

محيط العمل والالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي
كعوامل في نموذج الدافعية للعمل لدى أعضاء هيئة التدريس
بالجامعة: اختبار لصدق نموذج إداري في مجال التربية وعلم النفس

د./ السيد عبدالدايم عبدالسلام سكران

أستاذ مساعد علم النفس التربوي

كلية التربية-جامعة الزقازيق

ملخص الدراسة :

احتل السؤال المتعلق بالعوامل التي تدفع منسوبي المنظمة إلى العمل والالتزام التنظيمي مكانة بارزة في أجنحة السيكولوجيين منذ مطلع القرن العشرين، حيث شكلت علاقة دافعية العمل بالأداء واحدا من أهم مفاتيح القضايا في البحث المتعلق بالسلوك التنظيمي.. في إطار ذلك حاول الباحث التعرف على المكونات الفاعلة في نماذج الدافعية للعمل، من خلال اختبار صدق أحد تلك النماذج، والذي أطلق عليه الباحث النموذج الإداري نظرا لأن مصممه اختاروا عينة من العاملين في مؤسسات غير تربوية، لتطبيقه في مجال التربية وعلم النفس. بجانب التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل كمتغيرات دافعية، ومستوى تقدير مكونات محيط العمل كعوامل مستقلة، لدى (206) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، استجابوا لمقاييس مكونات نموذج العمل بعد ترجمته وتقنيته، وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم تحليل البيانات، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- 1- مسارات العلاقة بين متغيرات النموذج الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة تتطابق مع المسارات الأصلية لنفس النموذج.
- 2- مستوى تقدير عينة البحث لمكونات محيط العمل الجامعي كان مرتفعا.
- 3- وجود فروق بين الذكور والإناث في تقدير مكونات محيط العمل فيما يتعلق بالخصائص الوظيفية وتحقيق الحاجات لصالح الذكور بينما لم توجد فروق في تقدير الشروط الخارجية.
- 4- وجود فروق في تقدير مكونات محيط العمل المتعلقة بالخصائص الوظيفية وتحقيق الحاجات، بين أعضاء هيئة التدريس ترجع للتخصص، والدرجة العلمية، بينما لم توجد فروق في تقدير الشروط الخارجية ترجع لنفس السبب.
- 5- مستوى كل من الاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة البحث كان مرتفعا.
- 6- وجود فروق الذكور والإناث في الاندماج الوظيفي لصالح الذكور، بينما لم تكن هناك فروق في الالتزام التنظيمي.
- 7- وجود فروق في الاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس ترجع للتخصص، والدرجة العلمية.
- 8- يمكن التنبؤ بمستوى تقدير عضو هيئة التدريس لمكونات الخصائص الوظيفية، وكذلك تقديره لمكونات حاجات عضو هيئة التدريس، بينما لم يكن هناك تنبؤ بالاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال خبرة عضو هيئة التدريس.

محيط العمل والالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي
كعوامل في نموذج الدافعية للعمل لدى أعضاء هيئة التدريس
بالجامعة: اختبار لصدق نموذج إداري في مجال التربية وعلم النفس

د. السيد عبدالدايم عبدالسلام سكران

أستاذ مساعد علم النفس التربوي

كلية التربية-جامعة الزقازيق

مقدمة:

تلعب الجامعات دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية والبيئية والفكرية والثقافية والاجتماعية، وهذا الشعب في مناحي الحياة يؤثر على التغيرات في شروط العمل داخل مؤسساتها المختلفة، ولتحقيق الدور المنوط بها بنجاح، تحتاج إلى أعضاء هيئة تدريس يتسمون بالجاذبية والكفاءة العالية، ولتحقيق الاستثمار لإمكاناتهم لا بد من توفير بيئة عمل مساندة. (Winefield & et al., 2008:20)؛ فبيئة العمل الجامعية تلعب دوراً في جعل أعضاء هيئة التدريس قوة عمل ملتزمة، والتغيرات السلبية في تلك البيئة تؤثر على العلاقة التي تربطهم بجامعاتهم والالتزام بمبادئها وأهدافها والاندماج في العمل داخل أسوارها.

وخلال العشرين عاماً الماضية، وجد انخفاض ملحوظ في الدعم المالي للجامعات في معظم الدول النامية، وأظهرت التقارير مستوى مرتفعاً من الضغوط لدى أعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعات ناتجاً عن زيادة في أعباء العمل مع انخفاض المساندة الاجتماعية. (Kinman & et al., 2006:15-27)

وبصورة عامة، فالمجتمعات في حاجة ماسة إلى قوة عمل ملتزمة، والكثير من المنظمات في مجتمعاتنا الحالية تشكو ضعف العلاقة التي تربط بينها وبين منسوبيها، ويظهر ذلك في ضعف التزامهم بتحقيق أهداف المنظمة وقلة اندماجهم عقلياً وعاطفياً بمنظمتهم، وضعف ارتباطهم بصورة إيجابية بالوسائل التنظيمية، وضعف الولاء لفلسفة وقيم تلك المنظمات.

وقد تناول الباحثون موضوع الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل من جوانب مختلفة وبأساليب متعددة لما لهما من تأثير في كفاءة وفاعلية المنظمات في الوقت الحاضر الأمر الذي يجنبها التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد أو المجموعات. وقد برهن التاريخ الحديث أن النمو الاقتصادي الذي حققته ألمانيا واليابان إنما يعود إلى قوة عمل ملتزمة، فقد تبين أن 90% من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الالتزام التنظيمي على حين أن 10% فقط يعود إلى المواهب (عبدالله الطجم، 1996: 103)

وقد نال مفهوم الالتزام التنظيمي الكثير من اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة، وكأي متغير، فقد تأثر كثيراً بالتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية... وقد نظر إليه على أنه متغير مهم لفهم سلوك

الموظف في مكان عمله، ويراه *Cohen, A. & et al.* (1995)، على أنه مقياس لمدى إخلاص وولاء الموظف لمنظمتة.

وقد احتل السؤال المتعلق بالعوامل التي تدفع منسوبي المنظمة إلى العمل والالتزام التنظيمي مكانة بارزة في أجندة السيكولوجيين منذ مطلع القرن العشرين (*Haslam & et.al, 2000: 320*)، حيث شكلت علاقة دافعية العمل بالأداء واحداً من أهم مفاتيح القضايا في البحث المتعلق بالسلوك التنظيمي (*Knippenberg, 2000: 357*) مشكلة البحث:

حاول الباحثون في مجال العمل وعلم النفس التنظيمي *Work and Organizational Psychology* الربط بين الدافعية للعمل والأداء من خلال تخطيط العديد من النماذج البنائية في ضوء نظريات متباينة وأطر نظرية مختلفة، وقد اطلع الباحث الحالي على العديد من تلك النماذج - والتي سيتم عرض جانب منها- فوجد أن بعضها تم تصميمه وتطبيقه في مجال التربية وعلم النفس وكانت العينات من الذين يرتبطون مباشرة بالعملية التربوية (المعلمون وأعضاء هيئة التدريس)، وأطلق عليها الباحث بالنماذج التربوية، بينما وجدت بعض النماذج الأخرى التي تم تصميمها على موظفين لا يرتبطون مباشرة بالعملية التعليمية -سواء يعملون في شركات أو مؤسسات تربوية أو غير تربوية- وأطلق عليها الباحث النماذج الإدارية، وقد اختار الباحث نموذج *Robert A. Roe* وآخرين كنموذج إداري لمحاولة التعرف على مدى صدق هذا النموذج ليكون نموذجاً تربوياً على غرار محاولة *Hatcher* وآخرين (1992)، لاختبار نموذج الاستثمار لـ *Rusbult* (1980) -وهو نموذج إداري- في مجال التربية، وقد قام *Moreira, H. & et al.* (2002) بتطويره، والذي أثبت درجة عالية من الصدق في هذا المجال. وسوف يسمي الباحث النموذج الذي اختاره -في هذا البحث- بالنموذج الإداري.

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- 1- هل تتطابق مسارات العلاقة بين متغيرات النموذج الإداري لدى عينة البحث مع المسارات الأصلية لنفس النموذج؟
- 2- ما درجة تقدير عينة البحث لمكونات محيط العمل الجامعي؟
- 3- هل تختلف درجة تقدير عينة البحث لمكونات محيط العمل الجامعي باختلاف النوع والتخصص والدرجة العلمية؟
- 4- ما مستوى الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى عينة البحث؟
- 5- هل يختلف الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى عينة البحث باختلاف النوع والتخصص والدرجة العلمية؟

6- هل يمكن التنبؤ بتقدير مكونات محيط العمل، والاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال

خبرة عضو هيئة التدريس في العمل الجامعي؟

هدف البحث:

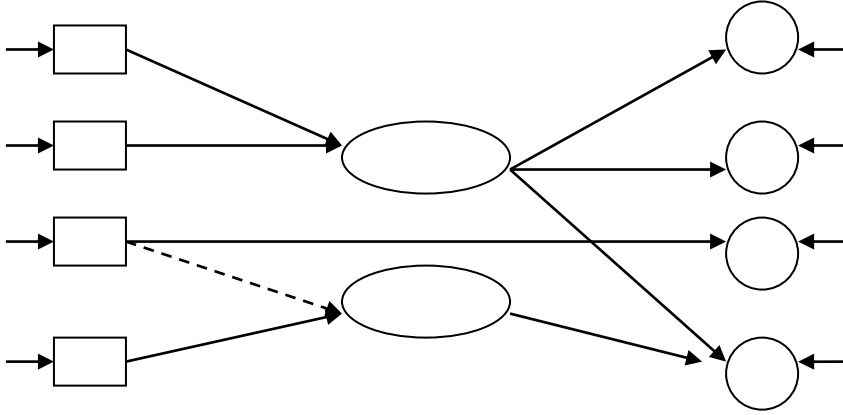
يهدف البحث الحالي إلى اختبار مدى صدق نموذج روبرت روه وآخرين -كـنموذج إداري- لاستخدامه في المجال التربوي لتحديد الدافعية للعمل لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حيث يشمل العديد من المتغيرات المرتبطة ببيئة العمل والتي قلما نجدها مجتمعة في أي نموذج آخر، وهذا هو الهدف الأساس، وأيضاً للتعرف على مستوى تقدير أعضاء هيئة التدريس لمكونات محيط العمل الجامعي، كمتغيرات داخلية، ومستوى (الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل) كمتغيرات دافعية في النموذج الإداري ومدى تباينها باختلاف كل من: النوع والتخصص والدرجة العلمية. ومدى التنبؤ بها من خلال خبرة عضو هيئة التدريس.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي من أهمية القضية التي تطرق إليها الباحث، حيث إن نتائج البحث قد تسهم في التعرف على محددات الدافعية للعمل وإطارها العام والعوامل المؤثرة عليها وبالتالي يمكن ضبطها والتحكم فيها، وأيضاً إضافة نموذج تربوي إلى التراث النفسي، يمكن الاستفادة منه في دراسة العديد من المتغيرات النفسية في مجال العمل الجامعي، وقد تقيد نتائج البحث الحالي في التوجيه والإرشاد المهني والتربوي، كما أن البحث يعتبر نقطة ربط بين علم النفس الإداري وعلم النفس التربوي.

مصطلحات البحث:

نظراً لكثرة المتغيرات التي تضمنها النموذج، لذلك سيجادل الباحث أن يعرض التعريفات الإجرائية للمصطلحات المتضمنة في النموذج بجانب بعض المصطلحات المتعلقة به:
النموذج البنائي **Structural Model**: مجموعة من الأشكال الهندسية، تعبر عن مسارات العلاقة بين المتغيرات، تمثل المتغيرات المستقلة (مستطيلات) والمتغيرات التابعة (دوائر) يصل بينها مجموعة من الأسهم، المتصلة أو المتقطعة، توضح مسارات العلاقة بين مجموعتي المتغيرات، وأحياناً تكون هناك مجموعة ثالثة من المتغيرات (أشكال بيضاوية) تسمى بالمتغيرات الوسيطة أو المتغيرات الكامنة.



شكل (1) رسم تخطيطي لنموذج بنائي

الدافعية للعمل *Work Motivation*: درجة اندماج الفرد في عمله والتزامه بشروطه وشروط المنظمة، تتحدد تلك الدرجة بالخصائص الوظيفية والفرص لتحقيق حاجات الفرد بجانب الشروط الخارجية للعمل، والتي تظهر نتائجها في بذل الجهد والأداء والرضا الوظيفي أو الميل لترك العمل والإحساس بضغوطه.

الخصائص الوظيفية *Job Characteristics*: وهي مجموعة من المتغيرات التي تميز العمل الوظيفي وترتبط مباشرة بمشاعر وأحاسيس الموظف، ومنها:

(1) الاستقلالية بصفة عامة *General Autonomy*: وتشير إلى مدى الحرية التي يمتلكها الموظف في صنع القرارات المتعلقة بعمله أو بموقف العمل.

(2) الاستقلالية من محيط العمل *Autonomy from Context*: مدى تحرر الموظف من تدخل الرؤساء والإدارة في القيام بالعمل.

(3) الاستقلالية الموقفية *Autonomy forced by the Situation*: وتشير إلى اضطرار الموظف لاتخاذ زمام المبادرة في أداء العمل بسبب تعطل المعدات أو رداءتها أو تأخر التجهيزات.

(4) الاستقلالية في العمل ذاته *Autonomy in the Work it self*: المدى المتاح للموظف لاتخاذ القرارات في القضايا المتعلقة بالعمل مباشرة مثل الخطط والطرائق.

(5) تباين مهام الوظيفة *Variety in the Job*: مدى اختلاف الأنشطة التي يشتمل عليها العمل

الوظيفي، وبعدها عن التكرار الممل.

(6) وحدة المهمة *Task Identity*: مدى تماسك العمل بحيث يستطيع الموظف أن ينهيه من البداية إلى النهاية، وعدم كونه جزءا مهملا في إطار العمل ككل.

(7) دلالة المهمة *Task Significance*: مدى أهمية الوظيفة ومنزلتها في عيون الموظفين.

(8) التغذية الراجعة من العمل *Feedback from the work itself*: مدى استطاعة الموظف التعرف على كفاءة أدائه لعمله من عدمها من خلال العمل ذاته ونتائجه.

(9) التغذية الراجعة من الآخرين *Feedback from others*: مقدار المعلومات التي يستطيع الموظف الحصول عليها من الآخرين (الرؤساء والمشرفين والزملاء...) حول درجة تقييم أدائه لعمله.

