

عادل ريان محمد ريان

محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائج: دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط

جامعة أسيوط

جمهورية مصر العربية

الملخص

تسعى هذه الدراسة إلى تعرّف محدّدات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين والنتائج المترتبة عليه، وقد تمّ تحديد الالتزام التنظيمي للمرؤوس - كما يدركه رئيسه المباشر - على أنّه التزام وجداني والتزام مستمر، وذلك بناء على عينة عشوائية طبقية من موظفي جامعة أسيوط. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ أداء المرؤوس وسلوك المواطنة التنظيمية لديه والمؤهل التعليمي تعتبر من أهم محدّدات الإدراك الإداري للالتزام الوجداني للمرؤوس بينما كان سلوك المواطنة التنظيمية وعامل السن من أهم محدّدات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي المستمر لدى المرؤوسين. وفيما يتعلق بالنتائج المترتبة على إدراك الإدارة للالتزام التنظيمي للمرؤوس، فقد تبين من الدراسة أنّ حصول المرؤوس على بعض العوائد ممثلة في المكافأة والترقية والمشاركة وغيرها قد ارتبط ارتباطاً موجّباً بمدى التزامه وجدانياً تجاه المنظمة في الوقت الذي كان ارتباط معظم هذه العوائد بالالتزام المستمر سالباً.

مصطلحات علمية

محددات الإدراك الإداري
للاللتزام التنظيمي،
المواطنة التنظيمية،
الالتزام التنظيمي المستمر،
الالتزام التنظيمي الوجداني،
التأثير البيجماليوني.

يقوم

المديرون في المنظمات المختلفة
بتكوين تصورات حول مدى
الالتزام التنظيمي لدى مرؤوسيه، وذلك
بحكم معاشيتهم وتعاملهم اليومي مع
هؤلاء المرؤوسين، ومن ثم فإن الطريقة أو
الكيفية التي يدرك بها المدير أو الرئيس

المباشر مدى التزام المرؤوس تنظيمياً -
لها نتائجها وتداعياتها التي قد تنعكس على
تقدم المرؤوس ونجاحه.

وعلى الرغم من الأهمية التي يحتلها
إدراك المدير للالتزام التنظيمي لمرؤوسيه،
فإن معظم الدراسات المتاحة عن الالتزام

تم تسلّم البحث في مايو ٢٠٠٠، وأجيز للنشر في أكتوبر ٢٠٠٠.

الالتزام التنظيمي قد ركزت على طرق تحسين الالتزام التنظيمي بين العاملين في المنظمة (Mowday, et al., 1982)، كما ركزت على الربط بين الالتزام التنظيمي والعديد من المظاهر والممارسات مثل أداء العاملين والرضا الوظيفي (المير، ١٩٩٥، يوسف ١٩٩٩، Meyer et al, 1989) والظروف العائلية والحياتية (حمودة، ١٩٩٣، Romzek 1989) والمواطنة التنظيمية (Shore and Wayne, 1993).

أما النوع الثاني من الالتزام التنظيمي لدى المرؤوس فهو الالتزام الوجداني أو العاطفي Affective Commitment، وقد أشار Meyer and Allan (1984) إلى أن الفرد يلتزم تنظيمياً، ويبقى في المؤسسة؛ لأنه يرتبط بهذه المؤسسة وبأهدافها ارتباطاً وجدانياً، ويرى Moideenkutty et al (1988) أن الالتزام الوجداني يعكس ومقياس الالتزام الوجداني يعكس الرغبة في البقاء في خدمة المنظمة، ويشير إلى الارتباط العاطفي بالمنظمة والرغبة في الانتساب إليها والتوحد مع هويتها.

لقد وفرت الأدبيات السابقة مقياسين لهذا النوع من الالتزام التنظيمي، هما: مقياس الالتزام التنظيمي Organizational Commitment Questionnaire الذي أعده Mowday et al (1982)، ومقياس الالتزام الوجداني Affective Commitment Scale الذي أعده Meyer and Allan (1984)، ويلاحظ أن كلا النوعين من الالتزام التنظيمي (المستمر والوجداني) يمثلان حالة نفسية لها دلالاتها سواء بقي الفرد في المنظمة أو تركها Meyer

وعلى الرغم من هذه الدراسات المتعددة حول الالتزام التنظيمي إلا أن إدراك الإدارة للالتزام التنظيمي لدى الأفراد لم يتم اختباره بدرجة كافية، كما أن العديد من دراسات الالتزام التنظيمي قد بنى على سؤال المرؤوس بشكل مباشر عن التزامه التنظيمي (Shore et al, 1995: 1593)، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تبدو مهمة في هذا السياق لأنها تقوم بإلقاء الضوء على الإدراك الإداري للالتزام المرؤوس تنظيمياً ومحددات هذا الإدراك والنتائج المترتبة عليه بالنسبة إلى المرؤوسين.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين

فرقت الأدبيات المتاحة بين نوعين من الالتزام التنظيمي للمرؤوس، وهما الالتزام الوجداني والالتزام المستمر، حيث يرى Meyer and Allan (1984) أن الالتزام نحو المنظمة قد يتشكل بمرور الوقت لكون المرؤوس يقضي معظم وقته وحياته

ظهور ما يعرف بتأثير بيجماليون Pygmalion Effect (Feldman, 1986; Edin 1992)، حيث تؤثر تصورات الرئيس المباشر عن المرؤوس في نوعية العلاقة المتبادلة بينهما؛ أي أن إدراك المدير لالتزام مرؤوسه تنظيمياً يتأثر بما كونه هذا المدير من أفكار وتصورات حول هذا المرؤوس منذ البداية، وهذه الأفكار والتصورات تؤثر في طبيعة العلاقة بينه وبين المرؤوس، وتتبلور هذه التصورات بعد ذلك في شكل سلوك إداري يأخذ شكل ربود أفعال من قبل المدير تجاه مرؤوسيه.

- إن تصنيف الأفراد في فئات من حيث التزامهم التنظيمي يبدو وكأنه يتبلور في شكل علاقة متبادلة تؤثر في أسلوب معاملة المدير مع مرؤوسيه (Shore et al, 1995)، إلا أن هناك بحثاً قليلة - نسبياً - حول هذا التأثير المتوقع أو المحتمل لتقويم المديرين لالتزام الأفراد تنظيمياً على طريقة تعاملهم مع هؤلاء الأفراد (Shore et al, 1995).

محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي:

لاحظنا عند استعراض المراحل التي يمر بها إدراك المدير للالتزام التنظيمي عند المرؤوسين أن إدراك المدير لهذا الالتزام يتأثر بالصفات الشخصية والخصائص العامة للمرؤوس مثل المظهر

(1991) and Allan، إلا أن الدراسات أثبتت أن الأفراد الذين لديهم التزام مستمر أو قسري نحو المنظمة، فإنهم يبقون فيها؛ لأنهم يحتاجون إلى ذلك (67: Meyer and Allan 1991).

ولقد أكدت الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الصدد على التمييز بين هذين النوعين من الالتزام التنظيمي (Angle and Lawson, 1993; Hackett, Bycio and Hausdorf, 1994; Allan and Gellatly, 1990; Shore et al, 1995; Shore & Baskdale, 1991; Moidoenkuty et al, 1998).

كيف يتشكل الإدراك الإداري للالتزام المرؤوس تنظيمياً؟

يمر إدراك المدير للالتزام المرؤوس تنظيمياً عبر عدة مراحل كالتالي:

- يصنف المديرون مرؤوسيهم عادة إلى فئات معينة - كما سيرد لاحقاً - ، ويبدأ هذا التصنيف مبكراً جداً في علاقة المرؤوس برئيسه (Feldman, 1981)، ويبدأ هذا الإدراك من خلال تصورات المدير عن الموظفين أو العاملين متأثراً بالصفات الخارجية للمرؤوس مثل سنه، ومدة خدمته، ومظهره، ومن خلال ملاحظته لسلوك هذا المرؤوس.

- يلي ذلك تصنيف المرؤوس بوصفه كسولاً أو نشيطاً، شخصاً ملتزماً أو غير ملتزم، وهذا التصنيف يؤثر في المعلومات الحاضرة التي يسترجعها المدير عن هذا المرؤوس، ويؤدي هذا التأثير إلى

أو بناءة أو تعاقدية لا تكافئها أنظمة الجزاءات الرئيسية في المنظمة بصورة مباشرة». ويرى خليفة (١٩: ١٩٩٧) أن «هذا السلوك قد لا يجلب أي فائدة أو مصلحة مباشرة ورسومية للفرد على المدى القصير ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الحسبان عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية؛ أي أن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية».

وقد تبين من دراسة Shore *et al* (1995) المشار إليها أنفاً أن كلاً من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية لهما تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية في علاقته بإدراك المدير للالتزام الوجداني للمرؤوس نحو المؤسسة وبالتالي مدى حرص المدير على حسن معاملة هذا المرؤوس ومكافأته، ويرى (Smith *et al* 1983: 650) أن «سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تليين الآلة الاجتماعية للمنظمة، وفي توفير المرونة اللازمة للعمل في إطار مواقف طارئة أو أزمات، وأن هذا السلوك يحافظ على التوازن الداخلي للمؤسسة».

