

2021

## Impact of Organizational Support on Faculty Commitment to Academic Accreditation in Higher Education Institutions

Yasser F. Hendawy Al-Mahdy  
*Sultan Qaboos University, Oman, yfathy@squ.edu.om*

Nesreen Salah El-Din  
*Sultan Qaboos University, nesren@squ.edu.om*

Aisha Al-Harathi  
*Sultan Qaboos University, Oman, asa@squ.edu.om*

Follow this and additional works at: <https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre>



Part of the [Educational Leadership Commons](#), [Higher Education Commons](#), [Human Resources Management Commons](#), and the [Organizational Behavior and Theory Commons](#)

---

### Recommended Citation

Al-Mahdy, Yasser F. Hendawy; Salah El-Din, Nesreen; and Al-Harathi, Aisha (2021) "Impact of Organizational Support on Faculty Commitment to Academic Accreditation in Higher Education Institutions," *International Journal for Research in Education*: Vol. 45 : Iss. 3 , Article 1.  
Available at: <https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre/vol45/iss3/1>

This Article is brought to you for free and open access by Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in International Journal for Research in Education by an authorized editor of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact [j.education@uaeu.ac.ae](mailto:j.education@uaeu.ac.ae).



# المجلة الدولية للأبحاث التربوية International Journal for Research in Education

المجلد (45) العدد (3) أكتوبر 2021 - Vol. (45), issue (3) October 2021

Manuscript No.: 1669

## Impact of Organizational Support on Faculty Commitment to Academic Accreditation in Higher Education Institutions

تأثير الدعم المنظمي على الالتزام نحو الاعتماد الأكاديمي لدى أعضاء  
هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي

Date Received  
تاريخ الاستلام

Jul 2020

Date Accepted  
تاريخ القبول

Nov 2020

Date Published  
تاريخ النشر

Oct. 2021

DOI : <http://doi.org/10.36771/ijre.45.3.21-pp12-45>

**Yasser F. Hendawy Al-Mahdy**  
Sultan Qaboos University, Oman  
& Ain Shams University, Egypt  
[yfathy@squ.edu.om](mailto:yfathy@squ.edu.om) &  
[yfathy@edu.asu.edu.eg](mailto:yfathy@edu.asu.edu.eg)

ياسر فتحي الهنداوي المهدي  
جامعة السلطان قابوس- سلطنة عمان،  
وجامعة عين شمس، مصر

**Nesren S. Salah El-Din**  
Sultan Qaboos University, Oman  
& Ain Shams University, Egypt

نسرين صالح محمد صلاح الدين  
جامعة السلطان قابوس- سلطنة عمان،  
وجامعة عين شمس، مصر

**Aisha S. Al-Harathi**  
Sultan Qaboos University, Oman

عائشة سالم علي الحارثي  
جامعة السلطان قابوس- سلطنة عمان

## Impact of Organizational Support on Faculty Commitment to Academic Accreditation in Higher Education Institutions

### Abstract

The study aimed to identify the degree of perceived organizational support (POS) of faculty members and their commitment to academic accreditation (CTAA). Then, it explores the effect of POS on CTAA, gender, nationality, and administrative positions on them. Participants included a convenient sample of 221 faculty members from Sultan Qaboos University in Oman. Data analysis included measures of central tendency and structural equation modeling to conduct confirmatory factor analysis and build regression models. Results showed moderate degree of faculty POS and high level of CTAA. Significant gender difference is also observed for POS, with male faculty members showing higher POS and female members showing higher CTAA. In addition, non-Omani members reported significantly more POS and those with administrative positions reported significantly higher CTAA. Finally, empirical evidence is validated for the positive influence of POS on CTAA.

*Keywords:* Organizational support, commitment to change, academic accreditation, higher education, Oman

## تأثير الدعم المنظمي على الالتزام نحو الاعتماد الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي

### مستخلص البحث

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للدعم المنظمي، ودرجة التزامهم نحو الاعتماد الأكاديمي، بالإضافة إلى تحديد مدى مساهمة الدعم المنظمي كمنبيء بالالتزام أعضاء هيئة التدريس نحو الاعتماد الأكاديمي، وكذلك الكشف عن أثر اختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والجنسية، والمنصب الإداري) على تصور أعضاء هيئة التدريس للدعم المنظمي، والتزامهم نحو الاعتماد الأكاديمي، واعتمدت الدراسة مدخل البحوث الكمية باستخدام مقاييس النزعة المركزية، وبعض أنماط النمذجة بالمعادلة البنائية؛ لتحليل البيانات المُجمعة لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للدعم المنظمي من الجامعة جاء في المدى المتوسط، بينما كان التزامهم نحو الاعتماد الأكاديمي في المدى المرتفع، كما أظهرت النتائج فروق دالة إحصائية طبقاً للجنس في الدعم المنظمي لصالح الذكور، وفي الالتزام نحو الاعتماد الأكاديمي لصالح الإناث، وفروق دالة إحصائية بالنسبة للدعم المنظمي طبقاً للجنسية لصالح غير العُمانيين، وبالنسبة للالتزام نحو الاعتماد ظهرت الفروق طبقاً للمنصب الإداري لصالح شاغلي المناصب الإدارية، كما كشفت عن وجود تأثير إيجابي منبيء دال إحصائياً للدعم المنظمي على الالتزام نحو الاعتماد الأكاديمي.

*الكلمات المفتاحية:* الدعم المنظمي، الالتزام بالتغيير، الاعتماد الأكاديمي، التعليم العالي،

سلطنة عمان

## مقدمة

يموج العالم اليوم بتغيرات متسارعة ومتلاحقة وغير مسبوقه في مختلف مناحي الحياة انعكس تأثيرها على مؤسسات المجتمع المختلفة والتي أصبح لزاما عليها مواجهة هذه التغيرات والاستجابة لها حتى تستطيع البقاء والاستمرار، فالجامعات كمؤسسات للتعليم العالي في المجتمعات المختلفة تواجه هذه التغيرات الدائمة، وتقع تحت ضغوط مستمرة لمواكبة هذه التغيرات بل وقيادة التغيير نفسه، ومن ثم أصبح الحكم على أداء الجامعات وقدرتها على مواكبة التغيير ليس في بيئتها المحلية والإقليمية فقط بل والعالمية.

ويمثل الاعتماد الأكاديمي Academic Accreditation أحد هذه التغييرات الشاملة في التعليم العالي مؤخرًا، والذي يصاحبه مزيدًا من الثقة والمصداقية في مؤسسات التعليم العالي لدى المستفيدين وأصحاب المصلحة في المجتمع، مما ترتب عليه قدرًا هائلًا من الضغوط على القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بها؛ من أجل تلبية واستيفاء متطلبات الاعتماد ومعاييرها، وحيث يتحمل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العبء الأساسي للاعتماد، وبالتالي كان من الضروري التحقق من التزامهم نحو هذا التغيير / الاعتماد الأكاديمي Commitment to Change/Accreditation بوصفه عملية تغيير مستمرة ومضنية.