الفرص لتحقيق حاجات الموظف *Opportunities for the fulfillment of workers' needs*

: ما مدى تحقيق العمل الوظيفي للحاجات المختلفة للموظف، ومنها:

(1) النمو *Growth*: درجة الرضا التي يشعر بها الموظف نحو تحقيق حاجاته الخاصة بالتقدم الشخصي في الوظيفة.

(2) فرص التقدير *Opportunities for esteem*: درجة الرضا لدى الموظف عن التقدير والإعجاب الذي يتلقاه من الآخرين.

(3) فرص الانتماء *Opportunities for belongingness*: مدى شعور الموظف بأنه جزء من مجموعة متفاهمة يساند كل منهم الآخر، ويعملون كوحدة واحدة.

(4) فرص تأمين الوظيفة *Opportunities for job security*: مدى شعور الموظف بضمان الاستمرار في الوظيفة أو المهنة الحالية.

(5) فرص الحاجات الفسيولوجية *opportunities for physiological needs*: تمثل مجموعة

من المظاهر الفسيولوجية في العمل الوظيفي، مثل: الأمان، الشروط الصحية، وشروط العمل.

الشروط الخارجية *External conditions*: وتشير إلى المتغيرات المحيطة بالعمل وتؤثر بشكل مباشر فيه، ومنها:

(1) الراتب *Pay*: المبالغ المادية التي يتقاضاها الموظف مقابل أدائه للعمل وفق شروط العقد مع المؤسسة.

(2) فرص الترقية *Career Opportunities*: مدى شعور الموظف بإمكانية الحصول على ترقية وظيفية في عمله.

(3) المناخ التنظيمي *Organizational Climate*: العلاقات التي تربط الموظفين برؤسائهم.

المتغيرات الوسيطة *Mediating Variables*: وتشير إلى المتغيرات التي تقع بين المتغيرات التابعة

والمغيرات المستقلة، أو بمعنى آخر المتغيرات التي يمر من خلالها التأثير غير المباشر للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، وتمثل في النموذج الحالي:

(1) المعنى والهدف من الوظيفة *Meaningfulness of the work*: ما قيمة العمل بالنسبة للموظف.

(2) المسؤولية *Responsibility*: ما مدى شعور الموظف بتحمل المسؤولية تجاه أداءه لعمله.

(3) الاندماج الوظيفي *Job Involvement*: مدى شعور الموظف بعاطفة إيجابية تربطه بعمله، وهل يكون مهتما وقلقا عن شكل أداء العمل في وظيفته.

(4) الالتزام التنظيمي *Organizational Commitment*: درجة شعور الموظف بالارتباط بالمؤسسة التي يعمل بها، وشعوره بالقلق نحو مصيرها.

المتغيرات المرتبطة بالنتائج *Outcome Variables*: ويشار إليها بالمتغيرات التابعة، وهي مجموعة المتغيرات التي تكون نتيجة للتأثيرات المباشرة أو غير المباشرة (من خلال المتغيرات الوسيطة) للمتغيرات المستقلة، ومنها:

(1) بذل الجهد *Expenditure Effort*: الطاقة التي يحس الموظف أنه يبذلها لينجز مهمته.

(2) الرضا *Satisfaction*: درجة رضا الموظف عن عمله وموقف العمل بصورة عامة.

(3) أداء المهمة *Task Performance*: درجة جودة الأداء الشخصي للموظف مقارنة بما هو متوقع.

(4) الضغوط *Stress*: مدى شعور الموظف بالإجهاد بسبب العمل أو موقف العمل، ومدى انزعاجه وهو في المنزل من أشياء تحدث في عمله.

(5) الميل لترك العمل *Tendency to leave*: مدى رغبة الموظف في ترك الوظيفة الحالية والبحث عن عمل في مكان آخر.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

محيط العمل:

طبيعة محيط العمل هي المؤشر الأقوى على الأداء الحالي للعاملين، وعلى مدى جهودهم في المستقبل. وقد أشار بيورك وآخر *Burke, W. W. & et al. (1992)*، إلى الاعتراف بوجود عجز في درجة الاهتمام بمحيط العمل كبناء مهم في الأداء التنظيمي.

Burke, W. W. & et al., 1992: 523

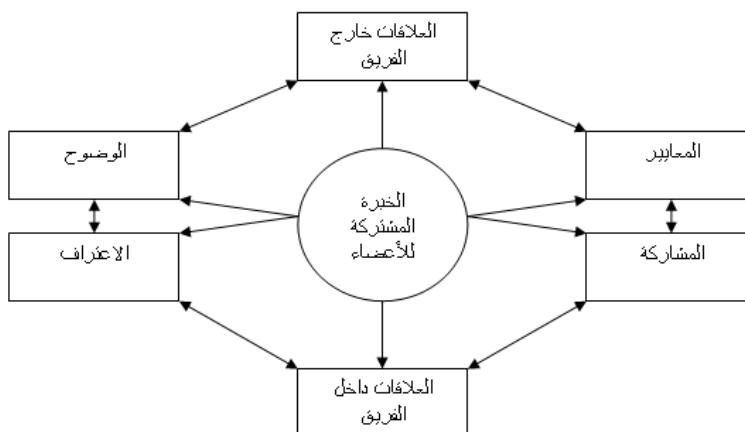
ويمكن أن نتعرف على محيط العمل - في أي منظمة حكومية أو خاصة، أكاديمية، صناعية،

تجارية، صحية....- من خلال التعرف على مكوناته، والتي تعكس اختلافاً لوجهات النظر حول هذا

المفهوم.

مكونات محيط العمل:

- يتكون محيط العمل *work setting* من العديد من المتغيرات والتي تناولها الباحثون في بحوثهم المتعلقة بالدافعية للعمل، فقد أشار كومبير وآخر *Kompier M. A. J. & et al.* (1990) في *Janssen* (1999)، إلى أنه يمكن التمييز بين أربعة أبعاد أساسية لمحيط العمل وهي:
- 1- محتوى العمل والمنظمة (تباين المهمة، الاستقلالية والتغذية الراجعة).
 - 2- شروط العمل (أعباء العمل، شروط مناخ العمل والأمان).
 - 3- علاقات العمل والعلاقات الاجتماعية (المساندة الاجتماعية، المشاركة).
 - 4- شروط التوظيف (الراتب، ضمان الوظيفة، فرص الترقيّة).
- (*Janssen, P. & et al., 1999: 1361*)
وأشار شيورش *Church, A.* (2000)، إلى ستة أبعاد متفاعلة يبينها الشكل التالي:



شكل (2) مكونات محيط العمل من وجهة نظر شيورش

- 1- الوضوح: ويقصد به مدى معرفة وفهم أعضاء الفريق لمسئولياتهم وأدوارهم وكذلك مسئوليات وأدوار الآخرين في فريق العمل، والطريقة التي ينظم ويدار بها العمل، مع الأخذ في الاعتبار الأهداف والإجراءات العملية.
- 2- الاعتراف: مدى إدراك وتقدير وتزويد أعضاء فريق العمل كل منهم لإسهامات الآخرين. فهو يعكس وجهة نظر كل منهم في الآخر.
- 3- العلاقات داخل الفريق: علاقات أعضاء الفريق بعضهم ببعض.
- 4- العلاقات خارج الفريق: تشير إلى قدرة الفريق على التفاعل مع، والتغلب على التعارضات مع

- الأعضاء في مجموعات عمل في منظمات أخرى.
- 5- المشاركة: مدى اشتراك الأعضاء في القرارات وطرق تنفيذ وإدارة عمل الفريق.
- 6- المعايير: قواعد تنظيم العمل. (Church, A., 2000:3-4)
- وقد قسمها روبرت روه وآخرون. Roe, R. & et al. (2000) إلى:
- 1- الخصائص الوظيفية (الاستقلالية العامة، الاستقلالية عن محيط العمل، الاستقلالية الموقفية، تباين المهمة، وحدة المهمة، دلالة المهمة، التغذية الراجعة من العمل، التغذية الراجعة من الآخرين).
- 2- الفرص لتحقيق حاجات الموظف (النمو، التقدير، الانتماء، ضمان الوظيفة، الحاجات الفسيولوجية).
- 3- الشروط الخارجية (فرص الترقية، الراتب، المناخ التنظيمي). (Roe, R. & et al., 2000:661)
- بينما قسمها وينتر وآخرون. Winter, R. & et al. (2002) إلى:
- 1- وضوح الدور (يكون واضحاً للموظفين ما مسئولياتهم، محدد لهم حدود سلطاتهم ونفوذهم في وظائفهم، يكون معروفاً بالضبط ماذا يتوقع منهم).
- 2- الخصائص الوظيفية (إمكانية إتمام المشاريع، العمل فيه تحد، الفرصة للاستقلالية في أداء العمل).
- 3- الاعتبار الإشرافي (نمط قيادي مساند، ملاحظات إرشادية، مقترحات من المجموعة، التشجيع). (Winter, R. & et al., 2002:250)
- كما هو واضح فإنه توجد نقاط مشتركة في وجهات النظر لمكونات محيط العمل مثل الاستقلالية وفرص المشاركة وخصائص مهام العمل، وتوجد نقاط غائبة في بعض النماذج وخصوصاً فيما يتعلق بالشروط الخارجية لمحيط العمل. ويرى الباحث أن الجانب الأكاديمي المتعلق بتنمية القدرة العلمية للموظف وتطويره مهنيًا قد تكون غائبة عن معظم النماذج، والتي أشار لها روبرت روه وآخرون في نموذجهم الإداري من خلال تحقيق فرص النمو الشخصي والترقية.
- عوامل نجاح المنظمة أو فريق العمل:**
- ويحدد شيورش Church, A. (2000)، العوامل التي يعزى إليها نجاح فريق العمل، والتي
- تمثل قواعد أساسية للفريق، وهي: الحاجة للاستقلالية، مستويات مناسبة من العمل، ومهارات بين شخصية، الالتزام ووضوح الأهداف. (Church, 2000: 3)
- بينما يرى كلاينبك وآخرون. Kleinbeck & et al. (2000) عوامل نجاح المنظمة بالقول:

الأهداف التنظيمية عادة تشكل بطرق معقدة ومجردة، مما يجعل من الضروري تحويل تلك الأهداف إلى تعبيرات نوعية ترتبط بأسلوب وطريقة عمل المجموعات والأفراد في المنظمة، وأفضل تحقيق لهذا التحويل يكون على مستوى الأقسام والمجموعات والأفراد، فنجاح المنظمة يكون بقدر ارتباط أهدافها مع أهداف الأفراد. (Kleinbeck & et al., 2000: 596-597)

التغيرات في حياة الفرد ذاته لها دور في درجة التزامه واندماجه في العمل، والذي ينعكس بدوره على نجاح المنظمة، فكثير من الدراسات الإمبريقية (Van der Velde & et al., 1995: 89-99) دعمت الافتراض القائل بأن الأفراد يتغيرون عندما يحدث تغيير مهم في حياتهم، حيث أثبت Van der Velde & et al. (1995)، أن الأفراد الذين يغيرون من وظائفهم بصورة اختيارية أكثر إيجابية في خصائص العمل والإنتاجية بشكل أفضل ممن يستمرون في نفس العمل (Van der Velde & Feij, 1995: 273-290)، وكذلك عندما يبدأ الإنسان حياته العملية فإنه يشعر بالاستقلالية من حيث الجانب المادي والنفسي ويشعر فعلاً أنه ينسب إلى مجتمع (Van der Velde & et al., 1998: 56)

الدافعية للعمل:

شكل دراسة الدافعية للعمل والأداء واحداً من القضايا الأساسية للبحث في مجال السلوك التنظيمي، فعلى الرغم من تأثير الأداء بوجود أنواع متباينة من الدافعية وتوقفه على مجموعة متعددة من العوامل الأخرى، إلا أن الدافعية للعمل بشكل جيد، من أهم العوامل التي تؤثر فيه (Knipperberg, 2000: 357).

في التراث الأدبي يستطيع الشخص أن يميز بين ثلاث جهات نظر متعلقة بمفهوم الدافعية للعمل. حيث تتعلق وجهة النظر الأولى بالبحث في العوامل التي تستثير الفرد وتجعله يبدأ في العمل بشكل جيد، وتسمى "الاستنارة الدافعية" *motivational stimuli*، أما وجهة النظر الثانية فتتعلق بالحالة الحقيقية لكون الفرد مدفوعاً داخلياً للعمل والقيام به، وتمثل "الحالات الدافعية" *Motivational states*، ووجهة النظر الثالثة فتتعلق ببحث توظيف حاجات الفرد في محيط العمل. ووجهات النظر الثلاث متكاملة ولكل منها نفس الأهمية. (Arnold & et al., 1998: 13-14)

ويفرق إبراهيم شوقي عبد الحميد (2003) بين الدافعية للإنجاز والدافعية للعمل بقوله: "الدافعية للعمل بصفة عامة بأنها مجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تثير السلوك المرتبط بالعمل وتحدد شكله واتجاهه وشدته ومدته. أما الدافع للإنجاز فهو الدافع للنجاح وتجاوز الصعوبات، ويتباين من شخص لآخر، ومن ثقافة إلى أخرى، ويعتمد جزئياً على التنشئة الاجتماعية..". نظريات تفسير الدافعية للعمل:

تم تفسير الدافعية للعمل من خلال العديد من النظريات، فنظريات الحاجات التقليدية والتي تتمركز حول التدرج الهرمي للحاجات من المستوى الأدنى المتمثل في الحاجات الفسيولوجية والأمن.... إلى المستوى المرتفع المتمثل في تحقيق الذات والإنجاز والنمو...، وكتطبيق في المجال التنظيمي، مثل تلك النظريات تتجه إلى افتراض أن الحاجات الشخصية للموظف للتحدي والتطور تعتبر أفضل مصدر للدافعية للعمل. (Haslam, S. & et al., 2000:319)

ومثل تلك النظريات تقدم دليلاً لدور وسائل إشباع حاجات الموظف في تحسين الدافعية للعمل، وإن كانت تلك النظريات غير كافية لمواجهة متطلبات الاقتصاد الحديث، ويرجع ذلك -كما يشير كلاينبرج وآخرون (Kleinberg, U. & et al. (2000)- إلى:

- 1- العمليات المرتبطة بالعمل في المجتمع الصناعي الحديث أصبحت أكثر تعقيداً وأكثر ديناميكية. المسؤولون عادة غير قادرين على الفهم العميق لتفصيل العمليات المرتبطة بالعمل وينقصهم المعرفة بكيفية توجيه الموظفين الذين يقعون في دائرة مسؤولياتهم.
- 2- الموظفون في العصر الحديث أكثر دافعية لتحمل المسؤولية في تخطيط وإكمال أعمالهم.
- 3- الجهود المبذولة من المسؤولين لتحديد أهدافاً لموظفيهم والتي تحرم هؤلاء الموظفين من تحمل مسؤولية عملهم، وهذا يقود إلى نقص الدافعية وخلافات تتمثل في رفض الموظفين للأهداف التي حددها هؤلاء المسؤولون.