وطبقاً لما توصلت إليه دراسة Shore *et al* (1995) فإنه إذا توفر سلوك المواطنة التنظيمية مع قيام المرؤوس بمتطلبات وظيفته على أكمل وجه (الأداء) فإن التزام الفرد نحو المنظمة يُعدُّ التزاماً وجدانياً، وإذا انخفض الأداء فقد يكون ذلك دليلاً على أن المرؤوس سوف يبقى بالمؤسسة فقط لأن لديه خيارات محدودة، وهذا يصنف على أنه التزام مستمر أو جبري من قبل الفرد نحو منظمته. ويلاحظ

والسن إضافة إلى أداء المرؤوس ذاته ومدى تفانيه في خدمة المنظمة أو ما يطلق عليه المواطنة التنظيمية أو السلوك التطوعي. وقد رأى Feldman (1986) أن إدراك المدير للالتزام المستمر أو الوجداني لدى المرؤوس يتأثر بسلوك المرؤوس ذاته وخصائصه الشخصية وقد قسمت Shore *et al* (1995) محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي إلى مجموعتين، وهما:

١ - الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

٢ - الخصائص الشخصية للمرؤوس ممثلة في السن ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية والنوع والمؤهل التعليمي.

وفيما يتعلق بالمجموعة الأولى؛ وهي الأداء والمواطنة التنظيمية، فإن المدير قد يرى أن مرؤوسه ملتزم تنظيمياً، إذا قام بالوفاء بمتطلبات وظيفته (الأداء)، إلا أن هناك حالات يقوم فيها الفرد بأكثر مما هو مطلوب منه فيما يعرف بسلوك الدور الإضافي Extra Role (Scholl, 1987) أو ما يعرف بالمواطنة التنظيمية (Organ, 1990)، وهذا السلوك يدفع الفرد إلى القيام بتحمل أعباء إضافية في العمل بشكل طوعي، ولا شك أن إدراك المدير لمدى التزام المرؤوس تنظيمياً يتأثر بوجود مثل هذا السلوك لدى المرؤوس. وقد عرف Organ and Konovsky (1989: 157) المواطنة التنظيمية على أنها «ذلك السلوك الفردي الذي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية الرئيسية، ويشتمل على إحياءات أو إشارات تعاونية

هذا أن الالتزام التنظيمي هو ظاهرة لا تخضع لمثل هذه الحسابات بل توجهها الاعتبارات الوجدانية واعتبارات إنكار الذات وغيرها (Peccie and Rosenthal, 1997).

أما المجموعة الثانية وهي الخصائص الشخصية مثل السن والنوع والحالة الاجتماعية والمؤهل التعليمي ومدة العمل بالوظيفة وغيرها، فإنه قد تم اعتبارها ضمن محددات الالتزام التنظيمي المستمر (Allen and Meyer, 1990; Angle and Lowson, 1993; Shore et al, 1995) وقد يرجع ذلك إلى أن الخصائص الشخصية المذكورة تعد بمثابة قيود تُحد من حركة الفرد وظيفياً مثل تقدم السن وطول مدة الخدمة بالوظيفة، كما أن الأفراد الأقل تعليماً (من حيث المؤهل الدراسي) لا يمكنهم التحول من مؤسساتهم إلى مؤسسات أخرى (Allen & Meyer, 1990)، وكذلك الأمر بالنسبة إلى الخصائص الأخرى مثل الحالة الاجتماعية (عزب/متزوج)، إذ إن الظروف الأسرية أو العائلية قد تحول دون انتقال الفرد من المنظمة الحالية إلى منظمة أخرى، وقد يكون الانتقال مكلفاً فتزداد مساحة الالتزام المستمر (Mathiem and Zajac, 1990).

وبالمقابل تَمَّ دراسات أخرى توصلت إلى أن مثل هذه الخصائص الشخصية قد تكون عاملاً مساعداً لتنمية الالتزام الوجداني، حيث يكون استثمار الفرد لسنوات طويلة من عمره في وظيفته أدعى إلى ارتباطه بالمؤسسة عاطفياً، ويزداد هذا الارتباط مع مرور الوقت

أن دراسة (Shore et al, 1995) هذه قد فرقت بشكل واضح بين محددات الالتزام الوجداني ومحددات الالتزام المستمر كما سنرى لاحقاً.

وعلى الرغم من وجود هذه الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية، فإن البعض يرى أن هذا السلوك، وإن كان يقود إلى نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي – إلا أن ذلك يعتمد على الموقف الذي يحدد مدى سلبية أو إيجابية هذا السلوك (McAllister, 1989)؛ أي أن هذا السلوك التطوعي (المواطنة التنظيمية) قد يكون أحد أعراض عدم كفاءة الفرد، كما أنه قد يؤدي إلى خلق روح الاتكالية على مستوى المجموعة، أما على مستوى المنظمة فإنه قد يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل، وفي حالة عدم قيام المنظمة بالوفاء بذلك الدين قد تكون العاقبة سلبية بالنسبة إلى المنظمة، إلا أننا نتفق مع خليفة (١٩٩٧: ١٧) في «أن هذه النتائج، وتلك الآثار لا تخرج عن دائرة الجدل النظري، ولا توجد دراسات ميدانية وقرائن تجريبية تؤيد أو تبطل ادعاءاتها»، الأمر الثاني أن الفرد إذا نظر إلى المواطنة التنظيمية من منظور نفعي فقط فإن هذه المواطنة تفقد معناها، ذلك أن سلوك المواطنة التنظيمية من قبل الفرد لا يجوز أن يخضع لمثل هذه الحسابات على الأقل من منظور أنها سلوك طوعي يتم بغض النظر عن الأمور الجزائية والمكافآت وغيرها وذلك كما شاهدنا عند تعريف المواطنة التنظيمية، ويضاف إلى

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تعرّف كيفية إدراك المدير لمدى التزام مرؤوسيه تنظيمياً من خلال تعرّف محددات هذا الالتزام، التي قد تؤثر في إدراك المدير لمدى التزام مرؤوسيه تنظيمياً، ثم تحديد العلاقة بين هذا الإدراك وتلك العوائد التنظيمية المرغوبة من قبل المرؤوس والتي يوفرها له الرئيس المباشر لقاء التزامه تنظيمياً. وأخيراً تهدف الدراسة الحالية إلى المساهمة في إبراز مفهوم الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي وآثاره لما له من أهمية بالغة في تشكيل بيئة العمل بالمنظمة ودوره في تحديد أبعاد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة، وتقديم بعض المقترحات حول هذه العلاقة للممارسين في المنظمات المصرية.

النموذج المقترح وفرضيات الدراسة

يعتمد نموذج هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات التي تم التوصل إليها من خلال قراءة الدراسات السابقة في موضوع البحث والتي يفترض أن تكون لها علاقة بالإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين، ويقوم نموذج الدراسة على أساس بناء عدة نماذج انحدار متعدد، يتناول الأول والثاني منها الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي للمرؤوسين بنوعيه الوجداني والمستمر كمتغير تابع لتحديد أثر بعض المتغيرات المستقلة فيه ممثلة في الأداء والمواطنة التنظيمية والخصائص الشخصية للمرؤوسين، كما أن هذا المتغير

وتنبع أهمية هذه الدراسة من

الجوانب التالية:

- تعد هذه الدراسة مكملية للدراسات السابقة والمحدودة - نسبياً - حول الإدراك الإداري للالتزام المرؤوسين تنظيمياً، وهي بذلك تعمل على توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات الالتزام التنظيمي التي شهدت في الآونة الأخيرة نمواً واهتماماً متزايدين في الأدبيات العربية في إدارة الأعمال.

- طُبِّقَتْ هذه الدراسة على أعضاء الجهاز الإداري في جامعة أسيوط، ومن ثم فإن ما نتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج ودلالات قد تساعد الممارسين في هذه الجامعة على تحسين الممارسات الإدارية التي تعمل على زيادة ارتباط الموظفين بالمنظمة (الجامعة) وتحسين مستويات أدائهم.

- التوصل إلى مجموعة العوامل أو المحددات التي تشكل الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين بنوعيه الوجداني والمستمر والآثار المترتبة على هذا الإدراك بما يساعد في توضيح أبعاد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في المنظمات العربية التي تحتاج إلى المزيد من هذه الدراسات في مجال السلوك التنظيمي لتحسين مستويات أدائها وتفعيل دورها في المجتمع.

للتصنيف الذي اعتمدته دراسة Shore et al. (1995) لهذه المحددات فإن فرضيات الدراسة المتعلقة بمحددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي يمكن صياغتها كالتالي:

الفرضية الأولى:

«توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين أداء الفرد وسلوك المواطنة التنظيمية لديه من جانب وبين إدراك رئيسه لدرجة التزامه الوحداني نحو المنظمة من جانب آخر».