وتأسيسا على ما سبق اهتمت المؤسسات المختلفة ومن بينها مؤسسات التعليم العالي بالعوامل المؤثرة على التزام الموظفين نحو التغيير بوصفه العامل الأكثر أهمية لضمان نجاح أي تغيير يستهدف تحقيق أهداف المؤسسة/المنظمة، ويعتبر الدعم المنظمي Organizational Support الذي يتصوره الموظف من أهم المتغيرات ذات التأثير القوي والمباشر على التزام أعضاء المنظمة بالتغيير، فعندما يتصور الموظفون أن المنظمة تُقدّر جهودهم في العمل، وتهتم بهم وتساندهم في المواقف المختلفة، وتوفر لهم بيئة العمل المناسبة للإنجاز، فمن المتوقع أن ينعكس ذلك في نواتج العمل الإيجابية التي من أبرزها التزامهم بالتغييرات التي تستهدفها المؤسسة.

وفي الدراسة الحالية يُمثل الاعتماد الأكاديمي التغيير الحديث والمُلمح في الوقت الراهن لمؤسسات التعليم العالي محليا وإقليميا وعالميا، ومن ثم من المتوقع أن يزيد التزام أعضاء هيئة التدريس نحو الاعتماد الأكاديمي إذا كانت تصوراتهم مرتفعة فيما يتعلق بالدعم المنظمي الذي يحصلون عليه من المؤسسة/الجامعة؛ حيث أشارت عديد من الدراسات حول الدعم المنظمي مثل (Rhoades & Eisenberger, 2002; Stamper & Johlke, 2003) إلى أن الدعم المنظمي له آثار ونواتج إيجابية سواء على المستوى الفردي أو على المستوى المنظمي، ومن أبرزها ارتباط الدعم المنظمي بالرضا الوظيفي للعاملين، واستغراقهم، في العمل، والتزامهم التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والفعالية العامة للمنظمة، وينطبق ذلك بالمثل على الجامعات كمؤسسات

للتعليم العالي؛ حيث إن نجاح الجامعة المعاصرة في الأخذ بممارسات ضمان الجودة والاعتماد يرتبط بدرجة كبيرة بمدى التزام أعضاء هيئة التدريس، ومستوى دافعيتهم وطبيعية اتجاهاتهم نحو العمل (عبد الحافظ، 2014)، وهو الأمر الذي يتوقف تحقيقه في الوقت ذاته على مدى تأكيد المؤسسة/الجامعة في ممارساتها على تقديم الدعم والمساندة لأعضائها، إنطلاقاً من تواتر الأدلة على أن إدراك الموظفين للدعم المنظمي يرتبط بصورة إيجابية قوية بالالتزام نحو العمل ولا سيما التزامهم الوجداني. (Shore & Wayne, 1993; Eisenberger, et al., 1990; Marique et al., 2012).

وبالنظر إلى واقع التعليم العالي في سلطنة عمان، يلاحظ أنه بعد إنشاء أول جامعة حكومية، وهي جامعة السلطان قابوس عام 1986، تم افتتاح كثير من الجامعات والكليات الخاصة وصلت حالياً إلى 48 كلية و13 معهداً و8 جامعات خاصة (المركز الوطني للإحصاء والمعلومات، 2019). وتحرص جامعة السلطان قابوس على الدخول في التصنيفات العالمية التي تستخدم لمقارنة الأداء الشامل للمؤسسة مع غيرها من المؤسسات في جميع أنحاء العالم، وتحديد نقاط القوة و الضعف فيها لأجل التطوير، إضافة إلى اهتمام هذه التصنيفات بالتخطيط وصنع السياسات على المدى الطويل، وتضيف كذلك مكانة للمؤسسة، وتغرس الولاء لها، وترسخ الفخر الوطني، وتجذب الموظفين ذوي الكفاءات العالية والطلاب، وخلق روح المنافسة الشريفة بين المؤسسات على حد سواء محلياً ودولياً. ويعتبر الحصول على الاعتماد الأكاديمي أحد أهم أهداف الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس، وقد حصلت جميع كليات جامعة السلطان قابوس على الاعتماد الأكاديمي من مؤسسات دولية متخصصة معروفة، باستثناء كلية الزراعة والعلوم البحرية والتي تستكمل حالياً عملية الاعتماد الدولي، وبالإضافة إلى اعتماد الكليات كوحدات فقد تم الاعتماد التخصصي لكثير من برامج الجامعة في مختلف الكليات (جامعة السلطان قابوس، 2019).

### الأدب النظري

يقدم هذا الجزء من الدراسة مراجعة للأسس النظرية للدعم المنظمي، والالتزام نحو الاعتماد الأكاديمي، والعلاقة بينهما في مؤسسات التعليم العالي في ضوء الأدبيات ذات العلاقة، وذلك وفقاً للمحاور التالية:

#### الدعم المنظمي في مؤسسات التعليم العالي

يتناول هذا المحور أهم الأسس النظرية للدعم المنظمي بمؤسسات التعليم العالي، من حيث ماهيته، ومحددات ونواتج الدعم المنظمي في مؤسسات التعليم العالي.

#### ماهية الدعم المنظمي

ينبثق مفهوم الدعم المنظمي من فكرة المنافع المتبادلة Exchange Benefits، ونظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange والتي ساهمت في تفسير الدافع الكامن وراء الاتجاهات

والسلوكيات المتبادلة بين الأفراد والمنظمات، وقد كان ايزنبرجر Eisenberger من أبرز المساهمين في تطبيق هذه النظرية في بيئات العمل المختلفة، وتوظيفها لأجل بيان وتفسير العلاقة بين المنظمة والعاملين بها؛ حيث يُكون العاملون معتقداتهم نحو المنظمة، ومدى مساندة لهم، وتقديرها لجهودهم، واهتمامها بمصالحهم، وهذا ما يُعرف بالدعم المنظمي. فالدعم المنظمي يعكس مدى إدراك العاملين أن منظماتهم تُقدر مساهماتهم، وتحترمهم، وتهتم برفاهيتهم الشخصية بشكل حقيقي. (Eisenberger et al., 1986) ويتضح من ذلك أن الدعم المنظمي يعبر عن تصور الموظف أن المنظمة تقدر مساهمته، وجهده في العمل علاوة على اهتمامها برفاهيته، ومساندته في المواقف المختلفة.

وقد أشار ايزنبرجر وزملاؤه إلى أن المستويات العالية من إدراك الفرد للدعم المنظمي تولد لديه مشاعر الالتزام نحو المنظمة، والإحساس بأهميته في تحقيق الأهداف التنظيمية؛ (Eisenberger et al., 2001) وحيث ينظر للدعم المنظمي في بيئات العمل المختلفة على أنه يتضمن النصح والإرشاد والتدريب والرعاية وعلاقات العمل الداعمة، بما يساهم في تعزيز الرضا والالتزام نحو المنظمة؛ كنتيجة لإحساس الموظفين بهذا الاهتمام من المنظمة، والحرص على رفاهيتهم في العمل، مما يساهم في تحقيق أهدافها.

وتأسيسا على ما سبق يمكن التأكيد على أن الدعم المنظمي يركز على ما تقدمه المنظمة من رعاية واهتمام وتقدير لموظفيها من خلال أساليب وإجراءات وسياسات تنظيمية، كما أن الدعم المنظمي يختلف مدى تصوره من قبل الموظفين باختلاف المنظمة، وطبيعة وحجم العمل بها، وكذلك العلاقات التنظيمية داخلها.