4- المحاولات من المسؤولين لزيادة الضغوط على الموظفين تسبب نقصاً في الدافعية وتقود إلى الانسحاب من العمل (الغياب، ترك العمل، هجرة داخلية).

وأوضح كلاين (Klein, J.I (1990)، في دراسة موضوعها: "نظرية المواءمة: نموذج جود المصدر للدافعية للعمل والسلوك"، وهدفت إلى توضيح العلاقة بين ملاءمة المهمة والدافعية لأدائها في ضوء نظرية المواءمة. حيث تم تعريف المواءمة بأنها المصادر المتاحة لإنجاز المهمة، حيث توجد علاقة موجبة مع الدافعية إذا كانت المصادر نادرة، وعلاقة سالبة في حالة وفرة المصادر. وتوصل إلى المعادلة التالية:

$$\text{الدافعية لأداء المهمة } M = \text{المواءمة } F \times (\text{التكافؤ } V - \text{المواءمة } F) -$$

$$M = FX(V - F)$$

حيث تقاس المواءمة بعدد وحدات المصادر لإنجاز المهمة وتقع تحت السيطرة أو متاحة

للاستخدام، أما التكافؤ فيقاس بعدد وحدات المصادر لإنجاز المهمة وليست تحت السيطرة ولكنها متاحة للاستخدام أثناء إنجاز المهمة.

وبناء على نظرية العدالة، إدراك الموظف لعدم التوازن في الرواتب والمزايا بينه وبين زملائه يدفع

الموظف إلى إحساسه بعدم العدالة، والتي يكون لها تأثير على تقييمه للمواقف غير المحددة المعالم وللماديات. (Chiu, R., 1999:178)

ويرى بوبول *Pool* (1997)، أن الدافعية للعمل تتحدد بالنتائج المترتبة عن أداء العمل ذاته، وتستخدم نظرية التوقع لقياس تلك الدافعية، و الشخص في موقف العمل يدرك مستويين من النتائج، تؤثر على أدائه لوظيفته:

- الدرجة التي يكون عليها نجاح الأداء، ويأتي هذا المستوى من السلوكيات المرتبطة بالوظيفة.
 - مجموعة المكافآت المقدرة التي يمكن الحصول عليها بسبب أداء العمل بنجاح.
- ومن هنا يعرف التوقع بأنه: "مقدار الجهد المتوقع الذي يقرر الشخص بذله لأداء العمل بنجاح". وبحسب نظرية التوقع، الموظف الجيد في المؤسسة يدرك علاقة قوية بين أدائه لوظيفته بشكل جيد ومقدار المكافآت التي يحصل عليها. (Pool, 1997: 272)

أما نظرية الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات فتقوم على افتراض أساسي هو أن الناس يميلون إلى الاعتقاد بأنفسهم بلغة المجموعات والمنظمات التي ينتمون إليها، وكنتيجة لذلك تطور هؤلاء فهمهم للارتباط النفسي بمنظماتهم، وهذا الارتباط يعتبر منبئاً بسلوكهم الدافعي (Ellemers & et. Al.,2004:459)

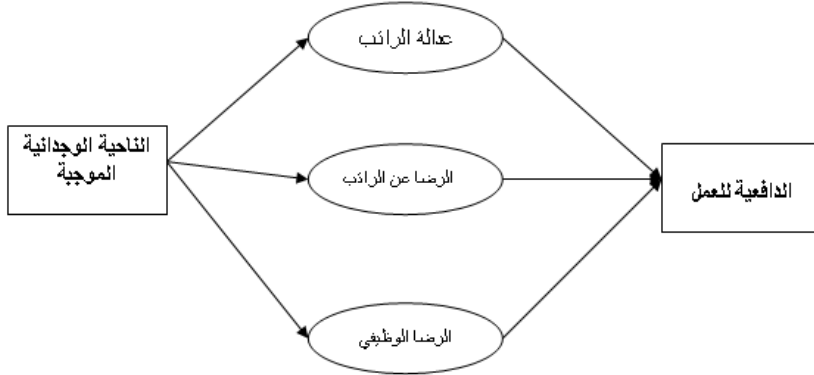
والنموذج محل الدراسة الحالية لا يمكن تفسيره بنظرية واحدة حيث يشمل العديد من المتغيرات التي يقاس كل منها في ضوء نظرية محددة مثل: الحاجات والشروط الخارجية والتي منها الرواتب، والجهد المتوقع....

بعض نماذج الدافعية للعمل:

أولاً: النماذج الإدارية

نموذج شيو Chiu (1999):

يوضح العلاقة غير المباشرة بين الناحية الوجدانية الموجبة والدافعية للعمل من خلال ثلاثة متغيرات: عدالة الراتب، الرضا عن الراتب، والرضا الوظيفي. والشكل التالي يوضح النموذج:



شكل (3) نموذج شيو للدافعية للعمل

نموذج الدافعية للعمل لروبرت روه وآخرين. Robert, A. Roe & et al. (2000):

مر هذا النموذج بثلاثة مراحل منذ عام 1996 حتى عام 2000:

المرحلة الأولى: حيث كان النموذج ضمن مشروع "الدافعية للعمل والنوعية: متطلبات اجتماعية أساسية للتغير الاقتصادي-الاجتماعي *Work Motivation and Quality: Social* أساسية للتغير الاقتصادي-الاجتماعي *Prerequisites for Socio-Economic Change*" وكان المشروع مدعوماً من المفوضية الأوروبية واستمر ثلاثة أعوام، وأسس على فكرة أنه يمكن تغيير المجتمع فقط في حالة إمكانية تغيير الأفراد لسلوكياتهم الفردية، وكان النموذج يعرف بـ "النموذج التفاعلي لنشاط العمل *Interactive Model of Work Activity*"، و يقوم على افتراض أن نتائج العمل تكون نتيجة للتفاعل بين البيئة التنظيمية والخصائص الذاتية للموظف، وتتوقف نتائج هذا التفاعل على حالة الخصائص الموقفية.

المرحلة الثانية: بناء على النظرة الجديدة لمفهوم الدافعية للعمل فقد تم تطوير النموذج الأول ليصبح تحت مسمى " نموذج تشخيص العمل *Diagnostic Work Model*"، وتم توسيع النموذج ليغطي الكثير من العوامل المرافقة للدافعية -بحسب عينة البحث من الدول الاشتراكية- حيث أضيفت بعض الخصائص الشخصية تحت الافتراض "الأفراد في الدول الاشتراكية ينقصهم الأخذ بزمام المبادرة، لا يبحثون في التحكم في حياتهم الخاصة، وليسوا مستعدين لتقبل التغيير"

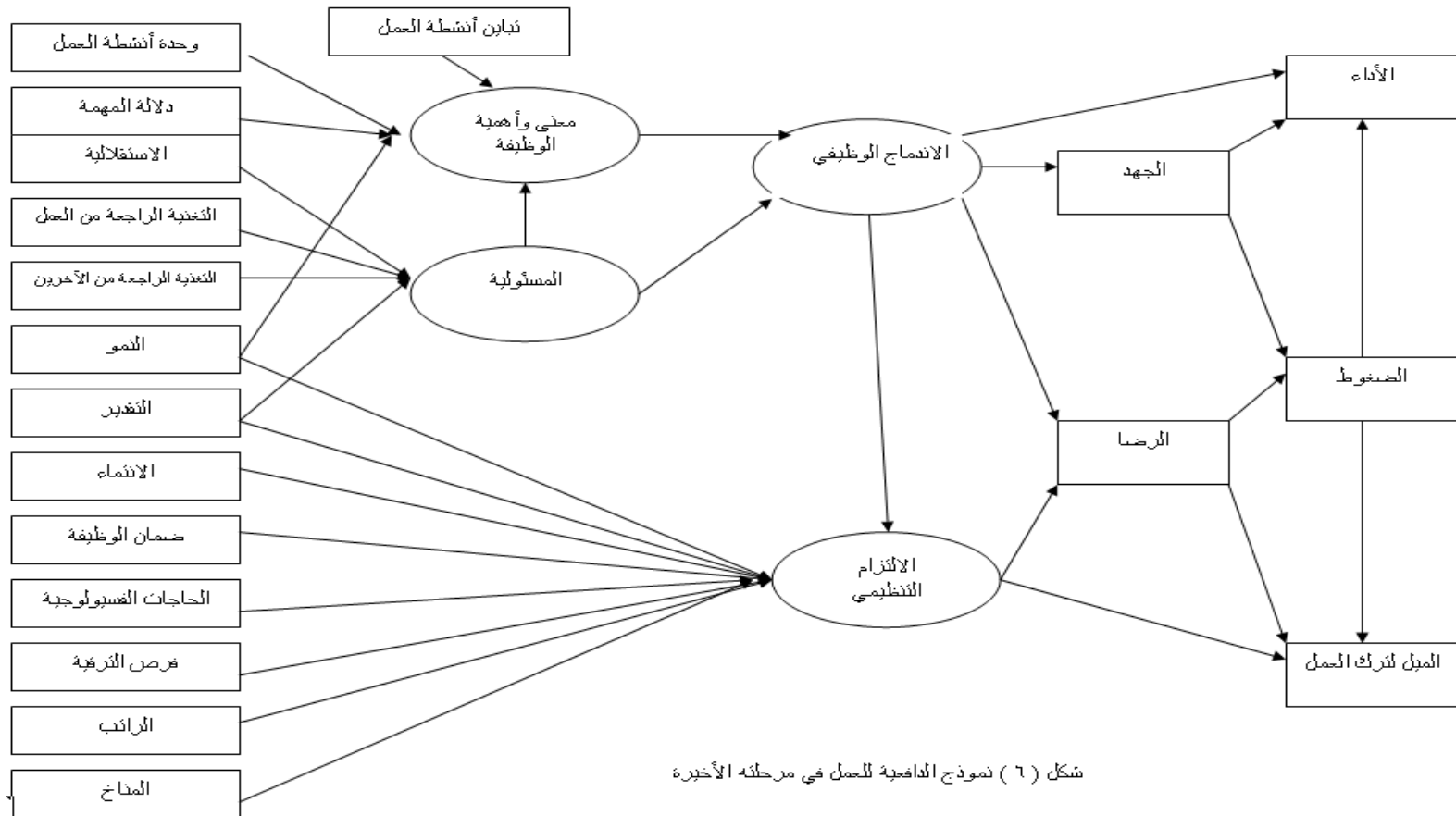
ويفترض النموذج وجود متغيرين وسيطين هما : الدافعية للعمل وفاعليته، حيث تؤثر الدافعية للعمل من خلال فاعليته في نتائج العمل المتعلقة بكل من الفرد والمؤسسة.

المرحلة الثالثة: النموذج في مرحلته الأخيرة لكي يحقق أكبر درجة من الصدق في المقارنة بين الثقافات المختلفة، أصبح في مركز النموذج متغيري الاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي والتي تعتبر مفتاح المتغيرات في السلوك التنظيمي لتكون المتغيرات الدافعية في النموذج، وظهر معها متغيرات

أهمية الوظيفة والمسئولية .

كما شمل النموذج ثلاث مجموعات من المتغيرات المستقلة: الخصائص الوظيفية، الفرص لتحقيق حاجات الموظف، والشروط الخارجية.

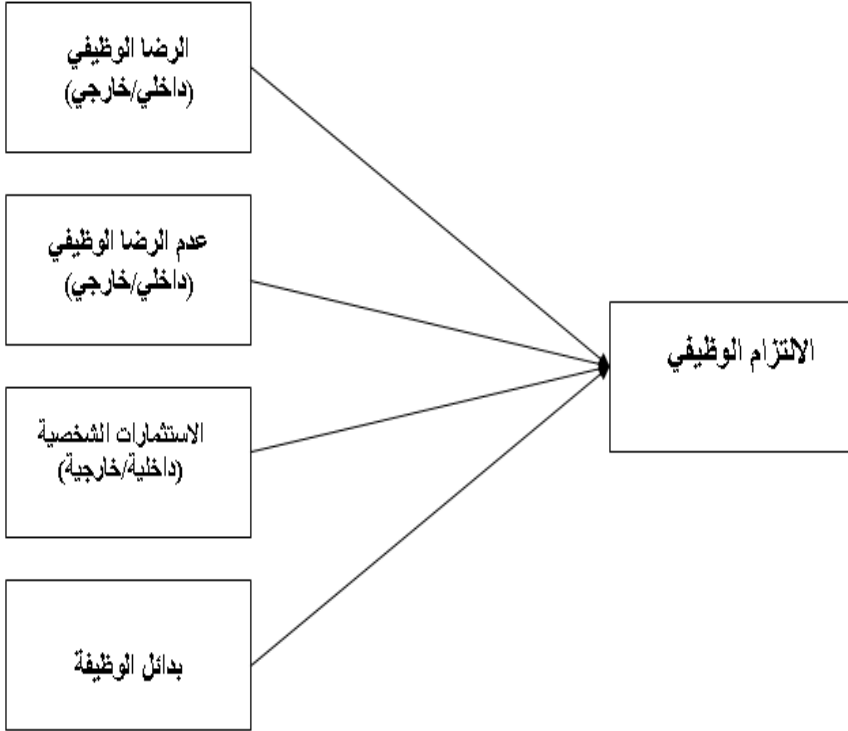
وظهر في النموذج -في مرحلته الأخيرة- خمسة متغيرات تمثل المتغيرات التابعة أو متغيرات متعلقة بالنتائج، وهي: الميل لبذل الجهد، الأداء، الرضا الوظيفي، الميل لترك الوظيفة، وضغوط العمل والتي يفترض أنها تعتمد على الالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي بشكل مباشر (الجهد والرضا) أو بشكل غير مباشر (الميل لترك الوظيفة، وضغوط العمل والأداء) من خلال الجهد والرضا. ويبين الشكل التالي متغيرات هذا النموذج:



شكل (٦) نموذج الدافعية للعمل في مرحلته الأخيرة

ثانيا: النماذج التربوية

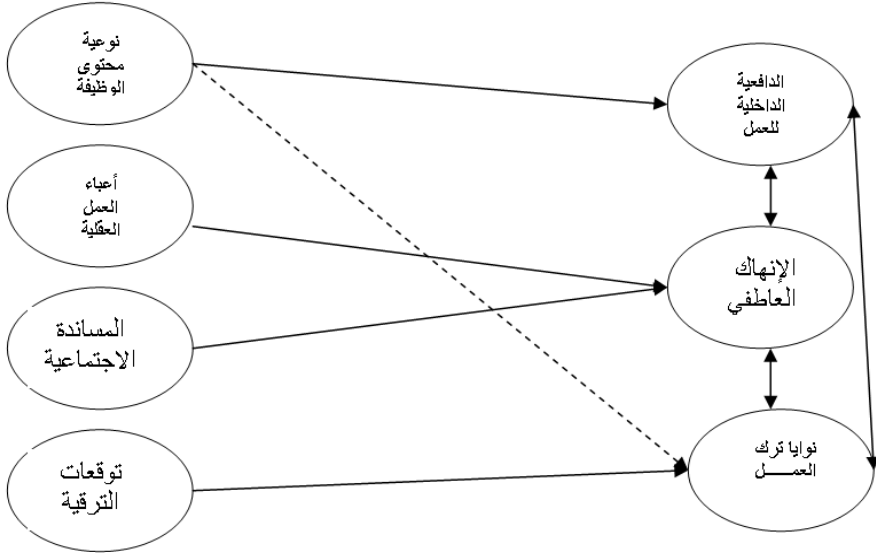
نموذج الاستثمار المعدل للالتزام الوظيفي في التدريس، أعد النموذج موريرا وآخرون *Moreira, H. et al.* (2002)، وهو تطوير لنموذج الاستثمار لروسبلت (1983)، حيث يوضح محددات الالتزام الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية المتمثلة في الرضا الوظيفي والاستثمارات الشخصية في مجال الوظيفة، بدائل الوظيفة، والشكل التالي يوضح النموذج



شكل (8) نموذج الاستثمار المعدل للالتزام الوظيفي في التدريس

نموذج هاوكز وآخرين *Houkes, I & et al.* (2003):

يوضح النموذج مسارات العلاقة بين ضغوط العمل متمثلة في أربع متغيرات مستقلة (محيط العمل، شروط العمل، العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل، شروط التوظيف) ونتائج تلك الضغوط متمثلة في ثلاث متغيرات تابعة (الدافعية الداخلية للعمل، الاحتراق المهني، النوايا لترك العمل)، ويخلو من المتغيرات الوسيطة، والشكل التالي يبين النموذج:



شكل (٩) نموذج هاوكز للدافعية للعمل

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات هدفت إلى اختبار صدق نماذج للدافعية للعمل

دراسة جانسين *Janssen, P.* (1999)، وموضوعها: "محددات نوعية للدافعية الداخلية للعمل، الاحتراق، والنوايا لترك العمل". وهدفت إلى اختبار نموذج للعلاقة بين ضغوط العمل وردود أفعال تلك الضغوط. وتوصلت إلى:

- 1- الدافعية الداخلية للعمل تتحدد بمتغيرات محيط العمل.
- 2- الاحتراق يتحدد بكل من أعباء العمل والمساندة الاجتماعية.
- 3- النوايا لترك العمل تتحدد بشروط التوظيف.

وهذا يعني صدق النموذج المفترض.

دراسة شيو *Chiu, R.* (1999)، وموضوعها: "هل إدراك عدالة الرواتب، والرضا عن الراتب والرضا الوظيفي تتوسط تأثير الحالات المزاجية الموجبة على الدافعية للعمل". وهدفت إلى بحث مدى التأثير غير المباشر للحالات المزاجية الإيجابية على الدافعية للعمل من خلال ثلاثة متغيرات. وتوصلت إلى وجود تأثير موجب غير مباشر للناحية المزاجية الموجبة على الدافعية للعمل، وهذا يعني صدق النموذج المفترض.

دراسة مكموري وآخري *McMurray, A. J. & et.al.* (2000)، وموضوعها: "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي". وهدفت إلى بحث هل توجد علاقة ارتباطية بين المكونات البنائية

لكل من الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي من خلال اختبار نموذج بنائي يشمل الارتباط والثقة كمحددات للالتزام التنظيمي، والتقدير والاستقلالية والمساندة... كمحددات للمناخ التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي يرتبط بشكل إيجابي مع الالتزام التنظيمي، وهذا يعني صدق النموذج المفترض.

دراسة روبرت روه وآخرين (2000) *Roe, R. A. & et al.*، وموضوعها: "مقارنة الدافعية للعمل في بلغاريا وهنغاري ونيوزلندا: اختبار نموذج" وهدفت إلى اختبار نموذج للدافعية للعمل لدى عينة من العمال في البلدان الثلاثة، حيث يصف النموذج خصائص العمل وفرص تحقيق الحاجات والشروط الخارجية للعمل كمحددات للاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي، واعتبار بذل الجهد والأداء والرضا الوظيفي وترك الوظيفة وضغوط العمل كنتائج لذلك. وأظهر تحليل المسار أن النموذج قد حقق شروط حسن المطابقة لدى عينات البلدان الثلاثة. وقد اختار الباحث هذا النموذج لدراسة صدقه في المجال التربوي، نظرا لاشتماله على العديد من المتغيرات التي يمكن أن تغطي محيط العمل التربوي، وأيضا للتحسينات العديدة التي أدخلت عليه.

دراسة شيورس (2000) *Church, A.*، وموضوعها: "البروفيل المقارن لمناخ مجموعة العمل في مواقف تنظيمية مختلفة". وهدفت إلى دراسة أثر مناخ العمل -بمكوناته الست- على الجانب الوجداني للموظف مثل:

- أثر وضوح الدور على فاعلية الموظف.
 - أثر الاعتراف بإسهامات الموظف على التزامه بأداء الفريق.
 - أثر مناسبة المعايير على دافعية الموظف وأدائه لعمله.
 - أثر مشاركة الأعضاء في القرارات وتنظيم العمل على دافعتهم والتزامهم واندماجهم في العمل. مما يثبت صحة النموذج المفترض.
- وتوصلت الدراسة إلى إثبات أن مناخ العمل يلعب دوراً مهماً في الناحية الوجدانية للموظف وانعكاساتها على أدائه لعمله.

ثانياً: دراسات هدفت إلى تعرف علاقة الدافعية للعمل ببعض المتغيرات

دراسة عبد الله عبد الغني الطجم (1996)، وموضوعها: "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموقراطية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية". وهدفت إلى معرفة أبعاد الالتزام التنظيمي وديناميكيته من خلال علاقة احتياجات الفرد وتوقعاته بالبيئة التنظيمية في الأجهزة الإدارية السعودية. وكان من أهم نتائجها:

- 1- تصورات الموظف لسلوك منظمته له تأثيره في التزامه واندماجه الذاتي وارتباطه وولائه لمنظمتها.
- 2- توجد علاقة إيجابية متبادلة بين مختلف العوامل التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي وعناصره.

دراسة ببول *Pool, S. W.* (1997)، وموضوعها: "علاقة الرضا الوظيفي مع بدائل القيادة وسلوك القيادة والدافعية للعمل". وهدفت إلى دراسة القيم التنبؤية لبدايل القيادة وسلوك القيادة والدافعية للعمل في علاقتها بالرضا الوظيفي. وتوصلت إلى أن الدافعية للعمل - كما تقاس بنظرية التوقع- ونمط القيادة الذي يراعي شعور الآخرين لها الأثر الأقوى في الرضا الوظيفي.

دراسة مكميوراي وآخرين *McMurray, A. J., & et al.* (2000)، وموضوعها: "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي". وهدفت إلى كشف نوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ($r=0.66$) بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي.

دراسة وينر وآخرين *Winter, R. & et al.* (2002)، وموضوعها: "بيئة العمل الأكاديمي في الجامعات الاسترالية: هل هي مكان دافع للعمل؟". وهدفت للإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما مستويات الدافعية للعمل التي يظنها الأكاديميين في الجامعات الاسترالية؟
 - 2- إلى أي مدى تستطيع المتغيرات الديموجرافية تفسير مستويات الدافعية للعمل؟
 - 3- أي من خصائص بيئة العمل تعتبر مصدراً لارتفاع أو انخفاض الدافعية للعمل؟
 - 4- ما التطبيقات العملية لتلك النتائج لقيادات الجامعات؟
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:
- 1- أظهر الأكاديميون مستويات متوسطة للدافعية للعمل.
 - 2- الدافعية للعمل وجدت مرتفعة لدى الأساتذة بينما ضعيفة لدى المحاضرين.
 - 3- تكون بيئة العمل دافعة إذا كانت الأدوار واضحة، والمهام الوظيفية ذات تحد، ويظهر المسؤولون نمط قيادة مساند.
 - 4- تكون بيئة العمل غير دافعة إذا وجدت أعباء زائدة من الأدوار، وانخفاض في التغذية الراجعة من العمل، والمشاركة، والتشجيع...

دراسة *Beyth-Marom & et al.* (2006)، وموضوعها: "الهوية والرضا الوظيفي والدافعية للعمل لدى المعلمين الخصوصيين في الجامعة المفتوحة...". وهدفت إلى بحث هل يمكن التنبؤ بالهوية والرضا الوظيفي والدافعية للعمل من خلال 1- إدراكات الدور 2- العلاقات التنظيمية، ومن أهم النتائج:

- 1- يمكن التنبؤ بالهوية والرضا الوظيفي من خلال إدراكات الدور والعلاقات التنظيمية.
- 2- لا يمكن التنبؤ بالدافعية للعمل من خلال المتغيرين إدراكات الدور والعلاقات التنظيمية.

دراسة برنسون *Brinson & et al.* (2007)، وموضوعها: "بناء الفاعلية الجماعية: كيف يستحث المدرء المعلمون نحو الإنجاز"، وهدفت إلى بحث كيف يستطيع مدرء المدارس جعل

المعلمين يدركون أن جهود المدرسة ككل لها تأثير فعال في تعلم الطلاب". وتوصلت إلى أن:

1- العلاقة -التي تقوم على الدفاء والمساندة- بين المدرء والمعلمين لها دور مهم في نجاح المدرسة كمؤسسة تربوية.

2- يستطيع المدرء بناء الفاعلية التعاونية لدى المعلمين، إذا هم: أوجدوا فرصا للمعلمين لبناء مهاراتهم ومعرفتهم التعليمية، وكيفية التعبير عن مهاراتهم وخبراتهم بجانب تفسير النتائج وتقديم تغذية راجعة للمعلمين عن أدائهم.

3- المعلمون ذوو الفعالية التعاونية العالية يكونون أكثر التزاما بأهداف المدرسة كمنظمة.

دراسة *Saglam, A. C.* (2007)، وموضوعها: "دافعية الأكاديميين: تقييم تجريبي لنظرية هاتسبرج". هدفت الدراسة لبحث وجهة نظر الأكاديميين حول ماتقدمه الجامعة من العوامل الصحية والدافعية في ضوء نوع عضو هيئة التدريس، ودرجته العلمية، والأقدمية المهنية. وما تأثير تلك العوامل على مستوى دافعية أعضاء هيئة التدريس للعمل. وكان من أهم النتائج:

1- لا توجد فروق دالة إحصائية في وجهة نظر الأكاديميين حول العوامل الصحية والدافعية، ومستوى الدافعية للعمل ترجع للأقدمية العلمية.

2- توجد فروق دالة إحصائية في وجهة نظر الأكاديميين حول العوامل الصحية والدافعية، ومستوى الدافعية للعمل ترجع للدرجة العلمية، حيث كانت وجهة نظر الأساتذة أعلى من وجهة نظر الأساتذة المشاركين، بينما وجهة نظر الأساتذة المساعدين أعلى من وجهة نظر الأساتذة المشاركين والمحاضرين.

3- شروط العمل الفيزيائية، الرواتب والدخول الأخرى، ضمان الوظيفة، العلاقات البين شخصية الجيدة عوامل مهمة لدافعية أعضاء هيئة التدريس للعمل.

دراسة وينفيلد *Winefield & et al.* (2008)، وموضوعها: "تحديث لدراسة الضغوط بالجامعة الوطنية"، وهدفت إلى عمل مسح للضغوط المهنية في الجامعات الاسترالية من خلال دراسة طولية، وتوصلت إلى عدة نتائج متعلقة بأعضاء هيئة التدريس - منها:

1- زيادة في درجة الالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي والاستقلال الوظيفي.

2- انخفاض في ضغوط العمل وضمان الوظيفة.

3- زيادة في الإجهاد النفسي والتعارض بين المنزل والعمل.

تجميع نتائج الدراسات السابقة:

نظراً لتعدد نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات النموذج محل الدراسة وعدم اتفاقها، وكذلك المساعدة في اشتقاق الفروض على أساس علمي فقد استخدم الباحث منهج ماوراء التحليل *Meta-Analysis* لتجميع نتائج الدراسات السابقة، حيث يشير *Wolf, F. M.* (1986) -صاحب فكرة هذا

المنهج- إلى أنه في العلوم البيولوجية، والفيزيائية، والطبيعية يكون هناك شبه إجماع تقريبي على نتائج البحوث، وتستخدم مصطلحات محددة التعريف، ووسائل وطرق معيارية. وهذا بالطبع يقود إلى فهم علمي...، وهذا ليس متوفراً في العلوم الاجتماعية والسلوكية، حيث إن السلوك الإنساني يكون دائماً أكثر صعوبة وأكثر تعقيداً عند تفسيره، كما أنه لا يوجد اتفاق مشترك على تعريف المتغيرات، كما أن خصائص العينات متباينة بين الدراسات... على سبيل المثال، توجد مئات الدراسات اهتمت بالفروق بين الجنسين، أو الارتباط بين الحالة الاقتصادية والتحصيل... ولكنها مختلفة الوسائل والعينات... والنتائج متعارضة. وهذا يؤدي إلى عدم فهم علمي لكثير من القضايا.

وسوف يركز الباحث على نتائج الدراسات التي تناولت علاقة كل من الالتزام التنظيمي والاندماج - كعوامل دافعية- بالعمل بمكونات محيط العمل -كعوامل داخلية، مع العلم أنه تم الاعتماد على نتائج دراسات لم تعرض ضمن قائمة الدراسات السابقة نظراً لأنها أجريت في فترات زمنية قبل عام 1990، وسوف يعرض الباحث بالتفصيل لمؤشرات ما وراء التحليل الخاصة بنتائج علاقة الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل بالخصائص الوظيفية، ثم يشير إلى خلاصة النتائج في باقي البنود، على النحو التالي:

1- النتائج الخاصة بعلاقة الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل بالخصائص الوظيفية.