الفرضية الثانية:

«توجد علاقة ترابط جوهرية سالبة بين أداء الفرد وسلوك المواطنة التنظيمية لديه من جانب وبين إدراك رئيسه لدرجة التزامه المستمر نحو المنظمة من جانب آخر».

الفرضية الثالثة:

«توجد علاقة ترابط جوهرية سالبة بين الخصائص الشخصية ممثلة في السن والنوع والحالة الاجتماعية ومدة العمل بالمؤسسة وتكون هذه العلاقة موجبة في حالة المؤهل التعليمي وبين إدراك المدير للمؤوس على أنه ملتزم التزاماً وحدانياً نحو المنظمة».

الفرضية الرابعة:

«توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين الخصائص الشخصية ممثلة في السن والنوع والحالة الاجتماعية ومدة العمل بالمؤسسة وتكون هذه العلاقة سالبة في حالة المؤهل التعليمي وبين إدراك المدير للمؤوس على أنه ملتزم التزاماً وحدانياً نحو المنظمة».

(الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي بنوعيه) يعامل على أنه متغير مستقل في ستة نماذج انحدار أخرى وذلك لتحديد مدى قوته التفسيرية في إدراك المؤوس للعوائد أو النتائج التي يتيحها الرئيس المباشر للمؤوس لقاء التزامه نحو المنظمة، وعلى ذلك سيتم تناول متغيرات الدراسة وفروضها على النحو التالي:

- محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي:

تبين من استعراض الدراسات السابقة أن الكتاب يفرقون بين نوعين من الإدراك الإداري للالتزام المؤوس تنظيمياً، وأن هذين النوعين يمثلان حالة نفسية لها دلالاتها سواء بقي المؤوس في المنظمة أو تركها (Meyer & Allan, 1991)، وقد تبين أيضاً أن إدراك المدير للالتزام التنظيمي لدى المؤوس يستند إلى سوابق المؤوس أو ملاحظات المدير حوله؛ من حيث أدائه وخصائصه الشخصية وسلوك المواطنة التنظيمية الذي يبديه هذا المؤوس.

ولوحظ أيضاً أن هناك اختلافاً بين الدراسات السابقة فيما يتعلق بتصنيف مجموعة العوامل أو المحددات التي تساعد في التنبؤ بالإدراك الإداري لكلا النوعين من الالتزام التنظيمي، إلا أنه يمكن القول بأن هناك مجموعة محددة من العوامل أو المحددات التي يمكن الأخذ بها عند قياس الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي للمؤوسين، وهذه المحددات هي: الأداء، سلوك المواطنة التنظيمية والخصائص الشخصية للمؤوس، وعليه وطبقاً

على هذا الالتزام والتي تشمل كلاً من:
فرص الترقّي،. المكافأة، فرص التدريب،
الدعم المقدم من الرئيس المباشر،
الاعتراف، والمشاركة».

الفرضية السادسة:

«توجد علاقة ترابط جوهريّة سالبة بين
إدراك المدير للالتزام المرؤوس التزمات
مستمراً تجاه المنظمة وبين النتائج
المترتبة على هذا الالتزام والتي تشمل
كلًا من: فرص الترقّي، المكافأة، فرص
التدريب، الدعم المقدم من الرئيس
المباشر، الاعتراف، والمشاركة».

تصميم الدراسة

مجتمع البحث والعينة

يتكون مجتمع البحث في هذه
الدراسة من العاملين بالجهاز الإداري
بجامعة أسيوط ويبلغ عددهم حوالي ٣٨٠٠
موظف يتوزعون بين الإدارة العامة للجامعة
بحوالي ٩١٢ مفردة (٢٤٪) وكلياتها
المختلفة بحوالي ٢٨٨٨ مفردة (٧٦٪)، وقد
اختار الباحث منهم عينة طبقية عشوائية
بلغت ٣٥٠ مفردة طبقاً لجداول العينات
المعروفة (بازرعة، ١٩٨٩)، وقد بلغت نسبة
الذكور في العينة حوالي ٧٢٪ ونسبة الإناث
٢٨٪، بمتوسط أعمار قدره ٣٦,٢ سنة
ومتوسط سنوات خبرة في العمل بالمؤسسة
قدره ٩,٦١ سنوات، ومتوسط مدة العمل
بالوظيفة الحالية ٤,٨٥ سنوات، وكانت نسبة
المتزوجين ٧٨٪ في مقابل ٢٢٪ لغير
المتزوجين، وفيما يتعلق بالمؤهل التعليمي

– النتائج المترتبة على الإدراك الإداري للاللتزام التنظيمي للمرؤوسين

تبين لنا من استعراض الدراسات
السابقة أن العاملين يتوقعون أن يسفر
التزامهم تنظيمياً عن بعض العوائد أو
النواتج المرغوبة لديهم من قبل منظماتهم،
ولما كان المديرين هم ممثلي المنظمة في
مكافأة المرؤوسين والتعامل معهم، فإن
هؤلاء المرؤوسين يتوقعون من هؤلاء
المديرين نوعاً من رد الفعل الإيجابي
نحوهم. وقد لاحظنا أن المديرين لا يفضلون
كثيراً الالتزام المستمر (Shore & Wayne, 1993)،
وأن هذا النوع من التزم المرؤوسين
يرتبط ارتباطاً سالباً بهذه العوائد أو النواتج
المرغوبة من قبل المرؤوسين ممثلة في
المكافأة والترقية وغيرها (Shore et al, 1995)
في حين لوحظ أن النوع الآخر من الالتزام
التنظيمي وهو الالتزام الوجداني يرتبط
ارتباطاً موجباً بهذه العوائد أو النتائج
المرغوبة والمتوقعة من قبل المرؤوسين،
وننوق أن تكون العلاقة بين النتائج المترتبة
على إدراك الإدارة للالتزام التنظيمي لدى
المرؤوسين هي علاقة موجبة في حالة
الالتزام الوجداني وسالبة في حالة الالتزام
المستمر، ومن ثم يمكن القول بأن فرضيات
الدراسة المتعلقة بهذا الجزء من الدراسة
يمكن صياغتها على النحو التالي:

الفرضية الخامسة:

«توجد علاقة ترابط جوهريّة موجبة بين
إدراك المدير للالتزام المرؤوس وجدانيا
تجاه المنظمة وبين النتائج المترتبة

فقد بلغت نسبة حملة المؤهلات فوق الجامعية ١٠٪ والمؤهلات الجامعية ٣١٪ (١) البيانات التفصيلية للعينة موزعة بين الإدارة العامة للجامعة والكليات المختلفة وأخيراً حملة الدبلومات الفنية والثانوية فيما يلي:

جدول ١
البيانات التفصيلية لمفردات العينة المشاركة في الدراسة

بيان	الإدارة العامة		الكليات المختلفة		إجمالي	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
النوع:						
- ذكور	٦٢	١٧,٧	١٩٠	٥٤,٣	٢٥٢	٧٢
- إناث	٢٢	٦,٣	٧٦	٢١,٧	٩٨	٢٨
إجمالي	٨٤	٢٤٪	٢٦٦	٧٦٪	٣٥٠	١٠٠٪
المؤهل التعليمي:						
- فوق الجامعي	٨	٢,٣	٢٧	٧,٧	٣٥	١٠
- جامعي	٢٦	٧,٤	٨٣	٢٣,٧	١٠٩	٣١
- فوق المتوسط	٢٢	٦,٣	٦٩	١٩,٧	٩١	٢٦
- متوسط	٢٨	٨,٠	٨٧	٢٤,٩	١١٥	٣٣
إجمالي	٨٤	٢٤٪	٢٦٦	٧٦٪	٣٥٠	١٠٠٪
الحالة الاجتماعية:						
- متزوج	٦٦	١٨,٩	٢٠٧	٥٩,١	٢٧٣	٧٨
- أعزب	١٨	٥,١	٥٩	١٦,٩	٧٧	٢٢
إجمالي	٨٤	٢٤٪	٢٦٦	٧٦٪	٣٥٠	١٠٠٪
السن:						
- ٢٠ < ٣٠	١٢	٣,٤	٣٨	١٠,٨	٥٠	١٤,٣
- ٣٠ < ٤٠	٣٩	١١,٢	١١٩	٣٤	١٥٨	٤٥,١
- ٤٠ < ٥٠	٢٢	٦,٣	٧٦	٢١,٧	٩٨	٢٨
- ٥٠ < ٦٠	١١	٣,١	٣٣	٩,٤	٤٤	١٢,٦
إجمالي	٨٤	٢٤٪	٢٦٦	٧٦٪	٣٥٠	١٠٠٪
الخبرة:						
- ١ < ٩	١١	٣,١	٣٥	١٠	٤٦	١٣,٢
- ٩ < ١٧	٤٢	١٢,١	١٤٥	٤١,٤	١٨٧	٥٣,٤
- ١٧ < ٢٥	٢٠	٥,٧	٦٢	١٧,٧	٨٢	٢٣,٤
- ٢٥ < ٣٠	١١	٣,١	٢٤	٦,٩	٣٥	١٠
إجمالي	٨٤	٢٤٪	٢٦٦	٧٦٪	٣٥٠	١٠٠٪

«هذا المرؤوس لديه التزام تنظيمي عال نحو هذه المؤسسة» و«يعتبر مشاكل المؤسسة وكأنها مشاكله»، والثاني ويتناول الالتزام المستمر (الجبري) ويتكون من ٤ عبارات أيضا من أمثلتها «هذا المرؤوس أمامه خيارات محدودة لترك هذه المؤسسة» و«بقاؤه في عمله بالمؤسسة راجع إلى حاجته إلى الوظيفة»، وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذي الدرجات الخمس لقياس إدراك المديرين لكلا النوعين من الالتزام التنظيمي، حيث أعطيت خمس درجات لـ «موافق جدا» ودرجة واحدة لـ «غير موافق بالمرة»، ويلاحظ أن معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للقسم الأول وهو الالتزام الوجداني قد بلغ ٠,٨٤ في حين كان معامل ألفا للقسم الثاني وهو الالتزام المستمر ٠,٧٢.

محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي للمرؤوسين

المواطنة التنظيمية: قام الباحث - وفي ضوء الدراسات السابقة - بإعداد مقياس للمواطنة التنظيمية لدى المرؤوس كما يراها الرئيس المباشر، ويتكون هذا المقياس من ٤ عبارات تعكس جوانب المواطنة التنظيمية ومن أمثلة العبارات الواردة في هذا المقياس «يتمتع هذا المرؤوس بقدر كبير من إنكار الذات» و«يساعد الآخرين ويعمل حتى بعد ساعات الدوام الرسمية إذا اقتضى الأمر ذلك»، وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذي الدرجات الخمس لقياس إدراك المديرين لسلوك

وقد بلغ عدد رؤسائهم المباشرين ٨٦ مفردة (٢٢ منهم في الإدارة العامة للجامعة و٦٤ منهم بالكلية المختلفة) أي بواقع رئيس مباشر لكل ٤ من المرؤوسين، وقد تم الحصول على بيانات عينة المرؤوسين ورؤسائهم من بيانات إدارة الجامعة، وقام الباحث وبمعاونة عدد من جامعي البيانات بتسليم قوائم الاستقصاء للمرؤوسين ورؤسائهم في مقابلات شخصية لتوضيح بعض التعليمات - خاصة للرؤساء المباشرين - المتعلقة بإكمال قوائم الاستقصاء عن أداء المرؤوسين والالتزام التنظيمي وللتأكد من أن القوائم التي يتم إكمالها تخص الأفراد (المرؤوسين) الذين وقع عليهم الاختيار ويعملون تحت رئاسة المدير مباشرة، وقد استغرق جمع البيانات حوالي ٣ شهور من بداية يوليو ١٩٩٩ وحتى نهاية سبتمبر من العام نفسه.

قياس متغيرات الدراسة

الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي للمرؤوسين

سبق التمييز بين نوعين من الالتزام التنظيمي وهما الالتزام الوجداني والالتزام المستمر، وقد تم قياس إدراك المدير لهذين النوعين من الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين باستخدام المقياس الذي أعدته Shore et al. (1995) والذي قام الباحث بترجمته وتعريبه ليكون صالحا للاستخدام في دراسته الحالية، ويتكون هذا المقياس من قسمين: الأول ويتناول الالتزام الوجداني ويتكون من ٤ عبارات من أمثلتها

على بيانات الخصائص الشخصية من قائمة الاستقصاء التي وزعت على مفردات العينة من المرؤوسين.

النتائج المترتبة على الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي للمرؤوسين

يشمل هذا الجزء عدداً من المتغيرات التي أشرنا إليها عند الحديث عن بناء النموذج العلمي وفرضيات الدراسة، وهذه المتغيرات هي كالتالي:

- فرص الترقية المتاحة أمام المرؤوس والتي يرشح لها الرئيس المباشر (الترقية).
- فرص التدريب والتعليم التي يتيحها الرئيس المباشر للمرؤوس (التدريب).
- الاعتراف بمجهودات المرؤوس والثناء عليه وتزكيته أمام الرؤساء الأعلى (الاعتراف).
- الدعم الفني والمعنوي في الوظيفة والذي يتلقاه المرؤوس من رئيسه المباشر (الدعم).
- المكافأة ممثلة في ترشيح الرئيس المباشر للمرؤوس للحصول على مكافآت أو علاوات استثنائية أو ما شابه (المكافأة).
- المشاركة التي يتيحها الرئيس المباشر للمرؤوس سواء في اتخاذ القرارات أو في حل مشاكل العمل (المشاركة).

المواطنة التنظيمية لدى المرؤوسين بنفس الطريقة السابقة الواردة عند الحديث عن الالتزام التنظيمي، وقد كان معامل ألفا لهذا المقياس ٠,٨٥.

الأداء: بناء على الدراسات السابقة

قام الباحث بإعداد مقياس للحكم على أداء المرؤوس (من وجهة نظر رئيسه)، ويتكون هذا المقياس من ١٠ عناصر تقيس الجوانب المختلفة للأداء ممثلة في جودة العمل وكميته ومدى الانضباط فيه والمعرفة به وغيرها، وقد تم قياس الأداء باستخدام مقياس متدرج من خمس درجات، حيث أعطيت خمس درجات للأداء المرتفع جداً ودرجة واحدة للأداء المنخفض جداً، وقد بلغ معامل ألفا لهذا المقياس ٠,٨٧.

الخصائص الشخصية: شملت

هذه الخصائص متغيرين تصنيفيين وهما النوع (نكر/أنثى) والحالة الاجتماعية (عزب/متزوج) وعدة متغيرات متصلة أخرى تتمثل في مدة العمل بالمؤسسة ومدة العمل بالوظيفة الحالية، والسن والمؤهل التعليمي وقد تم قياس المتغيرات الثلاثة الأولى في شكل رقمي غير مصنف إلى مجموعات أو فئات وبالنسبة إلى المتغير الأخير وهو المؤهل التعليمي فقد تم قياسه بإعطاء نقطة واحدة لحملة الشهادة الإعدادية ونقطتين لحملة الثانوية العامة وما يعادلها من مؤهلات فنية متوسطة و٣ نقاط لحملة المؤهلات فوق المتوسطة و٤ نقاط لحملة المؤهلات الجامعية و٥ نقاط لحملة المؤهلات فوق الجامعية - دبلومة عليا) وقد تم الحصول

للمتغيرات الواردة في نماذج الانحدار المتعدد التي تم بناؤها لتعرف أثر المواطنة التنظيمية والأداء والخصائص الشخصية في الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين (النموذج الأول والثاني)، وأيضا لبيان تأثير كل من الالتزام الوجداني والالتزام المستمر في النتائج المترتبة على الالتزام التنظيمي لدى المرؤوس (النماذج الستة الأخرى).

نتائج الدراسة

محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي

توضح بيانات الجدول رقم (٢) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، كما توضح معاملات ارتباط هذه المتغيرات فيما بينها، ويلاحظ من بيانات هذا الجدول أن متوسط الإدراك الإداري لكلا النوعين من الالتزام التنظيمي الوجداني والمستمر قد بلغ ٣,٥٩ و ٣,٠١ على التوالي بينما بلغ متوسط إدراك المدير لسلوك المواطنة التنظيمي لدى المرؤوس ٣,٣٣ ومتوسط أداء المرؤوس ٣,٧١، وهي كلها متوسطات متقاربة، وتقع تقريبا في منتصف المقياس المستخدم (المكون من ٥ درجات)، ولوحظ أيضاً أن هناك ارتباطا جوهريا موجبا بين الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي الوجداني لدى المرؤوس وكل من الأداء (٦٩)، والمواطنة التنظيمية (٦٤)، ووجود ارتباط جوهري موجب بين المؤهل

ويلاحظ أن هذه النتائج أو العوائد المترتبة على الالتزام التنظيمي والتي يتوقعها المرؤوس من رئيسه المباشر قد تم تعزفها من خلال قياس إدراك المرؤوسين لمدى قيام المدير أو الرئيس المباشر بإتاحة فرص التدريب والمشاركة والترشيح للمكافآت والترقية وغيرها من العوائد المترتبة على الالتزام التنظيمي في عشر عبارات بواقع عبارة واحدة لكل من الترقية والمكافأة وعبارتين لكل متغير من المتغيرات الأربعة الأخرى (المكافأة، التدريب، الاعتراف والدعم) وذلك باستخدام مقياس ليكرت ذي الدرجات الخمس، حيث أعطيت خمس درجات لـ «دائما» ودرجة واحدة لـ «نادرا».