ومن ثم يمكن القول إن الدعم المنظمي بمؤسسات التعليم العالي هو ما تقدمه مؤسسات التعليم العالي من تقدير واهتمام ورعاية وإرشاد لأعضاء هيئة التدريس بها، وما تقوم به من ممارسات تعبر عن الاهتمام بمصالحهم ورفاهيتهم، بما ينعكس على اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل، ومن ثم تحقيق أهداف بكفاءة وفعالية.

### محددات ونواتج الدعم المنظمي في مؤسسات التعليم العالي

تناولت الدراسات السابقة بالبحث، والدراسة عدة عوامل، ومحددات تؤثر على مدركات العاملين للدعم المنظمي، ومن جانب آخر ركزت على مجموعة متنوعة من مخرجات ونواتج الدعم المنظمي في بيئات العمل المختلفة.

وبالنسبة لمحددات الدعم المنظمي، والعوامل المؤثرة على مدركات العاملين له، فقد كان من أبرزها العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة الإجرائية، والعدالة الموزعة، والعدالة التفاعلية) سواء بوصفها محدّدات مباشر لمدركات الموظفين للدعم، أو بوصف الدعم المنظمي

يتوسط العلاقة بينها وبين مجموعة من النواتج المهمة مثل: أداء الموظفين، واتجاهاتهم نحو المنظمة، وسلوك المواطنة التنظيمية (DeConinck & Johnson, 2009; Moorman, et al., 1998) كما أظهرت نتائج التحليل البعدي لدراسة رودز وايزنبرجر (Rhoades & Eisenberger, 2002) أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الدعم المنظمي منها: تصورات العدالة الإجرائية، والتوزيعية، والسياسات التنظيمية، وظروف العمل مثل الاستقلالية والأجور، ودعم المشرف، وممارسات الموارد البشرية مثل أنظمة المكافآت، وفرص المشاركة في اتخاذ القرار، وفرص النمو والترقية.

أما فيما يتعلق بنواتج الدعم المنظمي، فقد أشادت الأدبيات في بيئات العمل المختلفة أن للدعم المنظمي كثير من النواتج الإيجابية على الفرد والمنظمة، فالدعم المنظمي يعمل على إيجاد رؤية مشتركة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، فكلما زاد الدعم المنظمي زاد الارتباط بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، كما يزيد من دافعية الأفراد للإنجاز، وتحقيق أهداف المنظمة، وينمي درجة الرضا الوظيفي، والالتزام المنظمي، والاستغراق في العمل، وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Eisenberger et al., 1997; Kaufman et al., 2001). علاوة على أن الدعم المنظمي يقلل من غياب الموظفين، ويزيد ارتباطهم الوجداني نحو المنظمة، (Eisenberger, et al., 1986) ويحسن من ممارساتهم للدور الرسمي والإضافي، بما يعكس اتجاهاتهم الإيجابية للدفاع عنها ضد أي محاولة لتشويهها والتشكيك فيها. (Lynch, et., al, 1999)

### الالتزام نحو التغيير/ الاعتماد Commitment to Change/Accreditation

يتناول هذا المحور أهم الأسس النظرية للالتزام نحو التغيير بمؤسسات التعليم العالي، من حيث ماهيته، وأبعاده، والعوامل التي تؤثر في الالتزام نحو التغيير/ الاعتماد.

#### ماهية الالتزام نحو التغيير/الاعتماد

تزايد الاهتمام بدراسة اتجاهات العاملين نحو التغيير المنظمي، وذلك لأن تحقيق أهداف المنظمة لم يعد يقتصر على درجة ولاء العاملين للمنظمة، وإنما امتد ليشمل درجة التزام هؤلاء العاملين بتحقيق هذه الأهداف (حلس والفراء، 2012)، وتمثل اتجاهات العاملين الإيجابية نحو التغيير المنظمي نوعاً من الالتزام (Foks, 2015)، كما أنها أمراً ضرورياً لضمان نجاح التغييرات المخطط لها (Kusumaputri et al., 2014). كما أن الالتزام بمعناه العام يعني استعداد الموظف ورغبته في البقاء بالمنظمة من خلال بذل الجهود، وأداء العمل بأفضل ما يمكن لديه لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها (Mohammadian & Amirkabiri, 2014).

وأكدت العديد من الدراسات أن غياب التزام العاملين بالتغيير يسهم بشكل كبير في فشل مشاريع التغيير؛ حيث إن التزام العاملين يعد أحد أهم العوامل المساندة لدعم مبادرات التغيير في المؤسسات (Choi, 2011; Cunningham, 2006; Herscovitch & Meyer, 2002)، كما يتطلب التنفيذ الناجح لأي تغيير في المؤسسة قبولاً ودعماً من الأعضاء.



وبالنسبة لمفهوم الالتزام نحو التغيير، فهذا المفهوم يرتبط بشكل أساسي بمفهوم الالتزام المنظمي بشكل عام، والذي يعبر عن "مستوى ارتباط العاملين وولائهم نحو المنظمة التي يعملون بها" (Guest, 1998, p.84).

وقد قام ماير وآلن (Meyer & Allen, 1991) بمراجعة شاملة لأدبيات الالتزام المنظمي وتوصلا إلى وجود ثلاثة مكونات متميزة له هي: الالتزام الوجداني، وهو الارتباط العاطفي للبقاء في المنظمة، والالتزام الاستمراري، وهو الارتباط الحسابي بالبقاء في المنظمة نتيجة إدراك الموظف للتكاليف التي سيتحملها إذا ترك العمل بها، والالتزام المعياري، وهو الارتباط الأخلاقي أو الإحساس بالواجب نحو البقاء بالمنظمة، وقد عُرف هذا التصور وشاع في الأدبيات بمسمى النموذج ثلاثي المكونات للالتزام المنظمي (Jaros, 1995; Allen & Meyer, 1990).

وقد أشار ماير وهيرسكوفيتش (Meyer & Herscovitch, 2001) أن الالتزام المنظمي لا يختلف باختلاف بيئات العمل المتنوعة، فهو يمثل ارتباط الموظف بالمنظمة بغض النظر عن الهدف من هذا الالتزام؛ ولتكييف مصطلح الالتزام حتى يمكن تطبيقه على أي هدف في بيئة العمل؛ أستحدث ماير وهيرسكوفيتش تغييرات طفيفة على نموذج الالتزام المنظمي، فقد قدم الباحثان تعريفاً أكثر عمومية للالتزام؛ حيث نظر ماير وهيرسكوفيتش (Meyer & Herscovitch, 2001) إلى الالتزام بشكل عام على أنه "قوة تربط الفرد بمسار عمل ذي صلة بهدف واحد أو أكثر" (P.301)، وأن هذه القوة يمكن أن تؤثر على سلوك الفرد حتى وإن كان هناك غياب في الدوافع والاتجاهات الخارجية الإيجابية، كما أنه من المتوقع أن ينعكس الالتزام نحو المنظمة على السلوكيات الإيجابية للفرد مثل "انخفاض معدل الدوران، وتقليل التغيب، وتحسين الأداء، وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية" (p. 310). وبناء على ذلك أعاد هيرسكوفيتش وماير (Herscovitch & Meyer, 2002) النظر في مفهوم الالتزام من حيث صلته بسياق التغيير؛ ومن ثم عرفا الالتزام نحو التغيير على أنه "قوة (عقلية) تربط الفرد بمسار العمل الذي يعتبر ضرورياً للتنفيذ الناجح لمبادرة التغيير" (p. 475). وهو ما يعني أن الالتزام نحو التغيير يوفر الارتباط الحيوي للفرد، وأهداف التغيير بما يضمن مساهمته نحو دعم تنفيذ مبادرة التغيير بنجاح.