- التغذية الراجعة من الآخرين كخاصية من الخصائص الوظيفية:

قام الباحث بجمع نتائج 9 دراسات بلغت العينة الإجمالية 1615 ، وبلغت قيمة 4.756^2 وكانت غير دالة مما يعني أن الدراسات التسع متجانسة، وبلغ حجم الأثر 0.096 وهو حجم أثر ضعيف، حيث يوضح السيد عبدالدايم (2006) أن حدود حجم الأثر هي: 0.2 فأقل ضعيف، 0.5 متوسط، 0.8 فأكثر كبير) ، مما يعني أنه لا توجد علاقة بين التغذية الراجعة من الآخرين كخاصية من الخصائص الوظيفية، وكل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل كعوامل دافعية. أما باقي الخصائص الوظيفية فقد أعطت حجوم التأثير الخاصة بها، مؤشراً على علاقة مباشرة بالاندماج الوظيفي وغير مباشرة -عن طريق الاندماج- مع الالتزام التنظيمي

2- النتائج الخاصة بعلاقة الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل بالفرص لتحقيق حاجات الموظف.

وجدت علاقة بين الفرص لتحقيق حاجات الرضا والالتزام التنظيمي.

3- النتائج الخاصة بعلاقة الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل بالشروط الخارجية للعمل.

وجدت علاقة قوية بين الشروط الخارجية والالتزام التنظيمي

4- النتائج الخاصة بعلاقة الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل بالمتغيرات المرتبطة بالنتائج.

النية لترك الوظيفية يرتبط بكل من الالتزام والاندماج، الرضا تأثيره قليل على الالتزام، كما وجدت علاقة مباشرة بين كل من الاندماج والالتزام من ناحية والأداء من ناحية أخرى.

- 5- علاقة الخصائص الوظيفية بالنتائج لم تتوفر دراسات.
 - 6- علاقة فرص تحقيق حاجات الموظف بالنتائج لم تتوفر دراسات.
 - 7- علاقة الشروط الخارجية بالنتائج.
- وجدت علاقة موجبة بين الشروط الخارجية والرضا الوظيفي، كما وجد ارتباط بين المناخ التنظيمي وكل من الجهد والأداء.
- كما هو مبين من تجميع نتائج الدراسات السابقة فإن أغلب مسارات العلاقة بين متغيرات النموذج كانت موجودة.
- فروض الدراسة:**
- من خلال الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة يضع الباحث مجموعة من الإجابات المحتملة لتساؤلات البحث على النحو التالي:
- 1- تتطابق مسارات العلاقة بين متغيرات النموذج الإداري لدى عينة البحث مع المسارات الأصلية لنفس النموذج.
 - 2- لم يصل تقدير عينة البحث لمكونات محيط العمل الجامعي إلى حد الكفاية الذي ارتضاه الباحث.
 - 3- يختلف تقدير عينة البحث لمكونات محيط العمل الجامعي باختلاف النوع (ذكر/أنثى).
 - 4- يختلف تقدير عينة البحث لمكونات محيط العمل الجامعي باختلاف التخصص.
 - 5- يختلف تقدير عينة البحث لمكونات محيط العمل الجامعي باختلاف الدرجة العلمية.
 - 6- لم يصل مستوى الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى عينة البحث حد الكفاية الذي ارتضاه الباحث.
 - 7- يختلف الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى عينة البحث باختلاف النوع (ذكر/أنثى).
 - 8- يختلف الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى عينة البحث باختلاف التخصص.
 - 9- يختلف الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى عينة البحث باختلاف الدرجة العلمية.
 - 10- لا يمكن التنبؤ بتقدير مكونات محيط العمل، والاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال خبرة عضو هيئة التدريس في العمل الجامعي

الإجراءات:

أولاً: العينة

تم اختيار العينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليتي التربية والآداب بجامعة الزقازيق وبنها.

أ- عينة استطلاعية: (لحساب ثبات وصدق أداة الدراسة)، وبلغت (44) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

ب- عينة نهائية تكونت من (206) من أعضاء هيئة التدريس، والجدول التالي يوضح خصائص تلك العينة:

جدول (1) خصائص العينة النهائية للبحث

المتغيرات	مستويات المتغير	العدد	النسبة
النوع	ذكر	147	71.4
	أنثى	59	28.6
التخصص	علم النفس	84	40.8
	التربية	37	18.0
	الصحة النفسية	50	24.3
	المناهج وطرق التدريس	35	17.0
الدرجة العلمية	أستاذ	46	22.3
	أستاذ مساعد	19	9.2
	مدرس	33	16.0
	مدرس مساعد	61	29.6
الجامعة	الزقازيق	163	79,1
	بنها	43	20,9
الكلية	التربية	172	83,5
	الآداب	34	16,5

يتضح من الجدول السابق أن غالبية العينة كانت من الذكور، وكان قسم علم النفس من أكثر الأقسام إسهاماً في حجم العينة، كما أن الأساتذة والمدرسين المساعدين كانوا في مقدمة المستجيبين لأداة الدراسة، كما أن التمثيل الأكبر كان لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق.

أداة الدراسة:

مقياس متغيرات النموذج الإداري:

ترجمة المقياس وحساب صدقه وثباته:

- 1- قام الباحث بترجمة المقاييس المختلفة لمتغيرات النموذج الإداري (نموذج روبرت روه وآخرين)، وتم الاطلاع على مقاييس متغيرات بعض النماذج الأخرى والتي سبق عرضها، وذلك للتأكيد على مدى فهم الباحث للصيغة المطلوبة من وراء العبارة.
- 2- تم عرض المقاييس -بعد ترجمتها- على أحد المتخصصين في المناهج وطرق تدريس اللغة الإنجليزية لمراجعة الترجمة، ومتخصص في المناهج وطرق تدريس اللغة العربية للمراجعة اللغوية.
- 3- تم عرض المقياس على عدد (15) من أعضاء هيئة التدريس المصريين-المتعاقدين- بكلية التربية جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية (خمسة من كل قسم من أقسام الكلية)، للحكم على:
 - أ- مدى شمول النموذج على متغيرات محيط العمل الأكاديمي بالجامعة، ومدخلاته ومخرجاته.
 - ب- مدى انتماء كل عبارة من العبارات للمتغير الذي وضعت للتعبير عنه.
 - ج- مدى كون العبارة موجبة أم سالبة.
 - د- إضافة أو حذف ما يروونه مناسباً من عبارات أو متغيرات.
- 4- بعد تحليل آراء المحكمين وتعديل ما يلزم في المقياس، تم تطبيقه على (44) عضو هيئة تدريس بجامعة الزقازيق وجامعة بنها لحساب الثبات والصدق، وكانت النتائج على النحو التالي:

أولاً: الثبات

جدول (2) معاملات ثبات المقاييس الفرعية لنموذج الدافعية للعمل

المتغيرات	المتغيرات الفرعية	المقياس	معامل الثبات
المتغيرات المستقلة في النموذج	الخصائص الوظيفية	الاستقلالية بصفة عامة	0,816
		الاستقلالية في محيط العمل	0,675
		الاستقلالية المرتبطة بالموقف	0,780
		الاستقلالية في العمل ذاته	0,817
		تباين مهام الوظيفة	0,789
		وحدة المهمة	0,649
		دلالة المهمة	0,641

المتغيرات	المتغيرات الفرعية	المقياس	معامل الثبات
	الفرص لتحقيق حاجات العضو	التغذية الراجعة من العمل	0,747
		التغذية الراجعة من الآخرين	0,831
		التطوير الذاتي في العمل	0,892
		فرص التقدير	0,856
		فرص الانتماء	0,859
	الشروط الخارجية للعمل	فرص تأمين الوظيفة	0,678
		فرص تحقيق الحاجات الفسيولوجية	0,703
		الراتب	0,816
		فرص الترقية	0,812
		المناخ التنظيمي	0,841
المتغيرات الوسيطة		المعنى والهدف من الوظيفة	0,715
		المسئولية	0,744
		الاندماج الوظيفي	0,800
		الالتزام التنظيمي	0,856
المتغيرات التابعة		الميل لبذل الجهد	0,807
		الرضا	0,876
		أداء المهمة	0,853
		الضغوط	0,776
		الميل لترك العمل	0,813

يتضح من الجدول السابق أن جميع مقاييس نموذج الدافعية تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات. وبالنسبة لثبات المفردات، فقد قام الباحث بحساب ثبات كل مقياس في حالة حذف المفردة، فإلعبارة التي يؤدي حذفها إلى نقصان في ثبات المقياس تعتبر مفردة ذات ثبات مرتفع والعكس صحيح، وقد أشارت النتائج إلى أهمية جميع المفردات في ثبات المقاييس المختلفة للنموذج.

ثانياً: الاتساق الداخلي

حسب الباحث معامل الارتباط بين المفردات والدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه، وكانت مقبولة وامتدت من 0.35-0.73

ثالثاً: الصدق

من الأهداف الأساسية للبحث الحالي هو اختبار صدق النموذج لقياس الدافعية للعمل لدى أعضاء هيئة التدريس، ولكن لإمكانية تطبيقه على عينة البحث الحالي فقد اعتمد الباحث على الصدق النظري للنموذج بجانب صدق المحكمين والذي تم الإشارة إليه أعلاه. تجنباً لتكرار الإجراءات في البحث.

نتائج اختبار صحة فروض البحث

1- نتائج اختبار صحة الفرض الأول، والذي ينص على: "تتطابق مسارات العلاقة بين متغيرات النموذج الإداري لدى عينة البحث مع المسارات الأصلية لنفس النموذج".
ولاختبار صحة هذا الفرض، قام الباحث باختبار إعتدالية توزيع درجات المتغيرات المشاهدة (المقاسة)، قبل استخدامه لتحليل المسار عن طريق البرنامج الإحصائي المعروف اختصاراً LISREL8.5، وذلك لتحديد الطريقة المناسبة للتحليل، والجدول التالي يوضح مؤشرات عدم الاعتدالية لبعض متغيرات النموذج:

جدول (3) نتائج اختبار إعتدالية توزيع الدرجات

لبعض المتغيرات المشاهدة، باستخدام برنامج *lisrel*

المتغيرات	الالتواء	التفطح	الالتواء والتفطح
	قيمة Z	قيمة Z	قيمة كا ²
تباين المهمة	**3.191	1.017	**11.218
دلالة المهمة	1.413	*2.169	*6.7
التغذية الراجعة من العمل	*2.398	0.604	*6.12
التغذية الراجعة من الآخرين	*2.50	0.584	*6.61
التطوير الذاتي في العمل	**4.67	**3.89	**36.97
الانتماء	**3.20	*2.28	**15.42
الرقية	*2.28	*2.01	**9.24
الهدف من الوظيفة	*2.54	1.59	*8.99
الاندماج الوظيفي	*2.39	1.4	*7.47

المتغيرات	الالتواء	التفطح	الالتواء والتفطح
	قيمة Z	قيمة Z	قيمة كا ²
الالتزام التنظيمي	**4.02	**2.87	**24.39
الجهد	*2.4	0.349	5.90
الرضا	**4.17	**2.76	**24.97
الأداء	**2.56	0.319	*6.66
الميل لتترك الوظيفة	**2.73	0.469	*7.65
*دال عند 0.05 **دال عند 0.01			

يتضح من الجدول السابق أن توزيع بيانات المتغيرات المذكورة، لم يكن إعتدالياً، لذلك استخدم الباحث إحدى طرق أقصى احتمال *Maximum Likelihood*، والتي لا تعتمد على الاعتدالية والمعروفة اختصاراً (*RML*)

- وبفحص شروط حسن المطابقة، حيث إن عدد المتغيرات المشاهدة في النموذج كان كبيراً (27 متغيراً)، بالإضافة إلى عدم اعتدالية توزيع بيانات العديد من المتغيرات، وهذا ما يرفع من قيمة كا² كشرط من شروط حسن المطابقة، وفي ذلك يقول عزت عبدالحميد (2008)، "إن مؤشر كا² حساس جداً للبعد عن الاعتدالية للمتغيرات المقاسة الداخلة في بناء النموذج، حيث الانحراف عن الاعتدالية يزيد من قيمة كا² وهذا يقود إلى رفض غير صحيح للنماذج المحددة تحديداً حقيقياً في ضوء أطر نظرية وبالتالي تكون قيمته معبرة عن مطابقة النموذج إذا توفر شرط الاعتدالية، لأن مؤشر كا² يتميز بعدم المناعة لاختلال شرط الاعتدالية..." (عزت عبدالحميد، 2008: 362)، لذلك اعتمد الباحث على شروط حسن المطابقة البديلة عن كا²، وكانت على النحو التالي:

جذر متوسط مربع البواقي (*RMR*)=0.02، وهو قريب من الصفر.

جذر متوسط مربع البواقي المعياري (*SRMR*)=0.02، وهو قريب من الصفر.

دليل حسن المطابقة (*GFI*) =0.95، وهو قريب من الواحد الصحيح.

دليل حسن المطابقة المصحح (*AGFI*) =0.81، وهو قريب من الواحد الصحيح.