التحليل الإحصائي للبيانات

استخدم الباحث الأساليب والأدوات الإحصائية التالية:

- ١ - المقاييس الإحصائية الوصفية ممثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لتوصيف المتغيرات الواردة في الدراسة.
- ٢ - معامل ارتباط بيرسون وذلك لتعرف علاقة الارتباط بين الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي بنوعيه الوجداني والمستمر وبين محددات هذا الإدراك والنتائج المترتبة عليه.
- ٣ - تحليل الانحدار المتعدد وذلك لبيان القوة التفسيرية (التنبؤية)

جدول ٢
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الانحراف الحسابي	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥
١- الالتزام الوظيفي	٣,٥٩	٨,٦														
٢- الالتزام المستقر	٢,٠١	٨,٦	***,٢٠-													
٣- الأداء	٢,٧١	٧,٤	***,٦٩	***,١٩												
٤- الولائية للتطبيقية	٣,٣٣	٧,٣	***,٦٤	***,١٣	***,٥٧											
٥- الفس	٣,٦,٢	٨	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-
٦- الترفع	-	-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-
٧- الصحة الاجتماعية	-	-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-
٨- مدة العمل بالوزارة	٩,٦١	٥,٧٥	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-
٩- صحة العمل بالوظيفة	٤,٦٥	٢,٠٦	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-
١٠- الزوال للتعليم	٤,٣٨	٨,٦	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-
١١- الشريعة	٢,٥٥	١,٣٦	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-
١٢- الترقية	٢,٥٤	١,٣٦	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-
١٣- الكفاءة	٢,٤٧	١,١٠	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-
١٤- الإعراف	٢,٨٤	٩,٤	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-
١٥- السهم	٢,٣٣	١,١٥	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-
١٦- الترتيب	٢,٤١	٩,٩	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-	***,١١-

* P < .05 ** P < .01 *** P < .001

الإدراك، وتثبت هذه النتائج صحة الفرضية الأولى.

وفيما يتعلق بالالتزام المستمر، فقد لوحظ وجود علاقة تأثير جوهرية سالبة بين الأداء والإدراك الإداري لالتزام المرؤوس التزاماً مستمراً، حيث يشرح الأداء ٤٪ من التباين في الإدراك الإداري للالتزام المستمر لدى المرؤوس، وعلى عكس ما افترضته الدراسة جاء تأثير المواطنة التنظيمية موجباً، حيث تفسر المواطنة التنظيمية ٨٪ من التباين في الالتزام المستمر، في ضوء هذه النتائج يمكن القول بأن الفرضية الثانية تثبت صحتها فيما يتعلق بمتغير الأداء فقط.

وتشير النتائج السابقة بوجه عام إلى بروز دور الأداء في تفسير نسبة لا يستهان بها من التباين في قيم الالتزام الوجداني بما يؤكد أهمية هذا المتغير بالنسبة إلى المديرين عند تقويمهم لمجهودات المرؤوسين وعند تصنيف هؤلاء المرؤوسين في مجموعات معينة من

التعليمي والإدراك الإداري للالتزام الوجداني (١١)، في حين كانت علاقة الارتباط بين السن والإدراك الإداري للالتزام الوجداني جوهرية سالبة (-١١).

وفيما يتعلق بالإدراك الإداري للالتزام التنظيمي المستمر يلاحظ وجود ارتباط جوهرى سالب بينه وبين الأداء (-١٩)، ووجود علاقة ارتباط جوهرية موجبة بين كل من المواطنة التنظيمية والسن وبين الإدراك الإداري للالتزام المستمر (١٣، و ١٤، على التوالي).

وتشير بيانات تحليل الانحدار المتعدد للإدراك الإداري للالتزام التنظيمي الواردة في الجدول رقم (٣) إلى أن الأداء والمواطنة التنظيمية يمثلان أهم محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي الوجداني لدى المرؤوسين، حيث يشرح الإداء ٤٨٪ من التباين في إدراك المدير لالتزام مرؤوسيه وجدانيا تجاه المنظمة بينما تفسر المواطنة التنظيمية ٩٪ من هذا

جدول ٣

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للإدراك الإداري للالتزام التنظيمي

المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	Beta	قيمة T	R ²	Δ R ²
الالتزام الوجداني	الأداء	,٦٢	***١١,٠٩	***,٤٨	
	المواطنة التنظيمية	,٥٣	***٨,٨٩	***,٥٧	,٠٩
	المؤهل التعليمي	,٠٩	**٣,٢١	***,٥٨	,٠١
الالتزام المستمر	الأداء	-,٢٦	***٤,٠١	***,٠٤	
	السن	,١١	*٢,١٣	***,٠٥	,٠١
	المواطنة التنظيمية	,١٣	*٢,٠٥	***,٠٦	,٠١

* P < .05 ** P < .01 *** P < .001

والسن أهم محددات الإدراك الإداري للالتزام المستمر تجاه المنظمة من قبل المرؤوسين.

النتائج المترتبة على الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي

تشير بيانات الجدول رقم (٢) إلى وجود علاقة ارتباط جوهرية موجبة بين النتائج المترتبة على الالتزام التنظيمي الوجداني كما يراها المرؤوسون ممثلة في فرص المشاركة (٣٠)، في اتخاذ القرارات التي تمس عمل المرؤوس وفرص الترقية (٣١)، والمكافآت (٣٥)، والاعتراف (٤٧)، بمجهودات المرؤوس والدعم (٤٢)، الفني والمعنوي الذي يتلقاه من رئيسه المباشر وكذلك فرص التدريب التي يتيحها له الرئيس المباشر.

ويلاحظ من نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول رقم (٤) أن هناك علاقة تأثير جوهرية موجبة للالتزام التنظيمي الوجداني في النتائج المترتبة من هذا الالتزام، حيث توضح قيم Beta و R2 وجود مثل هذه العلاقة التي تبدو واضحة فيما يخص متغيري الدعم والاعتراف، حيث إن الالتزام الوجداني للمرؤوس - كما يدركه رئيسه المباشر - يفسر ٢١٪ من التباين في الدعم الذي يتلقاه المرؤوس، و ٢٢٪ من التباين في الاعتراف بمجهودات المرؤوس، كما يلاحظ أيضاً أن الالتزام الوجداني يفسر ١٨٪ من التباين في في الترقية وأخيراً ٩٪ من التباين في المشاركة.

حيث مدى التزامهم التنظيمي، ويلاحظ أنه على الرغم من تواضع تأثير المواطنة التنظيمية في تفسير التباين في الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي إلا أن تأثير سلوك المواطنة التنظيمي لا يجوز أن يستهان به خاصة في حالة الإدراك الإداري للالتزام الوجداني لدى المرؤوسين.

أما فيما يتعلق بالخصائص الشخصية فقد لوحظ أن المؤهل التعليمي يفسر ١٪ من التباين في الإدراك الإداري للالتزام الوجداني لدى المرؤوسين، وقد كانت علاقة المؤهل التعليمي بهذا النوع من الالتزام التنظيمي موجبة، وبالنظر إلى بيانات الجدول (٣) يلاحظ أن متغير السن ذو تأثير جوهري موجب على الإدراك الإداري للالتزام المستمر لدى المرؤوسين، حيث يشرح السن ١٪ من التباين في الإدراك الإداري لهذا النوع من الالتزام التنظيمي.

ويلاحظ على النتائج السابقة أنه بخصوص تأثير الخصائص الشخصية في الإدراك الإداري للالتزام الوجداني لدى المرؤوسين تثبت صحة الفرضية الثالثة فيما يتعلق بمتغير المؤهل التعليمي فقط، أما عن تأثير هذه الخصائص في الإدراك الإداري للالتزام المستمر لدى المرؤوسين فتثبت صحة الفرضية الرابعة فيما يتعلق بمتغير السن فقط.

ويمكن القول في ظل النتائج السابقة أن الأداء والمواطنة التنظيمية والمؤهل التعليمي تمثل معا محددات الإدراك الإداري للالتزام الوجداني لدى المرؤوسين، بينما تمثل المواطنة التنظيمية

جدول ٤

تحليل الانحدار المتعدد للعوائد المترتبة على الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي

المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	Beta	قيمة T	R ²	Δ R ²
المشاركة	الالتزام الوجداني	,٢٨	***٥,٣٥	***,٠٩	
	الالتزام المستمر	-,١٣	**٢,٤٩-	***,١١	,٠٢
الترقية	الالتزام الوجداني	,٣١	***٦,١٦	***,١٠	
الاعتراف	الالتزام الوجداني	,٤٤	***٩,٢٣	***,٢٢	
	الالتزام المستمر	-,١٩	***٤,٠١-	***,٢٦	,٠٤
المكافأة	الالتزام الوجداني	,٣٥	***٦,٩٢	***,١٢	
الدعم	الالتزام الوجداني	,٤٤	***٩,٠٦	***,٢١	,٠٢
	الالتزام المستمر	-,١٣	**٢,٦٤-	***,٢٣	
التدريب	الالتزام الوجداني	,٤٢	***٨,٧٣	***,١٨	

** P < .01 *** P < .001

التزامه التزاماً تنظيمياً مستمراً، ويلاحظ من نتائج تحليل انحدار النتائج المترتبة على الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي والواردة في الجدول رقم (٤) أن الإدراك الإداري للالتزام المرئوس التزاماً مستمراً يؤثر تأثيراً جوهرياً سالباً في كل من فرص المشاركة والاعتراف والدعم الفني والمعنوي المقدم للمرئوس، حيث يفسر الإدراك الإداري للالتزام المستمر ٢٪ من التباين في فرص المشاركة و ٤٪ من التباين في الاعتراف بمجهودات المرئوس من قبل رئيسة و ٢٪ من التباين في الدعم المعنوي والفني المقدم من الرئيس، ومعنى ذلك أنه كلما ازداد الالتزام المستمر لدى المرئوس، انخفض تقدير الرئيس المباشر لمجهوداته، وقل اعترافه بها ودعمه له فنياً ومعنوياً، وقلت فرص المشاركة المتاحة أمامه من قبل رئيسه، وبشكل عام فإنه على الرغم

وتشير النتائج السابقة إلى أنه كلما ازداد إدراك المدير للمرئوس على أنه ملتزم وجدانياً تجاه المؤسسة، ازدادت فرص الدعم والمساندة المقدمة من المدير إلى المرئوس، ازداد تقدير المدير لمجهودات المرئوس واعترافه بها، وزادت فرص الترقى والتدريب والمشاركة والحصول على مكافآت أمام هذا المرئوس، وتثبت هذه النتائج صحة الفرضية الخامسة من فرضيات الدراسة.