والواضح أن الالتزام نحو التغيير يتميز من الناحية المفاهيمية، والعملية عن الالتزام المنظمي العام؛ لكونه يرتبط جوهرياً بتبني مبادرات التغيير المختلفة، مما يجعله مختلفاً عن أنواع الالتزام الأخرى. (Jaros, 2010) ويتنبأ الالتزام بالتغيير بإجراء تغيير بناء في سلوك العاملين؛ حيث يدعمون التغيير من خلال التعاون، علاوة على ذلك فإن التزام العاملين نحو التغيير يعزز أيضاً من مهارات وقدرات العاملين على تبني التغيير، مما يعزز في النهاية نواياهم في البقاء مع المنظمة لفترة طويلة من الزمن (Cunningham, 2006).

ويظهر الالتزام نحو التغيير من خلال الرغبة والاستعداد لبذل الجهد، والعمل من أجل نجاح التغيير، وليس فقط إظهار التصرف الداعم له.

كما أن اتجاه الموظفين وسلوكهم نحو التغيير المنظمي هو من بين أهم المؤشرات على نجاح التغيير. (Armenakis, 1993) حيث يرتبط الالتزام بالتغيير ارتباطًا وثيقًا بسلوك الموظفين الداعم للتغيير في المؤسسة والذي يشمل الموقف تجاه التغيير قبول التغيير، ومقاومة التغيير، والتهكم على التغيير (Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer et al., 2007) وبذلك يمثل التزام الموظفين أحد عوامل النجاح الرئيسية نحو مبادرات التغيير.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن الالتزام نحو التغيير كمفهوم ارتبط بشكل كبير بمفهوم الالتزام المنظمي بشكل عام، والذي يعني ارتباط الفرد بمسار عمله ومنظّمته ككل، بينما الالتزام نحو التغيير يتميز عنه كون محور تركيزه منصب على حدوث التغيير بالمنظمة، وأن يكون لدى الموظف الاقتناع بمبادرات التغيير بل والعمل على دعمها.

### أبعاد الالتزام نحو التغيير

يتضمن الالتزام نحو التغيير المكونات الثلاثة نفسها التي طرحها ماير وزملاؤه منذ بدايات عقد التسعينيات من القرن العشرين في نموذجهم ثلاثي المكونات عن الالتزام المنظمي وهي:

1. الالتزام الوجداني: وهو الرغبة في تقديم الدعم للتغيير بناءً على إيمان الفرد بالفوائد الكامنة وراء التغيير

2. الالتزام الاستمراري: معرفة الفرد بوجود تكاليف ترتبط بالفشل في تقديم الدعم للتغيير.

3. الالتزام المعياري: شعور الموظف بالمسؤولية لتقديم الدعم للتغيير، أي أن الموظفين يشعرون بالالتزام بالتغيير؛ لأنهم يريدون ذلك أو لأنه يجب عليهم فعل ذلك. (Herscovitch & Meyer, 2002)

وقد أظهرت النتائج العملية للدراسات التي استخدمت نموذج هيرسكوفيتس وماير أن معظم هذه الدراسات تقيس المكونات الثلاثة للالتزام بالتغيير معًا، كما توجد دراسات أخرى تناولت المكونات الثلاثة بشكل منفصل أو جمعتهما في مقياس واحد شامل للالتزام نحو التغيير. (Mahmmud et al., 2019) وتشير نتائج التحليل البعدي إلى قوة العلاقات بين الالتزام الوجداني والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري نحو التغيير (Bouckenoghe et. al, 2015) ومع ذلك أكدت بعض الدراسات مثل (Herscovitch & Meyer, 2002; Kusumaputri et. al, 2014) أن الالتزام الوجداني والالتزام المعياري لهما تأثير كبير على التغيير في المنظمة، بينما لم يظهر للالتزام المستمر هذا التأثير، ومع الأخذ في الاعتبار أن الأشكال الثلاثة للالتزام نحو التغيير ترتبط بالدعم السلوكي، إلا أن الالتزام الوجداني يرتبط ارتباطًا قويًا بجميع مقاييس الدعم السلوكي في حين يرتبط

الالتزام الاستمراري ارتباطا سلبيا ضعيفا مع هذه المقاييس، (Bouckennooghe et al., 2015) ويمكن تفسير ذلك بأنه لا بد من فهم طبيعة سلوك الالتزام عند تفسير رغبة العاملين في المنظمة؛ لتجاوز الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، فالموظفون الذين يؤمنون بأهمية التغيير في المنظمة ويريدون المساهمة في تحقيق النجاح (أي الذين لديهم التزام وجداني) سيؤدون أكثر مما هو مطلوب منهم، بل قد يكونون على استعداد لتقديم تضحيات شخصية، وفي المقابل فإن العاملين الذين يلتزمون بالتغيير بناء على حسابات الربح والخسارة، سيؤدون أقل مما هو مطلوب منهم. (Kusumaputri et al., 2014).

وعلاوة على ما سبق ارتبط الالتزام الوجداني ارتباطا كبيرا بالنية للمشاركة في الأنشطة المهنية المختلفة في المنظمة، كما اقترح سناپ وريدمان (Snape & Redman, 2003) أنه يمكن اعتبار الالتزام الوجداني والالتزام المعياري بعدا واحدا؛ حيث إن الالتزام الوجداني العالي يعني التزاما معياريا مرتفعا.

وأكد بعض الباحثين على أهمية الالتزام الوجداني للموظفين من أجل التنفيذ الناجح للتغيير (Herold et al, 2008; Herscovitch & Meyer, 2002)؛ حيث إنه يرتبط ارتباطا إيجابيا بالسلوكيات المرتبطة بالتغيير، ويساعد العاملين على التغلب على الضغوط التي قد تنشأ نتيجة التغيير المفاجئ في المنظمة (Jaros, 2010; Yaseen, et al., 2018)، كما أنه يتأثر بشكل غير مباشر بالقيادة التحويلية (Voet et al., 2016) وذلك عن طريق زيادة حدوث عملية التغيير المخطط لها، وتلك التي تحدث بشكل طارئ، كما يرتبط بالمرونة لدى العاملين، وتصوراتهم عن توفير فرص للتعليم بالمنظمات التي يعملون بها، وتوفر بيئة للحوار والمناقشة، وهياكل لتبادل المعرفة (Malik & Grag, 2017) كما أشارت نتائج عدة دراسات إلى أن الالتزام الوجداني يعد أهم أنواع الالتزام المنظمي، والذي يجب على المنظمة العمل على بنائه، والذي يؤدي إلى التزام الأفراد وإيمانهم بقيم المنظمة وأهدافها. (Chaudhry & Joshi, 2017, Bouckennooghe et al., 2015، حسن، 2001).

