	احترم القوانين واللوائح الخاصة بالعمل.	٥٦	٤٣	٢	٤	٤.٤٤	٠.٧٢	٣
		% ٥٣.٣	٤١.٠	١.٩	٣.٨			
٨	لدى الاستعداد لبذل أقصى جهد لإنجاح العمل.	٥٨	٤٠	٢	٥	٤.٤٤	٠.٧٦	٣
		% ٥٥.٢	٣٨.١	١.٩	٤.٨			
١	أهتم كثيراً لتحقيق مستقبل أفضل للجامعة.	٣٩	٦١	٢	١	٤.٢٩	٠.٦٩	٥
		% ٣٧.١	٥٨.١	١.٩	١.٠			
٤	أشعر بتوافق كبير بين قيم الجامعة وقيمي الخاصة.	١٨	٥٢	٤	٢٧	٣.٥٠	١.١٦	٦
		% ١٧.١	٤٩.٥	٣.٨	٢٥.٧			
٢	أفضل مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية.	١٥	٥٥	٣	٢٨	٣.٤٧	١.١٤	٧
		% ١٤.٣	٥٢.٤	٢.٩	٢٦.٧			
١٢	سوف تتأثر جوانب كثيرة في حياتي سلباً إذا ما قررت ترك العمل في الجامعة.	٢٤	٣٥	١١	٢٩	٣.٤٠	١.٢٧	٨
		% ٢٢.٩	٣٣.٣	١٠.٥	٢٧.٦			
١٠	لدي الاستعداد للعمل في الجامعة خارج أوقات الدوام.	٢٦	٣١	٩	٣٤	٣.٣٧	١.٣٠	٩
		% ٢٤.٨	٢٩.٥	٨.٦	٣٢.٤			
٥	أدين بالكثير من الفضل لجامعتي لما تحقق لي من نجاحات مهنية.	١٦	٤٧	٦	٢٩	٣.٣٤	١.٢٢	١٠
		% ١٥.٢	٤٤.٨	٥.٧	٢٧.٦			

م	العبارة		مرتفعة جداً	مرتفع	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٣	سوف أفقد الكثير من العلاقات الشخصية التي كونتها عبر السنين حال تركي العمل بهذه الجامعة.	ت	٢٠	١٩	١٠	٤٥	١١	٢.٩٢	١.٣٤	١١
		%	١٩.٠	١٨.١	٩.٥	٤٢.٩	١٠.٥			
٣	أعزم البقاء في جامعتي حتى مع وجود مغريات أفضل في مكان آخر.	ت	١٤	٢٦	١١	٤٥	٩	٢.٩١	١.٢٥	١٢
		%	١٣.٣	٢٤.٨	١٠.٥	٤٢.٩	٨.٦			
١١	أعلم بالمزايا الإضافية التي تقدمها الجامعة لي.	ت	٧	٢٣	٢٨	٣٥	١٢	٢.٧٩	١.١٢	١٣
		%	٦.٧	٢١.٩	٢٦.٧	٣٣.٣	١١.٤			
	المتوسط* العام							٣.٦٨	٠.٥٨	

يتبين من الجدول رقم (٨) أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على عبارات محور مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة موافق بلغت (٣,٦٨ من أصل ٥)، ويتضح من هذا المحور أن يوجد الالتزام التنظيمي بين أفراد الدراسة وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة علي والقرني (٢٠١٧م) والتي جاءت نتائجها موضحة أن درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك كبيرة ومتوسط حسابي (٣,٦)، وكذلك دراسة عبداللطيف (١٤٣٦هـ) 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 (٩,٦,٧,٨) جاءت بدرجة مرتفعة جداً باستثناء العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "لدي الاستعداد للعمل في الجامعة خارج أوقات الدوام" بمتوسط حسابي (٣,٣٧) بدرجة موافق متوسطة، ويشير ذلك إلى وجود التزام معياري عالٍ لدى الموظفين الإداريات بصفة عامة، وقد يعود السبب في ذلك إحساس الموظفين

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

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

- جاءت عبارته بعد الالتزام العاطفي رقم (١) بدرجة موافقة مرتفعة جداً "أهتم كثيراً لتحقيق مستقبل أفضل للجامعة" وعبارته رقم (٢، 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 الموظفين الإداريات لوجود بيئة تنظيمية داعمة لهم ولمهاراتهم ومشاركاتهم الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، ووجود اندماج في العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ومروؤسيهم، وجاءت عبارة رقم (٥) "أدين بالكثير من الفضل لجامعتي لما تحقق لي من نجاحات مهنية" بدرجة موافقه 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 الموظفين 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
٠.٤٠٥٩	دالة عند مستوى ٠.٠١	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 ٠.٠٠١.

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، وتبين أن درجة الموافقة جاءت بدرجة متوسطة بلغت (٣,٢٦ من أصل ٥).

ثانياً: كشفت نتائج الدراسة عن مستوى الالتزام الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم، وتبين أن درجة الموافقة جاءت بدرجة مرتفعة بلغت (٣,٦٨ 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.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فإن الباحثان 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 لهذا دور بأن يكون هناك وضوح في المهام والمسؤوليات للموظفات الإداريات وبالتالي يمنع من تداخل الوظائف وتقلل من الازدواجية في العمل.
٢. اشراك الموظفات الإداريات في بناء أو تعديل بطاقات التوصيف الوظيفي لما لهذا 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 الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية لما لهذا دور في رفع من شعور الموظفات الإداريات بالرضى الوظيفي والذي يؤثر بدوره على الالتزام التنظيمي كذلك عند علم الموظفات بالحوافز 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 الصلاحيات الممنوحة للموظفات الإداريات.

## المراجع :

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

جودة، محفوظ أحمد (٢٠١٠م). إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

الحاج، رائد (٢٠١١م). إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.

حسونة، فيصل موسى. (٢٠١١م). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الرشدي منيرة سعود عوض (٢٠١٤م). تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة الفروانية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، ١(٤)، ص ص ١-٣٣.

الشرفات، مسلم قاسم محمد (٢٠١٧م). درجة تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الأداء وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة ال بيت. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

شما، فتحي محسن، الشрман منيرة محمود. (٢٠١٨م). العدالة الإجرائية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في منطقة النقب من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢(١١)، ص ص ١-١٩.

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

عقيلي، عمر وصفي (٢٠١٥م). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

علي، مالك النعيم محمد، المجتبى، محمود جاك (٢٠١٧م). دور الوصف الوظيفي في تقييم كفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الجزيرة. مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، ٨(١)، ص ص ١-٢٠.

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

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



القحطاني، عبد الله صالح. (٢٠١٥م). السلوك التنظيمي من زاوية نفسية وإدارية. الدمام: مكتبة المتنبي.

لوحو، ندى محمد. (٢٠١٤م). واقع الالتزام التنظيمي لدى مديري ومعلمي 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.  
المدني، فاطمة بنت فؤاد أحمد (٢٠١٥م). التوصيف الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطلّابات بجامعة أم القرى، بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة أم القرى، مكة.

المنيع الجوهرة بنت عبد الرحمن إبراهيم (١٠١٥م). مستوى معرفة موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالتوصيف الوظيفي، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٤(٢)، ص ص ١ - ٢٥.