وفيما يتعلق بالإدراك الإداري للالتزام المستمر يلاحظ من بيانات الجدول رقم (٢) وجود ارتباط جوهري سالب بين إدراك المدير للالتزام المرئوس التزاماً مستمراً وبين كل من فرص المشاركة (١٨-) والمكافأة (١٣-) والاعتراف (٢٨-) والدعم (٢٢-) والتدريب المتاح للمرئوس (١٠-) من قبل رئيسه لقاء

للاللتزام الوجداني يليه المواطنة التنظيمية ثم المؤهل التعليمي، وتختلف هذه النتائج عما توصلت إليه دراسة *Shore et al* المشار إليها آنفاً، التي جاءت فيها المواطنة التنظيمية في المرتبة الأولى يليها الأداء، وقد يرجع ذلك إلى أن طبيعة العمل في الوظائف الحكومية في المنظمات المصرية - و منها الجامعة - يعول فيها الرؤساء كثيراً على أداء الفرد، ويمثل قيام الفرد بمتطلبات وظيفته عاملاً مهماً في تشكيل نظرة رئيسة إليه.

- وعلى عكس ما توقعت الدراسة تبين أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير موجب في الإدراك الإداري للاللتزام المستمر الذي يبديه المرؤوس تجاه المنظمة. ويلاحظ أن هذه النتيجة الأخيرة، وإن كانت مختلفة عما هو متوقع يجب أن نلفت النظر إلى أن التزام الفرد التزاماً مستمراً لا يعني غياب السلوك التطوعي لديه البتة، حيث تبقى هناك درجة من السلوك التطوعي لدى الفرد بغض النظر عن مدى ولأنه للمنظمة على الأقل من منظور العلاقات الإنسانية الذي يعمل هذا الفرد في إطاره مع الآخرين.

- لوحظ أن تأثير الخصائص الشخصية بوصفها محددات للإدراك الإداري للاللتزام التنظيمي جاء محدوداً، وتبين أن لهذه الخصائص أثر محدود في حالة الالتزام الوجداني خاصة فيما يتعلق بعامل المؤهل التعليمي، أما فيما يتعلق بالالتزام المستمر، فقد ظهر هذا التأثير المحدود لهذه الخصائص ممثلاً في متغير

من تواضع قيم R2 السابقة في حالة نتائج إدراك المدير للاللتزام المستمر، تثبت هذه النتائج صحة الفرضية السادسة من فرضيات الدراسة خاصة فيما يتعلق بالمشاركة والاعتراف والدعم المقدم من الرئيس المباشر كنتائج مترتبة على الإدراك الإداري للاللتزام التنظيمي المستمر لدى المرؤوسين.

مناقشة وتفسير النتائج

محددات الإدراك الإداري للاللتزام التنظيمي

- تبين من نتائج الدراسة أن مجموعة المحددات التي تؤثر في إدراك المدير للاللتزام التنظيمي الوجداني الذي يبديه المرؤوس تجاه المنظمة - تشمل الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والمؤهل التعليمي، بينما كانت المواطنة التنظيمية والسبب هما أهم محددات الإدراك الإداري للاللتزام المستمر لدى المرؤوسين، ويلاحظ على هذه المجموعة من المحددات أنها تختلف بعض الشيء عما توصلت إليه الدراسات السابقة خاصة دراسة *Shore et al* (1995)، التي أرجعت الإدراك الإداري للاللتزام التنظيمي المستمر إلى الخصائص الشخصية للمرؤوس فقط، وتوصلت إلى أن الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية يحددان مع الإدراك الإداري للاللتزام الوجداني لدى المرؤوس، الأمر الثاني فقد لوحظ في الدراسة الحالية أن الأداء يحتل المرتبة الأولى بين محددات الإدراك الإداري

المقولة فإنها تعكس وجود ثقافة تنظيمية عامة لا تبعث على العمل التطوعي في المنظمات المصرية ومنها الجامعة.

إن وجود هذه النظرة إلى السلوك التطوعي يفسر تراجع دور المواطن التنظيمية - مقارنة بالأداء - في تفسير إدراك المدير للالتزام التنظيمي لدى مرؤوسيه. ومن ناحية أخرى فإن وجود مثل هذه النظرة إلى السلوك التطوعي في المنظمات المصرية ومنها الجامعة قد تعود إلى ضعف الوعي العام لدى المواطنين عموماً بأهمية السلوك التطوعي نتيجة ظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية لا تحفز المواطن على المشاركة - بشكل عام - وربما تجد لها صدًى داخل المنظمات ومنها الجامعة.

النتائج المترتبة على الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي

- فيما يتعلق بالنتائج المترتبة على الالتزام التنظيمي التي تتمثل في فرص المشاركة والترقية والتدريب والدعم والمكافأة وغيرها من العوائد التي يتيحها الرئيس المباشر لمرؤوسيه، فقد لوحظ أن هذه النتائج لها علاقة جوهرية موجبة بالالتزام الوجداني، وهذه العلاقة الجوهرية تعضد الرأي القائل بأن الالتزام الوجداني ينشأ ويتطور نتيجة شعور الأفراد الذين يتلقون مستوى عالياً من الدعم من المنظمة أن لديهم التزاماً تجاه هذه المنظمة (Eisenburger *et al*, 1986; Shore and Wayne, 1993; Settoon *et al*, 1996).

السن فقط. وعلى الرغم من التأثير المحدود للمؤهل التعليمي في تفسير التباين في إدراك المدير للالتزام الوجداني، إلا أن هذا التأثير يعطى مؤشراً على أنه كلما ازداد مستوى تأهيل الفرد، ازداد ارتباطه بالمؤسسة وجدانياً، وتختلف هذه النتيجة عما ذهب إليه Meryer *et al* (1989) من أن التعليم يُعدُّ تكلفة مغرقة (Sunk Cost) تجبر الفرد على البقاء بالمنظمة (الالتزام مستمر). كما يلاحظ أن التأثير الموجب الموجب للسُن في الإدراك الإداري للالتزام المستمر لدى المرؤوسين يؤكد أن الالتزام المستمر يرتبط بتقدم العمر (Allen and Meyer, 1990)، كما يؤكد أهمية السن محدداً للإدراك الإداري للالتزام المستمر المرؤوس تجاه المنظمة.

- تبين من نتائج الدراسة أيضاً أن تأثير المواطنة التنظيمية في كلا النوعين من الالتزام التنظيمي كان محدوداً (٩٪) في حالة الالتزام الوجداني، ١٪ في حالة الالتزام المستمر) وتشير هذه النتيجة إلى أن الرؤساء أو المديرين يركزون على الأداء بشكل أكبر عند تصنيفهم للمرؤوسين من حيث التزامهم التنظيمي، في حين يكون التركيز على المواطنة التنظيمية أقل. وقد يرجع هذا التأثير المحدود للمواطنة التنظيمية في إدراك المدير للالتزام التنظيمي لدى مرؤوسيه إلى أن المناخ العام في المنظمات المصرية ومنها الجامعة لا يشجع الأفراد على القيام بالسلوك التطوعي حيث تسود بعض المقولات مثل «اعمل أكثر تخطئ أكثر، تعاقب أكثر» ورغم خطأ هذه

Shore et al (1995)، كما أنها تتفق مع ما توصلت إليه بعض الدراسات الأخرى التي قامت بقياس الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين بنوعيه (الوجداني والمستمر) في علاقته بالأداء والدعم التنظيمي من خلال سؤال المرؤوسين مباشرة عن مدى التزامهم تنظيمياً (Meyer et al, 1989; Shore and Wayne, 1993).