وبالمثل توصل كنجهام (Cunningham, 2006) إلى أن العلاقة بين الالتزام الوجداني للتغيير يتأثر كليا بالتأقلم مع التغيير، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه عندما تتجه مؤسسات التعليم العالي نحو تحقيق الاعتماد، تبرز المزيد من الأعمال بل والمهام الجديدة المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس التي ربما تزيد من أعباء العمل عليهم؛ لذلك، من المتوقع أن يشارك أكثر الأعضاء الذين لديهم التزام وجداني بالمنظمة في هذه المهام؛ لأن العاملين ذوي الالتزام الوجداني يتسمون بـ "الحماس والتفاؤل والامتثال والمشاركة والتعاون"، وهم أكثر عرضة لفهم التغيير، كما يشعرون بالأمان حيال موقعهم في المنظمة، وكذلك تقبل سياسات العمل الجديدة (Chaudhry & Joshi, 2017, p. 39).

وفي ضوء ما سبق يتبين أن هناك ثلاثة أبعاد للالتزام نحو التغيير، ألا وهي: البعد الوجداني، والبعد المعياري، والبعد الاستمراري، وأن الدراسات قد اثبتت أن أكثر الأبعاد تأثيراً على الالتزام نحو التغيير، هو الالتزام الوجداني، ولذلك تم الاقتصار على البعد الوجداني للالتزام بالتغيير في هذه الدراسة.

### العوامل التي تؤثر في الالتزام نحو التغيير/ الاعتماد

أشارت عديد من الدراسات إلى أن الالتزام بالتغيير يتأثر بعدة عوامل مثل تفاعل الأفراد (Paolillo et al, 2015) والرضا الوظيفي والذي يتوسط العلاقة بين التغيير المنظمي، والالتزام بالتغيير (Mangundjaya, 2013) وأكد البعض حاجة إدارة مؤسسات التعليم العالي للنظر في العوامل التي تسبب الضغوط، ووجدت أن عبء الدور، وغموض الدور والقيود المنظمة تشكل تأثيراً كبيراً على الالتزام بالتغيير. (Zainun et al., 2018)

أما فيما يتعلق بالالتزام نحو الاعتماد، فقد أشارت إحدى الدراسات أن الالتزام بالتغيير وبالأخص الالتزام نحو الاعتماد والجودة لن يتحقق إلا إذا كان هناك إدراك أكبر لمعنى الالتزام، وكيف يمكن تحقيقه، بل قد يكون أحد متطلبات الحصول على الالتزام متعلقاً بتحقيق أنظمة فعالة للتواصل بين العاملين. (Thornhill et al., 1996)

وبالمثل، في سياق التغيير التنظيمي، وجدت الدراسات السابقة أن الموظفين الذين لديهم اتجاهات إيجابية تجاه التغيير التنظيمي في بداية التغيير عرضة للاستمرار في الحفاظ على هذه الاتجاهات الإيجابية بمرور الوقت؛ لأن اتجاهات الموظفين تجاه التغيير هي -إلى حد ما- دالة لعوامل مستقرة مثل شخصياتهم، وسماتهم الفردية، ووجهات نظرهم قبل التغيير، وتصوراتهم حول منظماتهم والتغيير. علاوة على ذلك، قد يتشكل التزام الموظفين اللاحق بالتغيير من خلال مواقفهم واتجاهاتهم المبكرة تجاه التغيير. لذلك، حتى عندما يواجه الموظفون أحياناً مخاوفاً أثناء عمليات تنفيذ التغيير، سيكون هناك ارتباطات إيجابية ومهمة بين التزامهم الأول، واللاحق للتغيير. ومن ثم يتنبأ أن الموظفين الذين يشعرون في البداية أنهم حريصين على دعم التغيير التنظيمي - بمعنى يتوافر لديهم الالتزام الوجداني للتغيير- من المرجح أن يحققوا مستويات عالية من الالتزام في وقت لاحق في عملية التغيير (Shin et al., 2015).

وتعد القيادة أحد العوامل المؤثرة في الالتزام نحو التغيير؛ حيث وجدت دراسة رحمن وراشد (Rahman & Rashid, 2018) ارتباطاً إيجابياً دال احصائياً بين أبعاد ممارسة القيادة التحويلية والالتزام نحو التغيير المنظمي. كما أن الرضا الوظيفي لعب دوراً جزئياً كوسيط في العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية والالتزام نحو التغيير. كما وجدت دراسة مانجندجيا (Mangundjaya, 2013) وجود ارتباط إيجابي بين قيادة التغيير، والاستعداد للتغيير معاً، وبين الالتزام للتغيير.

كما تمثل المعلومات أحد العوامل الحاكمة في الالتزام نحو التغيير؛ حيث أشار Ushie et al., (2015) إلى أن المعلومات الكافية بشأن عملية التغيير يمكن أن تساعد المنظمات على إقناع موظفيها، والتأثير عليهم للالتزام بالتغيير. وبالمثل، أبرز جروف (2004) Grove أنه يجب تزويد الموظفين بمعلومات كافية من أرباب عملهم فيما يتعلق بالتغييرات التي سيتم تنفيذها في تخفيف مقاومة التغيير بين الموظفين في المنظمات.

ويتضح مما سبق أن هناك عوامل عدة تؤثر على الالتزام نحو التغيير منها تفاؤل الأفراد، والعدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، وكذلك عبء الدور، وغموض الدور، والقيود التنظيمية، ونظم الاتصال الفعالة، والقيادة، ونظم المعلومات.

### العلاقة بين الدعم المنظمي والالتزام نحو التغيير/الاعتماد الأكاديمي

خلال العقود الماضية تم إجراء عديد من البحوث والدراسات حول العلاقة بين الدعم المنظمي المدرك والالتزام الوجداني، من خلال نظرية التبادل الاجتماعي، ووجد أن هناك علاقة قوية بين الدعم المنظمي والتزام للموظف استناداً إلى قاعدة المعاملة بالمثل أو نظرية التبادل الاجتماعي (Gouldner, 1960)؛ ومن ثم كلما زاد الدعم المنظمي زاد الالتزام الوجداني للموظف وحرصه على رفاهية المنظمة بالمثل، ومساعدتها على تحقيق أهدافها (Marique et al., 2012)، كما يعتقد رودز وايزنبرجر (Rhoades & Eisenberger, 2002) أن إدراك العاملين للدعم المنظمي، واهتمام المنظمة بهم وتقديرها لهم، سوف يؤدي إلى مستويات عالية من الالتزام والرغبة في البقاء بالمنظمة، كما أنه عندما يرى الموظفون نقصاً في الدعم، فمن المحتمل أن تظهر لديهم سلوكيات الانسحاب من العمل بما في ذلك نوايا ترك المنظمة (Guzzo et al., 1994; Satardien, et al., 2019; Wayne et al., 1997).