دليل المطابقة الطبيعي (*NFI*)=0.99

دليل المطابقة غير الطبيعي (*NNFI*)=0.98

دليل المطابقة المقارن (*CFI*)=0.99

دليل المطابقة التزايدية (*IFI*)=0.99

دليل المطابقة النسبي (*RFI*) =0.96

- وبالتالي اطمأن الباحث إلى قرب النموذج -بدرجة مقبولة- من مجتمع العينة.
- والنموذج، كما هو موضح في شكل رقم (10)، يمكن التوصل من خلاله إلى النتائج التالية:
- تتشابه المسارات بين المتغيرات الوسيطة والمتغيرات المرتبطة بالنتائج في النموذج الإداري لدى عينة البحث مع المسارات الأصلية لنفس النموذج، مع ظهور بعض المسارات الجديدة توضح التأثير المباشر للرضا والميل لبذل الجهد، كل منهما على الآخر. والتأثير السلبي المباشر للضغوط على الميل لبذل الجهد.
 - تتشابه المسارات بين المتغيرات الوسيطة فيما بينها، في النموذج الإداري لدى عينة البحث مع المسارات الأصلية لنفس النموذج. مع ظهور مسارات توضح التأثير المباشر للاندماج الوظيفي على معنى وأهمية الوظيفة، وعلى المسؤولية.
 - تتشابه المسارات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات الوسيطة في النموذج الإداري لدى عينة البحث مع المسارات الأصلية لنفس النموذج، فيما عدا المسارات التي تربط النمو الشخصي بمعنى وأهمية الوظيفة، والتي تربط الانتماء والحاجات الفسيولوجية والراتب بالالتزام التنظيمي. بينما ظهر مسار التأثير المباشر لكل من الانتماء والحاجات الفسيولوجية على الاندماج الوظيفي. ومن هنا يمكن القول، بأن: الاندماج الوظيفي (كمتغير من متغيرات الدافعية للعمل)، يتحدد بمعنى وأهمية الوظيفة لدى عضو هيئة التدريس، ومدى شعوره بالمسؤولية تجاه عمله ونتائج هذا العمل، مع بعض المتغيرات المستقلة أو المرتبطة بالنتائج مثل: تحقيق الحاجات الفسيولوجية، الحاجة للتقدير، والشعور بالانتماء، بجانب الضغوط (كمؤثر سلبي).
 - والالتزام التنظيمي (كمتغير من متغيرات الدافعية للعمل)، يتحدد بالاندماج التنظيمي -بطريق مباشر، وجميع محددات الاندماج بطريق غير مباشر-، مع بعض المتغيرات المستقلة: النمو الذاتي، والحاجة للتقدير، وضمن الوظيفة، وفرص الترقية، والمناخ الأكاديمي السائد.
- يتضح مما سبق أن مسارات العلاقة بين متغيرات النموذج الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة تتطابق -إلى حد كبير- مع المسارات الأصلية لنفس النموذج، ويرجع الاختلاف البسيط لاختلاف البيئة الثقافية والمادية والمناخ التربوي لدى عينة البحث عن عينات بناء النموذج واختبار صدقه. فقيمة الوظيفة لدى عينة البحث تستمد من دلالة تلك الوظيفة الاجتماعية، وتباين مهامها، والإحساس بالمسؤولية. كما أن إحساس عضو هيئة التدريس بالمسؤولية يرجع إلى استقلالته والتغذية الراجعة التي يستمدتها من عمله ومن الآخرين حول أدائه لعمله ونتائج هذا الأداء، بجانب التقدير سواء داخل الجامعة أو خارجها. كما أن التزام عضو هيئة التدريس بمبادئ وأهداف وقوانين... الجامعة فيرجع إلى ما يتلقاه من تقدير، وشعوره بالتقدم الذاتي، وفرص الترقية المتاحة بالإضافة إلى المناخ التنظيمي الذي يسود الجامعات. أما فرص ضمان الوظيفة والراتب وإشباع الحاجات الفسيولوجية فلم

تكن ذات أثر واضح في التزام عضو هيئة التدريس التنظيمي، وقد يرجع ذلك إلى أن ضمان الوظيفة قائم بعكس العمل في بعض المجتمعات الرأسمالية والراتب متساو في جميع الجامعات المصرية بجانب الإقدام من الجهات المسؤولة على تحسين الأوضاع المالية لعضو هيئة التدريس.

- بالتالي يرى الباحث بعدم تحقق الفرض الصفري، بمعنى تطابق مسارات العلاقة بين متغيرات النموذج الإداري لدى عينة البحث مع المسارات الأصلية لنفس النموذج. وفي ذلك اتفاق مع نتائج الدراسات التي هدفت إلى اختبار صدق نماذج للدافعية للعمل من حيث طبيعة تلك النتائج (Janssen,1999; Schaupp, D. S., 1995; McMurry, A. J. et al., 2000; Knippenberg, D., 2000; ...)

وتتفق بدرجة كبيرة مع نتائج دراسة Roe, R. A. وآخرين (2000).

2- نتائج اختبار صحة الفرض الثاني، والذي ينص على: "لم يصل مستوى تقدير عينة البحث لمكونات محيط العمل الجامعي إلى حد الكفاية الذي ارتضاه الباحث". نظرا لكثرة مكونات محيط العمل المتضمنة في نموذج الدافعية لذلك اقتصر الباحث على المكونات الثلاثة الرئيسية (الخصائص الوظيفية، تحقيق حاجات الموظف، الشروط الخارجية) والتي تضم بداخلها جميع المكونات الفرعية الأخرى. ولاختبار صحة هذا الفرض استخدم الباحث توزيع ذات الحدين *Binomial Test* وذلك لعدم اعتدالية توزيع البيانات -كما تمت الإشارة إليه أثناء اختبار صحة الفرض الأول- بحد كفاية = 75% من أكبر درجة ممكنة على كل مقياس من مقاييس مكونات محيط العمل (حيث تلك القيمة تكون قريبة من الإرباعي الأعلى)، وحد الكفاية قيمة اختيارية يرتضيها الباحث بحسب نوعية البحث وطبيعة الظاهرة المقاسة. وحيث إن هناك (37) عبارة لقياس الخصائص الوظيفية، وقيمة أعلى درجة ممكنة عليها = $5 \times 37 = 185$ (قيمة أعلى اختيار على المقياس) = 185 فيكون حد الكفاية = $(75 \times 185) / 100 = 138.75$ تم تقريبه إلى 138.8 لدواعي الإدخال في البرنامج الإحصائي. بالمثل حد الكفاية لتحقيق الحاجات = 142.5، وللشروط الخارجية = 60، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (4) نتائج توزيع ذات الحدين لتحديد مستوى تقدير عينة البحث لمكونات محيط العمل

المتغيرات	المجموعات	التصنيف	العدد	الاحتمال المشاهد	الاحتمال الاختباري	الدلالة
الخصائص الوظيفية	الأولى	$138.8 \geq$	111	0.54	0.50	غير دال
	الثانية	$138.8 <$	95	0.46		
تحقيق الحاجات	الأولى	$142.5 \geq$	112	0.54	0.50	غير دال
	الثانية	$142.5 <$	94	0.46		
الشروط الخارجية	الأولى	$60 \geq$	130	0.63	0.50	دال عند 0.01
	الثانية	$60 <$	76	0.37		

ينضح من الجدول السابق أن تقدير عينة البحث لمكونات محيط العمل الجامعي كان ذا مستوى مرتفع حيث كان مستوى تقدير الخصائص الوظيفية (الاستقلالية، تباين المهام الوظيفية، وحدة المهمة، دلالة المهمة، التغذية الراجعة من العمل والآخرين)، وتحقيق حاجات الموظف (التطوير الذاتي، التقدير، الانتماء، تأمين الوظيفة، الحاجات الفسيولوجية)، يقع في إطار حد الكفاية حيث لم تظهر فروق دالة، بينما كان مستوى تقدير الشروط الخارجية (الراتب، فرص الترقية، المناخ التنظيمي)، يزيد عن حد الكفاية بدلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ويعد هذا مؤشراً على أن محيط العمل في الجامعات المصرية يمثل بيئة عمل جيدة تساعد على

تكوين قوة عمل متمثلة في أعضاء هيئة تدريس يشعرون بالارتباط بعملهم، وجامعاتهم كمؤسسات، والوفاء لها.

3- نتائج اختبار صحة الفرض الثالث والذي ينص على: "يختلف مستوى تقدير عينة البحث لمحيط العمل الجامعي باختلاف النوع (ذكر/أنثى)". ولاختبار صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار مان-ويتني *Mann-Whitney Test* كبديل لاختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين نظرا لعدم اعتدالية توزيع الدرجات، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (5) نتائج اختبار مان-ويتني للفروق في تقدير

محيط العمل التي قد ترجع لنوع عضو هيئة التدريس

المتغيرات	النوع	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Z	الدالة
الخصائص الوظيفية	ذكر	147	109.35	16074.50	2.225	0.05
	أنثى	59	88.92	5246.50		
تحقيق حاجات الموظف	ذكر	147	112.45	16530.50	3.404	0.01
	أنثى	59	81.19	4790.50		
الشروط الخارجية	ذكر	147	101.43	14910.00	0.789	غير دالة
	أنثى	59	108.66	6411.00		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الذكور والإناث في تقدير مكونات محيط العمل فيما يتعلق بالخصائص الوظيفية وتحقيق الحاجات لصالح الذكور بينما لم توجد فروق في تقدير الشروط الخارجية، وهذا من وجهة نظر الباحث- يقع في إطار الفروق الواقعة أصلا بين الذكور والإناث، فرغم ما نالته المرأة من حقوق إلا أنه مازال هناك شعور باستقلالية أقل من الرجل، كما أن نظرتها من حيث التقدير من الآخرين أنها مازالت أقل من الرجل وخصوصا، في محيط العمل. أما بخصوص الشروط الخارجية فتساوي الرواتب وتتاسبها مع الدرجة العلمية وعدم ارتباطها بالتخصص، وتساوي فرصة الترقية، ومناخ العلاقات السائد في العمل كل ذلك قلل الفارق في تقدير الشروط الخارجية الذي قد يرجع لنوع عضو هيئة التدريس.

4- نتائج اختبار صحة الفرض الرابع والذي ينص على: "يختلف مستوى تقدير عينة البحث لمحيط العمل الجامعي باختلاف التخصص". ولاختبار صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار كروسكال واليس *Kruskal-Wallis Test* كبديل عن تحليل التباين *ANOVA* نظرا لعدم اعتدالية توزيع البيانات، وكانت النتائج كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (6) نتائج اختبار كروسكال - واليس للفروق في تقدير مكونات محيط العمل التي قد ترجع لتخصص عضو هيئة التدريس

المتغيرات	التخصص	العدد	متوسط الرتب	Z	الدالة
الخصائص الوظيفية	علم نفس	84	125.11	43.79	0.01
	التربية	37	113.19		
	الصحة النفسية	50	56.23		
	المناهج وطرق التدريس	35	108.93		
تحقيق حاجات الموظف	علم نفس	84	117.27	32.238	0.01
	التربية	37	121.01		
	الصحة النفسية	50	62.21		
	المناهج وطرق التدريس	35	110.91		
الشروط الخارجية	علم نفس	84	113.26	6.294	غير دالة
	التربية	37	102.18		
	الصحة النفسية	50	102.16		
	المناهج وطرق التدريس	35	83.40		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق في تقدير مكونات محيط العمل المتعلقة بالخصائص الوظيفية وتحقيق الحاجات، بين أعضاء هيئة التدريس ترجع للتخصص، بينما لم توجد فروق في تقدير الشروط الخارجية ترجع لنفس السبب، ولتحديد اتجاه الفروق استخدم الباحث طريقة شففيه، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (7) نتائج طريقة شففيه للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث في تقدير مكونات محيط العمل التي ترجع للتخصص

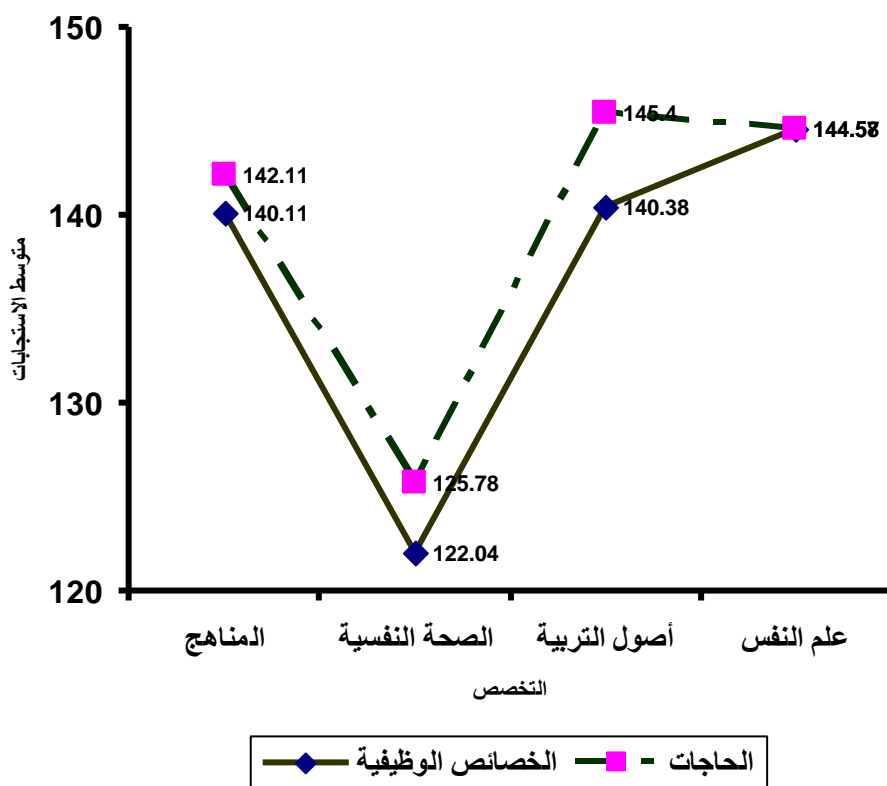
التخصص				المتغيرات
المناهج	الصحة النفسية	التربية	علم النفس	
			-	علم النفس
		-	4.193	التربية
	-	**18.338	**22.531	الصحة النفسية
-	**18.074	0.264	4.457	المناهج وطرق التدريس
			-	علم النفس
		-	0.822	التربية
	-	**19.625	**18.803	الصحة النفسية
-	**16.334	3.291	2.469	المناهج وطرق التدريس

*دال عند 0.05 ** دال عند 0.01

يتضح من الجدول السابق أن اتجاه الفروق يشير إلى أن قسم الصحة النفسية كان الأقل في تقديره للخصائص الوظيفية وتحقيق الحاجات بالنسبة لباقي الأقسام، وهذا لا يعني أن أعضاء قسم الصحة النفسية -عينة البحث- كان تقديرهم لمكوني الخصائص الوظيفية وتحقيق الحاجات ضعيفاً ولكنها كانت فروق بين التخصصات في المستوى الأعلى من حد الكفاية.