إن هذا يؤكد أن إدراك المرؤوسين للالتزام التنظيمي بنوعيه لا يختلف كثيراً عن إدراك الرؤساء لهذا الالتزام لدى مرؤوسيه، وأن كلا الفريقين يدركان الالتزام الوجداني على أنه أمر مرغوب فيه من منظور ارتباطه بالسلوكيات الداعمة لأهداف المؤسسة (الأداء والمواطنة التنظيمية) وارتباطه بالعوائد التنظيمية التي يرغب فيها المرؤوسون (المشاركة والترقية والتدريب... الخ). أما في حالة الالتزام المستمر، فإن العكس هو الصحيح ؛ أي أن كلا الفريقين يدركان هذا النوع من الالتزام التنظيمي على أنه شيء غير مرغوب فيه.

دلالات الدراسة وآفاق البحث المستقبلية

للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية دلالاتها المختلفة التي تصلح لتكون أساساً لدراسات مستقبلية في الموضوع، ذاته، وسوف نعرض لتلك الدلالات والدراسات المستقبلية فيما يلي:

– لوحظ من نتائج الدراسة الحالية أن الأداء يعد من أهم محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي الوجداني، كما

– لوحظ وجود علاقة تأثير جوهرية سالبة للإدراك الإداري للالتزام المرؤوس إلتزاماً مستمراً في بعض النتائج المترتبة على الالتزام التنظيمي ممثلة في فرص المشاركة والاعتراف بمجهودات المرؤوسين والدعم الفني والمعنوي الذي يتلقاه المرؤوس من رئيسه المباشر، ويلاحظ أن هذه النتائج تمثل الأمور التي تقع تحت يد الرئيس المباشر، ويمكنه القيام بها تجاه المرؤوس دون أية تكلفة تتحملها المنظمة، خاصة وأن الجامعة – المنظمة محل الدراسة الحالية – فيها غالباً سياسات موحدة للمكافآت والتدريب والترقية. ومن ثم فإن الرئيس المباشر الذي يدرك أن المرؤوس ملتزم إلتزاماً مستمراً يرى أن هذا المرؤوس غير جدير بالمشاركة والدعم ولا يثمن مجهوداته، ومعنى ذلك أن المديرين لا يجذبون هذا النوع من الالتزام التنظيمي لدى مرؤوسيه، ويتفق هذا الاستنتاج مع ما ذهب إليه كل من Shore and Wayne (1993).

– لوحظ من نتائج الدراسة أن الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي الوجداني يرتبط ارتباطاً موجباً بكل من الأداء والمواطنة التنظيمية والعوائد المرتبطة بالالتزام المرؤوس تنظيمياً، بينما كان ارتباط الأداء وبعض العوائد أو النتائج المرتبطة بالالتزام التنظيمي بالإدراك الإداري للالتزام المستمر سالبة، في حين كان ارتباط المواطنة التنظيمية بهذا الإدراك وتلك العوائد موجباً، وتتفق معظم هذه النتائج إلى حد كبير مع ما توصلت إليه دراسة

أنه يؤثر سلباً في إدراك المدير للالتزام المستمر لدى المرؤوس، ومع تدني مساهمة المواطنة التنظيمية في تفسير التباين في الإدراك الإداري لكلا النوعين من الالتزام التنظيمي، فإن هذا التدني في المساهمة يعطي دلالة واضحة على أن المديرين في البيئة المصرية - أو على الأقل في المنظمة محل الدراسة - لا يثمنون السلوك التطوعي للمرؤوسين (المواطنة التنظيمية) عند تصنيفهم لهؤلاء المرؤوسين من حيث التزامهم التنظيمي نتيجة للأسباب التي أشرنا إليها عند مناقشة النتائج.

إن دراسة مثل هذه الظاهرة في البحوث المستقبلية يعد أمراً حيوياً خاصة وأن تنمية السلوك التطوعي والاستفادة منه وتشجيعه أمر ضروري في المنظمات المصرية وبخاصة في الجامعة كإحدى المؤسسات التي ينظر إليها على أنها مؤسسات رئيسية في البلاد ولها دور الريادة في المجتمع بشكل عام. ومن ناحية أخرى فإن تنمية السلوك التطوعي لدى الرؤساء من خلال إشراكهم في الأعمال التطوعية المرتبطة بالمنظمة (الجامعة) أو البيئة المحيطة عموماً (المجتمع) قد يساعد في تنمية الوعي لديهم بأهمية مثل هذا السلوك، ومن ثم يزداد تقديرهم للمرؤوسين الذين يبدون نوعاً من هذا السلوك في مكان العمل.

- تشير الدلالة السابقة مباشرة إلى أمر آخر وهو مدى الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية عند تقويم أداء الأفراد

وتنمية السلوك القيادي لدى هؤلاء الرؤساء، وعلى الرغم من أن الدراسة الحالية لم تقم بفحص العلاقة بين أنماط القيادة والإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين وانعكاسات ذلك الإدراك من منظور العدالة التنظيمية (الإجرائية والتوزيعية)، فإن عدم تثمان الرؤساء أو القادة لمثل هذا السلوك التطوعي يدعو إلى دراسة مثل هذه الأمور والربط بينها وبين الإدراك الإداري للالتزام المرؤوسين تنظيمياً، خاصة وأن إحدى الدراسات التي أجريت مؤخراً في مصر قد أثبتت وجود علاقة جوهرية بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي بأنواعه المختلفة (زايد، ١٩٩٩) كما أنها بينت ضرورة أن تراجع القيادات في المنظمات المصرية أساليبها للوفاء باحتياجات منظمات الأعمال وأن تعمل على زيادة الاستفادة من هذه الأنماط القيادية في تنمية أداء المرؤوسين.

- إن محدودية تأثير الخصائص الشخصية (السن والتعليم) بوصفها محددات للإدراك الإداري للالتزام التنظيمي بنوعية الوجداني والمستمر، لا يعني إغفال دور هذه الخصائص في تفسير الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين، بل إن الأمر يتطلب ضرورة إضافة أبعاد أخرى مثل نمطي الشخصية أ و ب (Type A and Type B) وغيرها من الأنماط التي تصف سلوك المرؤوس (امتلاك/ استغلالي/ مشارك/ متفان... الخ) وذلك لدراسة تأثيرها في إدراك المدير للالتزام التنظيمي لدى مرؤوسيه، وهذا ما يمكن أن

تتناوله الدراسات المستقبلية في هذا الخصوص.

- عند دراسة العلاقة بين الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي والعوائد المترتبة عليه تبين أن الرؤساء أو القادة لا يفضلون الالتزام المستمر، وفي هذه الملاحظة دلالة على أن المديرين لديهم اعتقاد بأن الأفراد الملتزمين وجدانيا هم الأحق بالمكافآت والترقيات وغيرها من العوائد المترتبة على مثل هذا النوع من الالتزام التنظيمي من منظور أن المديرين يفضلون أكثر الالتزام الوجداني على الالتزام المستمر.

وبالنظر إلى طبيعة الحياة الوظيفية في المنظمات العامة في مصر - ومنها الجامعة - والتي تتضمن بقاء الموظف في وظيفته حتى سن التقاعد ومع الأخذ في الحسبان أن الموظفين في المنظمات المصرية يميلون إلى الاستقرار في وظائفهم، فإن هذا يدعونا إلى أن نلفت النظر إلى أمرين:

الأول: وهو احتمال أن تقوم الإدارة بتوزيع أعمال الموظفين الملتزمين التزاماً مستمراً على زملائهم الملتزمين التزاماً وجدانياً أو عاطفياً نحو المنظمة، وهذا يعد عقاباً على الالتزام الوجداني وليس مكافأة له (حمودة، ١٩٩٣) وذلك على الرغم من تسليمنا بتفضيل الرؤساء لهذا النوع من الالتزام التنظيمي.

الثاني: وهو ضرورة التعمق في دراسة سلوك الموظفين الذي يصنفهم رؤسائهم على أنهم ملتزمون التزاماً مستمراً لمعرفة الأسباب التي تقف وراء

مثل هذا الأمر خاصة وأن المحددات التي تناولتها الدراسة الحالية قد أظهرت تأثيراً محدوداً - إلى حد ما - في إدراك المدير للالتزام المستمر لدى الرؤوسين. كما أن المزيد من الدراسة حول أسباب تفضيل الالتزام الوجداني على الالتزام المستمر أمر ضروري.

- يلاحظ أيضاً أنه ضمن هذا السياق تبدو الحاجة إلى دراسة بعض العوامل المرتبطة بالرؤساء المباشرين في العمل والتي قد تؤثر في إدراكهم للالتزام التنظيمي لدى رؤوسيهام مثل مستوى الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية والخصائص الشخصية للرؤساء أنفسهم، فربما تساعد دراسة مثل هذه الأمور في توضيح أسباب تدني نظرة الرؤساء المباشرين للمواطنة التنظيمية كمحدد من محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى الرؤوسين.