وقد تم إجراء بحث تجريبي لوضع تصور للعلاقة بين الدعم المنظمي والالتزام الوجداني فيما يتعلق بعمليات التغيير الاجتماعي وأسفرت النتائج أن الدعم المنظمي يمكن أن يسهم كمنبئ رئيسي للالتزام الوجداني نحو التغيير التنظيمي (Zagenczyk, 2006). وعلى الرغم من أن كلا من الدعم المنظمي، والالتزام نحو التغيير يركز على العلاقة بين الموظف كفرد والمنظمة (Bishop et al., 2005) فهناك أدلة على المستوى النظري والتجريبي أن الالتزام الوجداني، والدعم المنظمي المدرك هي بنيات متميزة؛ حيث يعكس الالتزام المنظمي موقف الموظفين تجاه المنظمة في حين يعكس الدعم المنظمي تصورات الموظفين حول موقف المنظمة تجاههم (Shore & Tetrick, 1991).

بعبارة أخرى، أصبح من المتعارف عليه أن الدعم التنظيمي المدرك يزيد من الالتزام الفعال للموظفين بالتغيير من خلال إنشاء التزام لدى الموظف بلاهتمام برفاهية المنظمة، ومساعدتها

على تحقيق أهدافها في التغيير (Rhoades et al., 2001). كما قام كل من ماير وآخرون (Meyer, et al., 2007) بتنفيذ دراستين للتوسع في نموذج نتائج هيرسكوفيتش ومير الثلاثي للالتزام بالتغيير المنظمي. وقد دعمت النتائج في كلا الدراستين العلاقات بين الالتزام والدعم المنظمي الذي تنبأ به نموذج (Herscovitch & Meyer, 2002).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الأدبيات الدولية قد أكدت وجود علاقة إيجابية دالة بين مدركات الموظفين للدعم المنظمي والالتزام نحو مبادرات التغيير بالمنظمات المختلفة، ومن ثم يمكن توقع أنه كلما زادت مدركات أعضاء هيئة التدريس للدعم المنظمي من مؤسسات التعليم العالي زاد التزامهم نحو الاعتماد الأكاديمي ومشاركتهم في أنشطة الاعتماد الأكاديمي وحرصهم على نجاحه.

### مشكلة الدراسة

تتسارع وتيرة التغيير في مؤسسات التعليم العالي كنتيجة للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والعلمية، مما يتطلب ردة فعل من الجامعات للاستمرار والتطوير والبقاء، ويقع العبء الأكبر للقيام بذلك على أعضاء هيئة التدريس (Zainun et al., 2018)، الذين تتزايد عليهم متطلبات العمل، مما يؤثر في مستوى رضاهم والالتزام نحو المؤسسة وبقائهم فيها (Houston, et al., 2006; Winter & Sarros, 2002)، ويعتبر الاعتماد الأكاديمي ومتطلباته من أبرز التغييرات التي تحاول الكثير من الجامعات على مستوى العالم الاستجابة لمتطلباته، وذلك من منطلق البحث عن الاعتراف الأكاديمي، لمؤسسات التعليم العالي مما يقدم دليلاً للمجتمع المحلي والعالم على جودة خريجي هذه المؤسسات وبرامجها الأكاديمية، ويتطلب الحصول على الاعتماد الأكاديمي الكثير من الجهد من المؤسسات ممثلة بأعضاء هيئة التدريس للعمل على تقييم ذاتي والاستجابة لمتطلبات التقييم الخارجي لاستيفاء معايير الاعتماد المحلية أو الدولية. (الدهشان، 2007)

وتصدر جامعة الملك عبد العزيز الجامعات العربية في نظام التصنيف "World Quacquarelli Symonds (QS) University Ranking" لعام 2020 بترتيب (143)، تليها الجامعة الأمريكية ببيروت وترتيبها (186) والذي تتقاسمه معها جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، بينما حصلت جامعة السلطان قابوس على ترتيب (375) على مستوى العالم، والجدير بالذكر بأنها أصبحت ضمن أفضل (8) جامعات عربية في Ranking Region Arab التابع لنظام التصنيف QS لعام 2020 (QS, 2020) وباستقراء تطور تصنيف الجامعة في هذا التصنيف نجد تطور متسارع لتحسين تصنيف الجامعة حيث قفزت من الترتيب (550-501) عام 2016 إلى الترتيب (460-451) في عام 2018، ومؤخراً إلى ترتيب (375) في عام 2020، أما في تصنيف "The

"Times Higher Education" للعام 2020 فقد حصلت الجامعة على تصنيف 801-1000 بينما حصلت على تصنيف (250-300) ضمن أفضل الجامعات الشابة في التصنيف نفسه (Times Higher Education, 2020).

وكما يتضح من تطور تصنيف الجامعة عالمياً فإن هناك جهد مبذول لتحسين أدائها الجامعي وسمعتها الأكاديمية، إلا أن ترتيبها لا يزال دون المستوى المأمول، ويمثل الطموح لتحقيقه هدفا مهما عكسته رؤية عمان 2040 التي حددت بوضوح أن الوصول بالجامعات العُمانية ضمن أفضل 300 جامعة في تصنيف "QS" يعتبر أحد مؤشرات الأداء المستهدفة في مجال التعليم (رؤية عمان 2040، 2019)، وبالتالي فإن هذا التوقع الكبير يشكل ضغطاً مباشراً على جامعة السلطان قابوس كونها الجامعة الحكومية الوحيدة حتى الآن في السلطنة، ويعتبر الاعتماد الأكاديمي أحد الطرق المباشرة لتجويد سمعة الجامعات الأكاديمية وتحسين برامجها، الأمر الذي تعتمد عليه التصنيفات العالمية.

وتركز المرحلة الحالية من التعليم العالي في سلطنة عمان على ضمان الجودة والاعتماد، لذلك أصبح الاعتماد الأكاديمي أحد المتطلبات الأساسية لمؤسسات التعليم العالي فيها؛ لتأكيد وإثبات التزامها نحو تحقيق الجودة، ففي عام 2010، تم إنشاء الهيئة العُمانية للاعتماد الأكاديمي Omani Academic Accreditation Authority (OAAA)؛ لتوفير نظاماً وطنياً لاعتماد مؤسسات التعليم العالي يتكون من مرحلتين متعاقبتين: الأولى هي تدقيق الجودة المؤسسية، والثانية هي التقييم مقابل المعايير المؤسسية، وحتى الآن، أنهت سبع مؤسسات هاتين المرحلتين، بما في ذلك جامعة السلطان قابوس، التي حصلت على الاعتماد في عام 2019 من الهيئة العُمانية للاعتماد الأكاديمي (OAAA, 2019).

وتسعى الجامعة إلى الريادة والتميز دولياً وذلك من خلال صياغة رؤيتها التي تتمثل في "أن تحافظ الجامعة على دورها الريادي في مجالي التعليم العالي وخدمة المجتمع داخل السلطنة، وأن تتميز دولياً بجودة بحوثها العلمية الابتكارية وخريجيتها، وشراكتها الاستراتيجية"، وقد اعتمدت الجامعة على عدد كبير من الإجراءات، والعمليات التي تهدف إلى ضمان الجودة في جميع أنشطتها. وقد نجحت كليات الجامعة في الحصول على الاعتماد الدولي، ووضعت الأسس والإجراءات لضمان الجودة على نحو منظم وموثق ومستمر، لذا أدركت الجامعة أهمية وجود مكتب مركزي لضمان الجودة، فتم انشاؤه في فبراير عام 2010 (جامعة السلطان قابوس، 2017).