والشكل البياني التالي يوضح المقارنة بين متوسطات استجابات العينة في ضوء التخصص

شكل (11) المقارنة بين متوسطات استجابات العينة لمقاييس مكوني الخصائص الوظيفية وتحقيق الحاجات في ضوء التخصص



5- نتائج اختبار صحة الفرض الخامس والذي ينص على: "يختلف مستوى تقدير عينة البحث لمحيط العمل باختلاف الدرجة العلمية". ولاختبار صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار كروسكال واليس كبديل عن تحليل التباين ANOVA نظرا لعدم اعتدالية توزيع البيانات، وكانت النتائج كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (8) نتائج اختبار كروسكال-واليس للفروق في تقدير مكونات محيط العمل التي قد ترجع للدرجة العلمية لعضو هيئة التدريس

المتغيرات	الدرجة العلمية	العدد	متوسط الرتب	Z	الدلالة
الخصائص الوظيفية	أستاذ	46	146.48	47.962	0.01
	أستاذ مساعد	19	133.00		
	مدرس	33	107.15		
	مدرس مساعد	61	74.34		
	معيد	47	84.79		
تحقيق حاجات الموظف	أستاذ	46	151.55	60.968	0.01
	أستاذ مساعد	19	134.34		
	مدرس	33	109.53		
	مدرس مساعد	61	68.30		
	معيد	47	85.45		
الشروط الخارجية	أستاذ	46	102.38	3.073	غير دالة
	أستاذ مساعد	19	108.00		
	مدرس	33	93.94		
	مدرس مساعد	61	99.20		
	معيد	47	115.07		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق في تقدير مكونات محيط العمل (الخصائص الوظيفية، تحقيق حاجات الموظف)، بينما لم توجد فروق في الشروط الخارجية، ترجع إلى الدرجة العلمية لعضو هيئة التدريس ولتحديد اتجاه الفروق استخدم الباحث طريقة شفيه وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (9) نتائج طريقة شففيه للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث لمكونات محيط العمل التي ترجع للدرجة العلمية

الدرجة العلمية						المتغيرات
معيد	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	أستاذ	
				-	أستاذ	الخصائص الوظيفية
			-	3.103	أستاذ مساعد	
		-	10.067	*13.170	مدرس	
	-	10.222	** 20.289	**23.392	مدرس مساعد	
-	4.344	5.878	**15.950	**19.048	معيد	
				-	أستاذ	
			-	2.205	أستاذ مساعد	تحقيق حاجات الموظف
		-	10.917	*13.122	مدرس	
	-	*12.489	**23.406	**25.611	مدرس مساعد	
-	5.820	6.669	**17.586	**19.790	معيد	

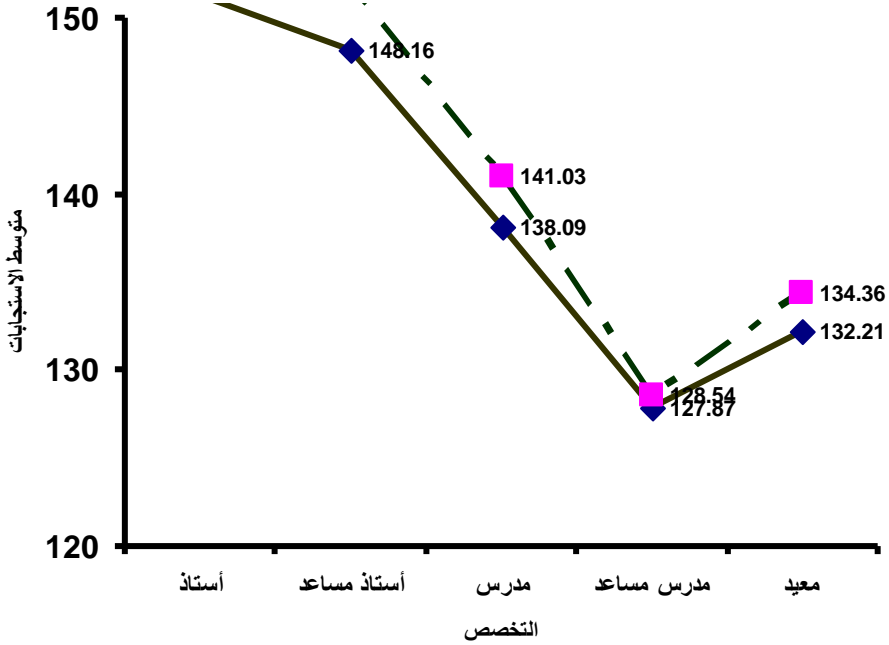
*دال عند 0.05 ** دال عند 0.01

يتضح من الجدول السابق أن اتجاه الفروق على النحو التالي:

- أ- توجد فروق بين الأساتذة وكل من المدرسين والمدرسين المساعدين والمعيدین لصالح الأساتذة في تقدير مكونات محيط العمل المتعلقة بالخصائص الوظيفية وتحقيق الحاجات.
- ب-توجد فروق بين الأساتذة المساعدين وكل من المدرسين المساعدين والمعيدین لصالح الأساتذة المساعدين.

والشكل البياني التالي يوضح المقارنة بين متوسطات استجابات العينة في ضوء الدرجة العلمية

شكل (21) المقارنة بين متوسطات استجابات العينة لمقياسي مكوني الخصائص الوظيفية وتحقيق الحاجات في ضوء الدرجة العلمية



فمن الملاحظ أن المعيد يدخل إلى محيط العمل متأثراً بدرجة من الاستقلالية المالية والنفسية بحسب وجهة نظر *Van der Veld*، ثم تقل تلك الاستقلالية قد تكون بسبب القيود المرتبطة بالحصول على درجة الماجستير، وتبدأ تتبلور آثار ذلك في انخفاض تقدير المدرس المساعد لمكونات محيط العمل، وبعد الحصول على الدكتوراه يبدأ الإحساس بالاستقلالية والتقدير والتغذية الراجعة من العمل والآخرين، حيث يبدأ تقدير المدرس لمكونات محيط العمل، في الارتقاع ويصل إلى أعلى درجة لدى الأساتذة.

6- نتائج اختبار صحة الفرض السادس والذي ينص على: "لم يصل مستوى الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى عينة البحث حد الكفاية الذي ارتضاه الباحث". ولاختبار صحة هذا الفرض استخدم الباحث توزيع ذات الحدين *Binomial Test* وذلك لعدم اعتدالية توزيع البيانات -كما تم الإشارة إليه آنفا- بحد كفاية = 75% من أكبر درجة ممكنة على كل من مقياس الالتزام

التنظيمي، ومقياس الاندماج في العمل (مقياس الاندماج الوظيفي يتكون من 7 عبارات أعلى درجة عليها $7 \times 5 = 35$ فيكون حد الكفاية المقترح $= 100 / (35 \times 7) = 26.25$ ، وبالمثل حد الكفاية للالتزام التنظيمي $= 22.5$)، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (10) نتائج توزيع ذات الحدين لتحديد مستوى

الاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي لعينة البحث

المتغيرات	المجموعات	التصنيف	العدد	الاحتمال المشاهد	الاحتمال الاختباري	الدلالة
الاندماج	الأولى	$\geq 26,25$	66	0,32	0,50	0,01
	الثانية	$< 26,25$	140	0,68		
الالتزام	الأولى	$\geq 22,5$	57	0,28	50..0	0,01
	الثانية	$< 22,5$	149	0,72		

يتضح من الجدول السابق أن مستوى كل من الاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة البحث كان مرتفعاً، بمعنى أن أعضاء هيئة التدريس أظهروا درجة عالية من اندماجهم في عملهم والالتزام بمبادئ وأهداف وقوانين... البيئة الجامعية التي يعملون في محيطها. وهذا يعكس مدى الجهود التي تبذل من المسؤولين بصفة عامة وأعضاء هيئة التدريس بصفة خاصة لتوفير بيئة عمل إيجابية تحقق شروط الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل. وبالتالي يكون الفرض الصفري قد رفض. وهذا يتفق إلى حد ما مع دراسة *Winter, R. & et al.* (2002) حيث أظهرت أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاسترالية أظهروا مستوى متوسطاً من الدافعية للعمل.

7- نتائج اختبار صحة الفرض السابع والذي ينص على: "يختلف الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى عينة البحث باختلاف النوع (ذكر/أنثى)". ولاختيار صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار مان-ويتني *Mann-Whitney Test* كبديل لاختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين نظراً لعدم اعتدالية توزيع الدرجات، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (11) نتائج اختبار مان-ويتني للفروق في الالتزام

والاندماج الوظيفي التي قد ترجع لنوع عضو هيئة التدريس

المتغيرات	النوع	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Z	الدلالة
الاندماج	ذكر	147	110,54	16250	2.689	0.01
	أنثى	59	85,95	5071		
الالتزام	ذكر	147	107,65	15824,50	1.586	غير دالة
	أنثى	59	93,16	5496,50		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس في الاندماج الوظيفي لصالح الذكور، بينما لم تكن هناك فروق في الالتزام التنظيمي، وهذا أمر يعكس الحياة الاجتماعية فالمرأة -رغم مالها من حريات وتغيرات في الحياة الاجتماعية لصالحها- إلا أنها مازالت تظهر اندمجا في أوساط العمل أقل من الرجل، ولكنها ملتزمة بأهداف ومبادئ وقوانين الجامعة...مثلها مثل الرجل. وهذا يتفق، إلى حد ما، مع دراسة بدر عمر العمر (2000)، والتي توصلت إلى أن الدافعية للعمل تزيد لدى الذكور عنها لدى الإناث.

8- نتائج اختبار صحة الفرض الثامن والذي ينص على: "يختلف الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى عينة البحث باختلاف التخصص". ولاختيار صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار كروسكال واليس كبديل عن تحليل التباين ANOVA نظرا لعدم اعتدالية توزيع البيانات، وكانت النتائج كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (12) نتائج اختبار كروسكال-واليس للفروق في الالتزام

التنظيمي والاندماج الوظيفي التي قد ترجع لتخصص عضو هيئة التدريس

المتغيرات	التخصص	العدد	متوسط الرتب	Z	الدلالة
الاندماج الوظيفي	علم نفس	84	121,32	16.908	0.01
	التربية	37	105,51		
	الصحة النفسية	50	90,22		
	المناهج وطرق التدريس	35	77,57		
الالتزام التنظيمي	علم نفس	84	118,37	9.648	0.05
	التربية	37	100,12		
	الصحة النفسية	50	90,86		
	المناهج وطرق التدريس	35	89,44		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق في الاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس ترجع للتخصص، ولتحديد اتجاه الفروق استخدم الباحث طريقة شففيه، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (13) نتائج طريقة شففيه للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث في كل من الاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي التي ترجع للتخصص

التخصص					المتغيرات
المناهج	الصحة النفسية	التربية	علم النفس		
			-	علم النفس	الاندماج الوظيفي
		-	0.869	التربية	
	-	1.903-	**2.771	الصحة النفسية	
-	0.057	1.960	*2.829	المناهج وطرق التدريس	
			-	علم النفس	الالتزام التنظيمي
		-	0.973	التربية	
	-	2.484	**3.458	الصحة النفسية	
-	1.16-	1.324	2.298	المناهج وطرق التدريس	

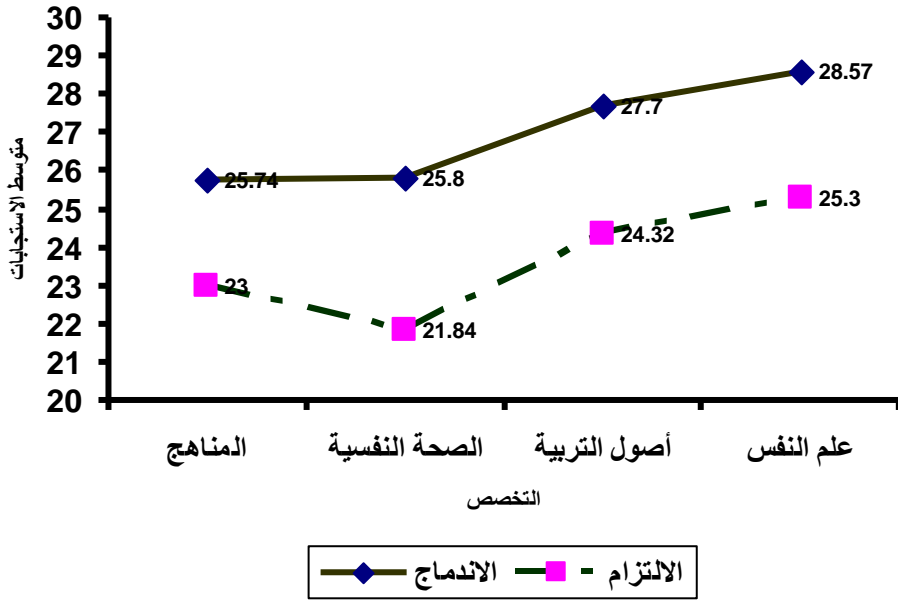
* دال عند 0.05 ** دال عند 0.01

يتضح من الجدول السابق أن الفروق الدالة على النحو التالي:

- 1- أعضاء هيئة تدريس قسم علم النفس أكثر اندماجاً في العمل من أعضاء هيئة التدريس بقسمي المناهج وطرق التدريس والصحة النفسية..
- 2- أعضاء هيئة التدريس بقسم علم النفس أعلى التزاماً تنظيمياً من أعضاء هيئة التدريس بقسم الصحة النفسية.