- قامت الدراسة الحالية بسؤال الرؤساء عن مدى التزام رؤوسيهام تنظيمياً وعلاقته بالنتائج أو العوائد التي تقدمها الإدارة لقاء هذا الالتزام (من وجهة نظر المرؤوس)، وتوصلت إلى نتائج مشابهة لتلك التي توصلت إليها الدراسات السابقة التي قامت بسؤال الرؤوسين أنفسهم بشكل مباشر عن الالتزام التنظيمي لديهم وآثاره (Meyer, et al, 1989; Shore and Wayne, 1993)، إلا أن الجمع بين قياس الالتزام التنظيمي لدى الرؤوسين بشكل مباشر (بسؤال الرؤوسين أنفسهم) وبشكل غير مباشر (بسؤال الرؤساء

لدراسة دورها كعوامل وسيطة توضح العلاقات المختلفة بين الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي ومحدداته وعوائده، ومن ناحية أخرى فقد اعتمدت الدراسة الحالية على قياس أداء المرؤوسين خلال سؤال الرئيس المباشر عن مدى وفاء المرؤوس بمتطلبات عناصر أداء وظيفته، ويعاب على هذا المقياس أنه يتأثر بالعوامل غير الموضوعية مثل تأثير الهالة والنزعة المركزية وغيرها (Lovrich *et al*, 1980) وعلى الرغم من أنه يناسب طبيعة وظائف المستقصى منهم (وظائف كتابية وإدارية) فإن المشاكل المرتبطة به قد تؤثر في دقة النتائج التي تم التوصل إليها خاصة فيما يتعلق بالأداء كمحدد من محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي، ومن ثم فإن استخدام مقاييس أكثر موضوعية في الدراسات المستقبلية يبدو أكثر دقة.

المباشرين) في دراسة واحدة سوف يساعد أكثر في تأكيد هذه النتائج أو نفيها.

- على مستوى المنهجية اعتمدت الدراسة الحالية على نموذج العلاقات المباشرة بين الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي ومحدداته ونتائجه، في الوقت الذي يمكن فيه إدخال متغيرات وسيطة توضح خط سير العلاقة بين الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي ومحدداته من جهة، وبينه وبين عوائده من جهة أخرى، ويمكن أن تشمل هذه المتغيرات الوسيطة المركز الوظيفي وطبيعة الوظيفة (دائمة أو مؤقتة) وثقافة المنظمة والعدالة التنظيمية وإحساس المرؤوس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء، والتي ثبتت من الدراسات الميدانية أن لها تأثيرها في الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين (Van Dyne and Ang, 1998، يوسف، ١٩٩٩ ب) وذلك

المراجع

العلمي، جامعة الكويت، مجلد ٦، عدد ٢: ٢٥٩ - ٢٧٥.

عادل محمد زايد، ١٩٩٩، تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين: دراسة ميدانية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مجلد ٦، عدد ٢: ٩٣ - ٢١١.

عبدالرحيم بن علي المير، ١٩٩٥، العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد

درويش عبدالرحمن يوسف، ١٩٩٩أ، تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلد ٦، عدد ١: ٨٩ - ١٠٧.

درويش عبدالرحمن يوسف، ١٩٩٩ ب، العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلس النشر

محمد عبداللطيف خليفة، ١٩٩٧، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مجلد ٥، عدد ١: ٩ - ٥١.

محمود صادق بازرعة، ١٩٨٩، **بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات**، القاهرة: دار النهضة العربية.

Allen, V. and Meyer, J.F. 1990. The Measurement of Affective, Continuance and Normative Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.

Angle, H. L. and Lawson, M. B. 1993. Changes in Affective and continuance commitment in times of relocation. *Journal of Business Research*, 26: 3-150.

Edin, D. 1992. Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-fulfilling Prophecies in Organizations. *Leadership Quarterly*, 3: 271-305.

Eisenburger, R., Huntington, R., Hutchunson, S. and Soea, D. 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.

Eisenburger, R. Fasole, P. and Davis-Lamastro, V. 1990. Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Inno-

الإدارة العامة، مجلد ٣٥، عدد ٢: ٣٠٧ - ٣٥٢.

عبدالناصر محمد على حمودة، ١٩٩٣، بناء نموذج انحداري متعدد المتغيرات والمراحل للتنبؤ بالالتزام التنظيمي وآثاره: دراسة ميدانية مطبقة على بعض التنظيمات المصرية، **المجلة العلمية لكلية التجارة** - جامعة أسيوط، السنة الثالثة عشر، العدد التاسع عشر: ٦٤ - ١١٨.

vation. *Journal of Applied Psychology*, 75: 51-59.

Farrell, D. & Rusbult, C. E. 1981. Exchange Variables and Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover. The Impact of rewards, Costs, Alternatives and Investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28P 78-95.

Feldman, J. M. 1981. Beyond Attribution Theory: Cognitive Process in Performance Appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 66:127- 148.

Feldman, J.M. 1986. A note on the Statistical Correction of Halo Effect Error. *Journal of Applied Psychology*, 71: 173-176.

Hachett, R. D., Bycio, P. and Hausdorf, P. A. 1994. Further Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79: 15-23.

- Harris, M. J. and Rosenthal, R. 1985. Mediation of Interpersonal Expectancy Effects: 31 Meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 97: 363-386.
- Lovrich, N.P. Saaffer, P.L. and Yale, D. A. 1980, Do Public Servants Welcome or Fear Evaluation of Their Performance?. *Public Administration Review*, 40: 214-222.
- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. 1990. A Review and Meta-analysis of the antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108: 171-194.
- McAllister, D. J. 1989. *Non-Mandated Behavior (NMB) and the Consummate Contributions of Individuals in Organization*, Paper presented at the Western Academy of Management Meetings, San Francisco.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. 1984. Testing the "Side-bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations *Journal of Applied Psychology*, 69: 372-378.
- Meyer, J. P. Paunomen, S.V. Gellathy, I.R. Goffin, R. D. and Jackson, D.N. 1989. Organizational Commitment and Job Performance: It is the Nature of the Commitment that Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74: 152-156.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Gellatly, I. R. 1990. Affective Commitment to the Organization: Evaluation of measures and Analysis of Concurrent and time-lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*, 75: 710-720.
- Meyer, J.P. and Allen, N. J. 1991. A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
- Moideenkutty, U. Blau, G. Kumar, R. and Nalakath, A. A. 1998. *Perceived Organizational Support as a Mediator of the Relationship of Perceived Situational Factors to Affective Organizational Commitment*. Paper Presented at Eastern Academy of Management Annual Meeting, Philadelphia.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. 1982. *Employee- Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Organ, D. W. 1989. Cognitive Versus Effective Determinants of Organizational Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 74: 157-164.
- Organ, D. W. 1990. The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In B.M. Staw and L. L. Cummings (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, 12: 43-72.
- Peccei, R. and Rosenthal, P. 1997. The Antecedents of Employee Commitment

- ment to Customer Service: Evidence From UK Service Context. *International Journal of Human Resource Management*, 8 (1): 66-86.
- Romzek, B. S. 1989. Personal Consequences of employee Commitment. *Academy of Management Journal*, 32 (3): 649-661.
- Scholl, R. W. Cooper, E.A. and Jackson, F. 1987. Referent Selection in determining Equity Perception, Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes. *Personnel Psychology*, 40: 113-124.
- Settoon, R.P. Bennett, N. and Liden, R. C. 1996. Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-member Exchange and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81: 219-227.
- Shore, L. M. and Tetrick, L.E. 1991. A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 82: 434-443.
- Shore, L. M. and Barksdale, K. 1991. *Longitudinal Assessment of the Antecedents of Affective and Continuance Commitment*. Paper Presented at the annual meeting of the Academy of Management, Miami.
- Shore, L. M. and Wayne, S. J. 1993. Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78: 774-780.
- Shore, L. M., Braksdale, K. and Shore, T. H. 1995. Managerial Perception of Organizational Commitment to the Organization. *Academy of Management Journal*, 38 (6): 1593-1615.
- Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J.P. 1983. Commitment and employee behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4): 653-663.
- Van Dyne, L. and Ang, S. 1998. Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41 (8): 692-703.

ABSTRACT

THE DETERMINANTS AND OUTCOMES OF THE MANAGERIAL PERCEPTION OF SUBORDINATES' COMMITMENT TO THE ORGANIZATION: A STUDY APPLIED ON THE ADMINISTRATIVE EMPLOYEES AT ASSIUT UNIVERSITY

ADEL R. RAYAN

Assiut University

This study aims to examine the determinants and outcomes of the managerial perception of subordinates' commitment to the organization. Organizational commitment has been classified into affective commitment and continuance commitment. A stratified random sample was selected from Assiut University employees to investigate these objectives. The analysis reveals that subordinate's performance, organizational citizenship behavior and educational level represent the determinants of his affective commitment as perceived by his boss. While, organizational citizenship behavior and age of employee represent the determinants of his continuance commitment as perceived by his boss. Subordinate's affective commitment, as perceived by the boss, was found to be positively associated with organizational outcomes (rewards, promotion, etc) as perceived by the subordinate. Most of these outcomes were found to be negatively associated with perceived continuance commitment.

عادل ريان محمد ريان (دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال،
جامعة أسيوط، ١٩٩٠)، تلقى تعليمه بجامعة أسيوط في مصر
وجورجيا الأمريكية، أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال - جامعة
أسيوط، له اهتمامات بحثية في مجال الالتزام التنظيمي، والسلوك
القيادي، وثقافة المنظمة.