وتعول الجامعة على أعضاء هيئة التدريس للبرقي بأدائها، ومن ثم تحرص على استقطاب الكفاءات محلياً ودولياً، كما تسعى الجامعة لتوفير الدعم بشتى الصور لترقية الأداء الجامعي وتحسينه باستمرار، حيث تستقطب الجامعة خريجيتها المجيدين للعمل في الهيئتين الأكاديمية والطبية، وبعد

ذلك يتم تأهيلهم وتدريبهم لنيل الدرجات العليا سواء في الجامعة نفسها أم عبر ابتعاثهم للجامعات والمؤسسات العالمية المرموقة. ولم تكتف الجامعة بذلك بل استقطبت أعضاء هيئة تدريس من مختلف الدول ينتمون لثقافات مختلفة (66 بلداً)، مما يخلق مزيجاً ثرياً من الخبرة التعليمية والبحثية. وتحاول الجامعة الاحتفاظ بالكفاءات العلمية المتميزة حسب الإمكانيات المتاحة، وذلك من خلال تقديم الحوافز المناسبة (جامعة السلطان قابوس، 2017)، وبالرغم من جميع الجهود السابقة التي تبذلها جامعة السلطان قابوس لتحسين بيئة العمل الجامعي، والرقى بالأداء الجامعي على مختلف المستويات إلا أن الواقع يشير إلى مزيد من الحاجة لتحسين الأداء لتلبية متطلبات الاعتماد الدولي والمنافسة في بيئة عالمية متجددة ومتغيرة باستمرار، ولتحافظ الجامعة وكلياتها وبرامجها على مكتسبات الاعتماد الأكاديمي التي تم الحصول عليها، والتي تتطلب استدامة جهود الاعتماد على مستوى المؤسسة والبرامج والكليات، وعليه يصبح التزام أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية نحو الاعتماد الأكاديمي الركيزة الأساسية التي تعول عليها الجامعة لتحقيق ذلك، وتصل نسبة غير العمانيين من الهيئات الأكاديمية والتدريسية في الجامعة إلى ما يقارب 60% (جامعة السلطان قابوس، 2019)، مما قد ينعكس بشكل كبير على إمكانية استمرارهم في عملية الاعتماد الأكاديمي، علاوة على الدوران الوظيفي لهذه الفئة المشتغلة بالاعتماد الأكاديمي بشكل رئيسي.

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للدعم المنظمي، ودرجة التزامهم نحو الاعتماد الأكاديمي، بالإضافة إلى تحديد مدى مساهمة الدعم المنظمي كمنبيء بالتزام أعضاء هيئة التدريس نحو الاعتماد الأكاديمي، وكذلك الكشف عن أثر اختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والجنسية، والمنصب الإداري) على تصور أعضاء هيئة التدريس للدعم المنظمي، والتزامهم نحو الاعتماد الأكاديمي في جامعة السلطان قابوس.

### أهمية الدراسة

لدراسة الحالية أهمية نظرية وتطبيقية، فمن الناحية النظرية تتناول الدراسة ظاهرة الدعم المنظمي بما لها من أهمية في التأثير على فعالية الأداء الجامعي، ومن منطلق تأثيرها على أداء والتزام أعضاء هيئة التدريس في إحدى مؤسسات التعليم العالي، علاوة على مواكبتها للتوجهات الحديثة نحو الاعتماد الأكاديمي دولياً ومحلياً لمؤسسات التعليم العالي، ومن الناحية التطبيقية تقدم دراسة مجموعة من الإجراءات المقترحة لتنمية التزام أعضاء هيئة التدريس عموماً نحو الاعتماد الأكاديمي، بما يساعد القيادات وصناع القرار الجامعي على تحسين جودة الجامعة وترقية مستواها في التصنيفات الدولية العالمية.



## أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة الدعم المنظمي والالتزام نحو الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس؟
2. إلى أي مدى تختلف درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس للدعم المنظمي والالتزام نحو الاعتماد الأكاديمي باختلاف الجنس، والجنسية، والمنصب الإداري؟
3. إلى أي مدى يبنى الدعم المنظمي بالتزام أعضاء هيئة التدريس نحو الاعتماد الأكاديمي؟

## حدود الدراسة

تتناول الدراسة الدعم المنظمي كمتغير أحادي البعد اتساقا مع معظم الأدبيات في هذا الشأن، كما تقتصر في تناولها لالتزام أعضاء هيئة التدريس نحو الاعتماد على الالتزام الوجداني Affective Commitment مع استثناء البعد المعياري والاستمراري انطلاقا من كون البعد الوجداني للالتزام هو أكثر الأبعاد أهمية وتأثيرا على النواتج الفردية والتنظيمية في العمل، (Eisenberger et al., 1986; Wong & Wong, 2017) وقد تم الاعتماد على طريقة التقدير الذاتي Self-Report من منظور أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس، وتم تطبيق أدوات الدراسة خلال شهر أبريل 2019 بعد الحصول على الموافقة الرسمية من جامعة السلطان قابوس على التطبيق.

## مصطلحات الدراسة

### الدعم المنظمي Organizational Support

تتبنى موسوعة علم النفس التطبيقي التصور الرائد الذي قدمه ايزنبرجر (Eisenberger, 1986) للدعم المنظمي على أنه "المعتقدات العامة التي تنمو لدى العاملين فيما يتعلق بمدى تقدير المنظمة لمساهماتهم واهتمامها برفاهيتهم (Cascio, 2004, p. 501)، والمنظمات الداعمة هي تلك المنظمات التي تهتم بموظفيها، وتكافئ مساهماتهم بعدالة، وتهتم بمطالبهم. (Randall et al., 1999)

ويعرف الدعم المنظمي إجرائيا في الدراسة الحالية بأنه درجة تصور أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس لمدى تقدير الجامعة لمساهماتهم، واهتمامها برفاهيتهم في العمل.

### الالتزام نحو التغيير/الاعتماد الأكاديمي Commitment to Change/Accreditation

يُعرف الالتزام بالتغيير بأنه "ارتباط الموظف بمسار العمل الذي يعتبر ضرورياً للتنفيذ

الناجح لمبادرة التغيير، ويشمل الالتزام الوجداني بالتغيير رغبة الموظف في تقديم الدعم للتغيير بناءً على الاعتقاد في فوائده المتأصلة". (Herscovitch & Meyer, 2002, 457)

وفي الدراسة الحالية يُعرف إجرائياً الالتزام الوجداني بالتغيير/الاعتماد على أنه درجة ارتباط أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس، واقتناعهم وتأييدهم لمبادرة الاعتماد الأكاديمي بالجامعة.