والشكل البياني التالي يوضح المقارنة بين متوسطات استجابات العينة في ضوء التخصص

شكل (31) المقارنة بين متوسطات استجابات العينة لمقياسي مكوني الاندماج والالتزام في ضوء التخصص



9- نتائج اختبار صحة الفرض التاسع، والذي ينص على: "يختلف الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى عينة البحث باختلاف الدرجة العلمية". ولاختيار صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار كروسكال واليس كبديل عن تحليل التباين *ANOVA* نظرا لعدم اعتدالية توزيع البيانات، وكانت النتائج كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (14) نتائج اختبار كروسكال-واليس للفروق في الالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي التي قد ترجع للدرجة العلمية لعضو هيئة التدريس

المتغيرات	الدرجة العلمية	العدد	متوسط الرتب	Z	الدلالة
الاندماج الوظيفي	أستاذ	46	119,79	15.311	0.01
	أستاذ مساعد	19	98,28		
	مدرس	33	113,26		
	مدرس مساعد التدريس	61	80,05		
	معيد	47	113,03		

محيط العمل والالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي كعوامل في نموذج الدافعية

المتغيرات	الدرجة العلمية	العدد	متوسط الرتب	Z	الدلالة
الالتزام التنظيمي	أستاذ	46	124,38	16.381	0.01
	أستاذ مساعد	19	111,71		
	مدرس	33	96,47		
	مدرس مساعد	61	81,34		
	معيد	47	113,44		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق في الاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس ترجع للدرجة العلمية، ولتحديد اتجاه الفروق استخدم الباحث طريقة شففيه، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (15) نتائج طريقة شففيه للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث في كل من الاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي التي ترجع للدرجة العلمية

المتغيرات	الدرجة العلمية				
	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	معيد
الاندماج الوظيفي	أستاذ	-			
	أستاذ مساعد	1.262			
	مدرسين	0.933	329.-	-	
	مدرس مساعد	**3.073	1.811	2.140	-
	معيد	0.843	0.419-	0.09-	2.230-
الالتزام التنظيمي	أستاذ	-			
	أستاذ مساعد	1.32			
	مدرسين	1.920	0.596	-	
	مدرس مساعد	**3.735	2.411	1.814	-
	معيد	0.693	0.630-	1.227-	*3.041-

* دال عند 0.05 ** دال عند 0.01

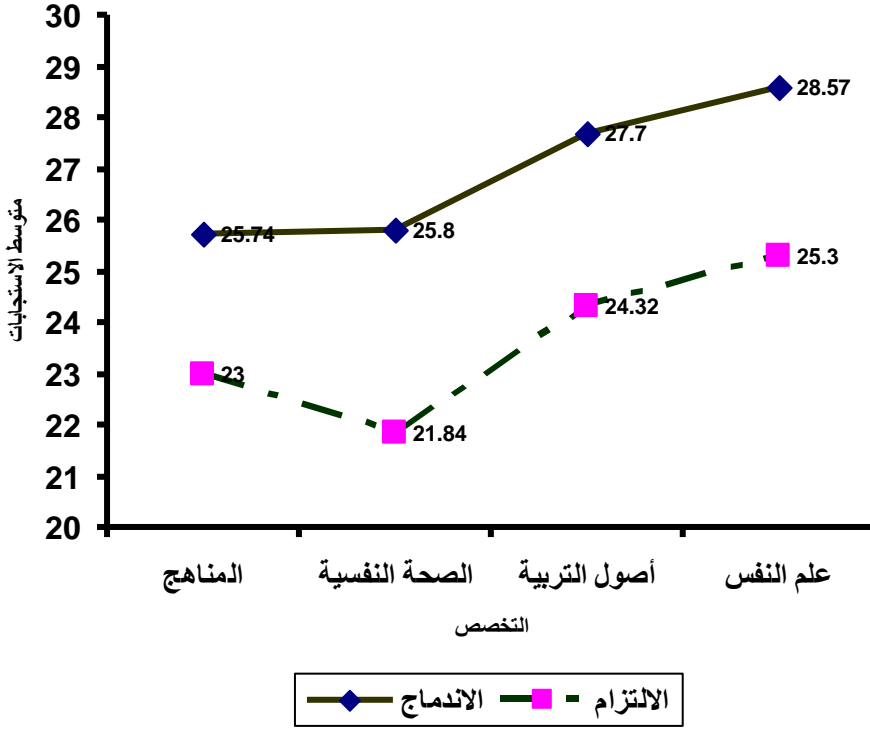
يتضح من الجدول السابق أن الفروق الدالة على النحو التالي:

- 1- الأساتذة أكثر اندماجا في العمل والتزاما تنظيميا من المدرسين المساعدين.
- 2- المعيدون أكثر التزاما تنظيميا من المدرسين المساعدين.

وهذا يعني رفض الفرض الصفري. ويتفق ذلك مع نتائج دراسة *Winter, R. & et al.* (2002)، والتي أظهرت أن الدافعية للعمل مرتفعة لدى الأساتذة من أعضاء هيئة التدريس الاستراليين بينما كانت ضعيفة لدى المدرسين المساعدين.

الشكل التالي يوضح التخطيط البياني لتوزيع متوسطات الاستجابات في ضوء الدرجة العلمية

شكل (41) المقارنة بين متوسطات استجابات العينة لمقياسي مكوني الاندماج والالتزام في ضوء التخصص



يتضح من الشكلين السابقين أن المعيد يبدأ بدرجة عالية من الاندماج في العمل والالتزام التنظيمي، تقل بصورة ملحوظة- بعد حصوله على درجة مدرس مساعد، ثم يعود الاندماج والالتزام إلى الارتفاع بعد حصوله على درجة مدرس ويستمر في الزيادة إلى أن يصل إلى أعلى درجات الاندماج والالتزام بعد حصوله على درجة أستاذ، وهذا دليل على أن محيط العمل بما يشمله من جوانب نفسية واجتماعية ومادية لها تأثير كبير على خط سير تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمكونات هذا المحيط في ضوء درجاتهم العلمية، والتي بدورها تؤثر في الحالة النفسية والشعور بالاستقلالية لديهم.

10- نتائج اختبار صحة الفرض العاشر والذي ينص على: "يمكن التنبؤ بتقدير مكونات محيط العمل، والاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال خبرة عضو هيئة التدريس في العمل

الجامعي". ولاختبار صحة هذا الفرض استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي وكانت النتائج

كما يلي:

يمكن التنبؤ بمستوى تقدير عضو هيئة التدريس لمكون الخصائص الوظيفية، وكذلك تقديره لمكون حاجات عضو هيئة التدريس، بينما لم يكن هناك تنبؤ بالاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال خبرة عضو هيئة التدريس وكانت معادلات الانحدار على النحو التالي:

$$\text{درجة تقدير الخصائص الوظيفية} = 0.844 \times \text{سنوات الخبرة} + 125.62$$

$$\text{درجة تقدير الحاجات} = 0.888 \times \text{سنوات الخبرة} + 127.15$$

وقد يرجع ذلك إلى أن عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس بالجامعة، قد لا يكون مرتبطاً بالتقدم العلمي لعضو هيئة التدريس بمعنى أنه قد يكون عضو هيئة التدريس مدرساً، ولكن عدد سنوات خبرته في التدريس الجامعي أكبر من زملائه الأساتذة، ومن هنا يكون تأثير الدرجة العلمية أعلى من تأثير عدد سنوات الخبرة.

التوصيات:

في ضوء نتائج البحث، يوصي الباحث بما يلي:

- 1- ضرورة الثقة بعضو هيئة، وتقديره وتحقيق الأمان الصحي وتخفيف الضغوط عليه... من أجل مساعدته على تحقيق الاندماج الوظيفي، والذي يسهم بشكل مباشر في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- 2- ضرورة استثمار الطاقة النفسية التي يأتي بها المعيدون بعد انضمامهم للعمل بالجامعة، لتستمر نظرهم الإيجابية لمكونات محيط العمل المختلفة، وبالتالي التزامهم التنظيمي واندماجهم في العمل.
- 3- ضرورة تقوية العلاقات التي تربط المعيدون والمحاضرين بالأساتذة، والأساتذة المساعدين والمدرسين، لتنمية الشعور بالتقدير من الآخرين داخل محيط العمل.
- 4- عمل لقاءات بالمعديين الجدد بهدف التوجيه والإرشاد فيما يتعلق بمحيط العمل الجامعي.
- 5- التحكم في الضغوط المهنية، والنوايا لترك العمل من خلال ضبط العوامل المؤدية لذلك بطريق مباشر مثل: التأسيس للالتزام التنظيمي والاندماج في العمل، أو بطريق غير مباشر مثل: التدريب على تحمل المسؤولية وتنمية الشعور بأهمية ومعنى الوظيفة بالنسبة لعضو هيئة التدريس.

المراجع

- 1- إبراهيم شوقي عبدالحميد (2003)، الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 1، 1-38.
- 2- السيد عبدالدايم عبدالسلام (2006)، ما وراء التحليل *Meta-Analysis* كمنهج وصفي تحليلي لتجميع نتائج البحوث وتكاملها في مجال التربية وعلم النفس. مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق، العدد 53.
- 3- بدر عمر العمر (2000)، علاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى الموظفين في دولة الكويت، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، (17)9، 79-104.
- 4- عبدالله بن عبدالغني الطجم (1996)، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموجرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، (1)4، 103-125.
- 5- عزت عبدالحميد محمد حسن (2008)، الإحصاء المتقدم للعلوم التربوية والنفسية والاجتماعية، تطبيقات باستخدام برنامج ليزرل 8.8 *LISREL8.8*، بنها: دار المصطفى للطباعة والترجمة.
- 6- Arnold, A. G.; Andriessen, J. E. & Van der Horst, H. J. (1998). *Work motivation and change in eastern Europe*. Netherlands: Delft University Press.
- 7- Bang, K. (2006). *Applying the integrated development model to Korean supervisees*. *Asia Pacific Education Review*, 7(1), 11-18.
- 9-Beyth-Marom, R.; Harpaz-Gorodeisky, G.; Bar-Haim, A. & Godder, E. (2006). *Identification, job satisfaction and work motivation among tutors at the open university of Israel*. *International Review of Research in open and Distance Learning* 7(2), 1-13.
- 10-Brinson, D. & Steiner, L. (2007). *Building collective efficacy: How leaders inspire teachers to achieve*. *The Center for Comprehensive School Reform and Improvement*. www.centerforcsri.org
- 11-Chiu, R. (1999). *Does perception of pay equity, pay satisfaction, and job satisfaction mediate the effect of positive affectivity on work motivation?.* *Social Behavior and Personality*, 28(2), 177-184.
- 12-Church, A. H. (2000). *A comparative profile of workgroup climate in*

- different organizational settings. Paper presented at the Academy of Human Resource Development Conference Proceedings, North Carolina, March 8-12.
- 13-Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). *Motivating individuals and groups at work: A social identity*
- 15-Fabusoro, E.; Awotunde, J. A.; Sodiya, C. L.; Alarima, C. I. (2008). *Status of job motivation and job performance of field level extension agents in Ogun state: Implications for agricultural development. Journal of Agricultural Education, 14(2), 139-152.*
- 14-Haslam, S. A.; Powell, C. & Turner, J. C. (2000). *Re Social identity, self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organizational outcomes. Applied Psychology: An International Review, 49(3), 319-339.*
- 15-Hatcher, L.; Kryter, K.; Prus, J. S. & Fitzgerald, A. V. (1992). *Predicting college student satisfaction, commitment, and attrition from investment model constructs. Journal of Applied Psychology, 22(16), 1273-1296.*
- 16-Houkes, I; Janssen, P. M.; Jonge, J. & Bakker, A. B. (2003). *Specific determinations of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. Journal of occupational and Organizational Psychology, 76, 427-450.*
- 17-Janssen, P. M.; Jonge, J. & Bakker, A. B. (1999). *Specific determinations of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: A study among nurses. Journal of Advanced Nursing, 29(6), 1360-1369.*
- 18-Klein, J. (2001). *Feasibility Theory: A resource-munificence model of work motivation and behavior. Academy of Management Review, 15(4), 646-665.*
- 19-Kleinbeck, U. & Fuhrmann, H. (2000). *Effects of psychologically based management system on work motivation and productivity. Applied Psychology: An International Review, 49(3), 596-610.*
- 20-Kompier, M. A. J & Marcelissen, F. H. G. (1990). *Handbook work stress. In P. M. Janssen, J. Jonge, A. B. Bakker (Eds.), Specific determinations of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: A study among nurses. Journal of Advanced Nursing, 29(6), 1360-1369.*
- 21-McMurray, A. J.; Scott, D. & Pace, R. W. (2000). *The relationship between organizational commitment and organizational*

- climate. Paper presented at the Academy of Human Resource Development Conference Proceedings, North Carolina, March 8-12.
- 22-Moreira H.; Fox, K. R. & Sparkes, A. C. (2002). Job motivation profiles of physical educators: Theoretical background and instrument development. *British Educational Research Journal*, 28(6), 845-861.
- 23-Pool, S. W. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. *The Journal of Psychology*, 18(3), 271- 283.
- 24-Roe, R. A.; Zinovieva, I. L., Dienes, E. & Ten Horn, L. A.(2000). A comparison of work motivation in Bulgaria, Hungary, and the Netherlands: Test of a model. *Applied Psychology: An International Review*, 49(4), 658-687.
- 25-Saglam, A. C. (2007). Motivation of academics: An empirical assessment of Herzberg's Theory. *International Journal of Educational Reform*, 16(3), 260-274.
- 26-Van der Velde, M. E.; Feij, J. A. & Taris, A. W. (1995). Stability and change of person characteristics among young adults: The effect of transition from school to work. *Personality and Individual Differences*, 18, 89-99.
- 27-Van der Velde, M. E.; Feij, J. A. & Van Emmerik, H. (1998). Change in work motivation values and norms among Germany young adults: Ageing or societal trends? *International Journal of Behavioral Development*, 22(1), 55-76.
- 28-Van der Velde, M. E. & Feij, J. A. (1995). Chang of work perceptions and outcomes as a result of voluntary and involuntary job change: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 273-290.
- 29-Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social Identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 357-371.
- 30-Winefield, T.; Boyd, C.; Saebel J. & Pignata, S. (2008). Update on national university stress study. *Australian Universities Review*, 50(1), 20-29.
- 31-Winter, R. & Sarros, J. (2002). The academic work environment in Australian universities: A motivating place to work?. *Higher Education Research & Development*, 21(3)241-258.

Work setting, Organizational commitment, and Job involvement as factors in work motivation model among university staff: testing the validity of administrative model in Education and Psychology.

Dr. Alsayed Abdeldayem Abdelsalam

*Assistant professor, Educational Psychology Dept.,
Faculty of Education, University of Zagazig*

The question of what motivates employees to work and organizational commitment has set a practical and theoretical agenda of an organization psychologists since the start of the 20th century. The study of work motivation, and performance formed one of the key issues in research in organizational behavior.

According to this, the researcher tried to identify the efficient components in work motivation models by testing the validity of one of these models, which the researcher named the Administrative Model (Roe, R. A. & et al.) as its designers chose a sample of workers in a non educational association to apply in education and

Psychology. And to identify the level of Organizational commitment, and Job involvement as motivational variables, and the level of estimating work setting components as independent factors among 206 of university Faculty, they responded to the measures of work model components after translation and validation.

Using appropriate statistical methods, data were analyzed and the following results were found:

- 1- The paths of relationship between the variables of the administrative model among university Faculty are identical with the original paths of the same model.*
- 2- The estimation of research sample to the components of university work setting was high.*
- 3- There are differences between males and females in estimating the components of work setting related to functional characteristics and achieving needs in favors of males and no differences related to estimating external conditions..*
- 4- There are differences due to specification and scientific degree in estimating work setting components related to functional characteristics and achieving needs among university staff and no differences in estimating external conditions.*
- 5- The level of both job involvement and organizational commitment among research sample was high.*
- 6- There are differences between males and females in job involvement*

- favorably for males, and differences in organizational commitment.*
- 7- *There are differences in job involvement and organizational commitment among university staff due to specification and scientific degree.*
- 8- *The level of university staff estimation of functional characteristics component as well as their estimation of university staff needs are predictable, whereas the experience of university staff could not predict job involvement and organizational commitment.*