### منهج الدراسة وإجراءاتها

اعتمدت الدراسة منحي البحوث الكمية باستخدام تصميم الدراسات المقطعية/المستعرضة Cross Sectional Survey وتوظيف أسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية Structural Equation Modeling من خلال نموذج التحليل العاملي التوكيدي في التحقق من صدق أدوات الدراسة، ونموذج الانحدار في تحديد تأثير الدعم المنظمي على الالتزام نحو الاعتماد الأكاديمي، وتضمنت إجراءات الدراسة تحديد طريقة جمع البيانات ووصف العينة، وتحديد أدوات الدراسة، وخطة تحليل البيانات، وذلك فيما يلي:

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة التدريسية بمركز الدراسات التحضيرية بجامعة السلطان قابوس والبالغ عددهم (1152) (جامعة السلطان قابوس، 2019) وبعد الحصول على الموافقة الرسمية من إدارة الجامعة على التطبيق تم إرسال أدوات الدراسة إلكترونياً ويدوياً إلى أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس خلال شهر أبريل 2019، وتم إعطاء الأعضاء أسبوعين للرد على الاستبانة، وشارك ما مجموعه 221 عضو هيئة تدريس في الدراسة ويوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة.

### جدول 1

#### خصائص عينة الدراسة

المجموع	النسبة من العينة الإجمالية	العدد	الفئات	المتغير
221	70.10	155	ذكور	الجنس
	29.90	66	إناث	
221	51.10	113	عُماني	الجنسية
	48.90	108	غير عُماني	
221	45.20	100	شغل أو يشغل منصب إداري	المنصب الإداري
	54.80	121	لم يشغل منصب إداري	
221	19.90	44	محاضر	الرتبة العلمية
	37.60	83	أستاذ مساعد	
	19.90	44	أستاذ مشارك	
	6.30	14	أستاذ	
	16.30	36	أخرى	



مشكلة. وقد قمنا باختيار العبارات الثمانية التي حصلت على أعلى التشبعات في دراسة Eisenberger et al., (1986) ونظرًا للغة المستخدمة في التعليم العالي والجامعات، فقد استبدلنا كلمة المنظمة بكلمة الجامعة، ومن أمثلة عبارات المقياس المستخدم في الدراسة الحالية "الجامعة تقدر مساهمي في تطويرها".

### مقياس الالتزام نحو الاعتماد الأكاديمي Commitment to Change/Accreditation

تم استخدام مقياس الالتزام بالتغيير الذي طوره هيرسكوفيتش وماير (Herscovitch & Meyer, 2002) لقياس الالتزام نحو الاعتماد/التغيير. ونظرًا للطبيعة المحددة لمبادرة التغيير في جامعة السلطان قابوس، فقد تم تغيير صياغة البنود؛ باستبدال كلمة "هذا التغيير" في المقياس الأصلي بكلمة "الاعتماد" في الدراسة الحالية. ومن أمثلة عبارات المقياس المستخدمة في الدراسة الحالية: "أعتقد في أهمية الاعتماد".

وقد تم استخدام تدرج ليكرت الخماسي في الاستجابة على جميع مفردات مقياسي الدعم المنظمي، والالتزام نحو الاعتماد الأكاديمي (1 معارض بشدة، 5 موافق بشدة)، وعلى الرغم من أن مقياسي الدراسة قد خضعا لاختبار مكثف لخصائصهما السيكومترية في الدراسات السابقة، فقد قمنا باختبار الخصائص السيكومترية للنسخة العربية المترجمة من أجل التحقق من استخدامها في سياق التعليم العالي العماني.

وقد اتبع الباحثون طريقة الترجمة الراجعة (Brislin, Backwards Translation 1970)؛ لترجمة المقاييس من الإنجليزية إلى العربية؛ حيث تُرجمت النسخ الإنجليزية الأصلية أولاً إلى اللغة العربية بواسطة مترجم محترف بعد ذلك، تمت ترجمة النسخة العربية إلى اللغة الإنجليزية من قبل مترجم ثانٍ لم يكن على دراية بالنسخة الأصلية، ثم تمت مقارنة الإصدارين وتحديد التناقضات ومناقشتها، وإدخال تحسينات على النسخة العربية، وقد أعدنا صياغة بعض المفردات؛ لضمان ملاءمتها لسياق التعليم العالي العماني دون تغيير المعنى الأصلي.

### مؤشرات الثبات وصدق البنية العاملية لمقاييس الدراسة

تم حساب معامل ثبات الفا كرونباخ لمقياس الدعم المنظمي = 0.92، ومقياس الالتزام نحو الاعتماد = 0.96 وهي معاملات تفوق المعيار الموصى به (0.70) للبحوث الوصفية (Nunnally & Bernstein, 1994)، بما يدعم الموثوقية في أدوات الدراسة الحالية، وقد أشارت نتائج التحليل العاملي التوكيدي أن كلا من مقياسي الدعم المنظمي والالتزام نحو الاعتماد يمثل كل منهما نموذج أحادي العامل One-Factor Model وأن جميع تشبعات مفرداتهما تجاوزت (0.60) وهو الحد المرغوب لتشبعات المفردات (Chin et al., 1997)، حيث تراوحت التشبعات العاملية لمقياس الدعم المنظمي (0.66-0.83) والتشبعات العاملية لمقياس الالتزام نحو الاعتماد (0.80-

0.96) كما استوفت جميع مؤشرات حسن المطابقة معايير المطابقة الجيدة لكلا النموذجين فقد كانت مؤشرات مطابقة نموذج الدعم المنظمي (TLI= .962, NFI= .997, CFI= 2,10,  $\chi^2/df=$  0.971, RMSEA=.070). ومؤشرات مطابقة نموذج الالتزام نحو الاعتماد (TLI= .992, NFI= .996, RMSEA=.063) مما يؤكد صدق نماذج القياس ويسمح باختبار نموذج البناء/ الانحدار لاحقا.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### نتائج السؤال الأول

ما درجة الدعم المنظمي والالتزام نحو الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لمؤشرات الدعم المنظمي، والالتزام نحو الاعتماد الأكاديمي كما يوضح ذلك جدول (2)، وقد تم الحكم على درجة التوافق طبقا لمعيار التدرج الخماسي المستخدم في الدراسة الحالية باعتبار الدرجة المرتفعة (أكبر من أو تساوي 4) والدرجة المنخفضة (أقل من أو تساوي 2) وباعتبار المتوسط النظري (يساوي 3).

#### جدول 2

الإحصاءات الوصفية للدعم المنظمي والتزام أعضاء هيئة التدريس بالاعتماد الأكاديمي (ن = 221)

ع	م	مؤشرات الالتزام بالاعتماد الأكاديمي	ع	م	مؤشرات الدعم المنظمي
0.89	4.11	1. أومن بقيمة الاعتماد	0.99	3.57	1. تقدر الجامعة مساهمتي في تطورها
0.88	4.11	2. يمثل الاعتماد استراتيجية جيدة لهذه الكلية	0.95	3.44	2. تراعي الجامعة أهدافي وقيمي
0.95	4.10	3. أعتقد أن الإدارة اتخذت قرارا صائبا بتوجهها نحو الاعتماد	1.04	3.44	3. توفر الجامعة المساعدة لي عندما أوجه أي مشكلة
0.94	4.01	4. يخدم الاعتماد غرضًا مهمًا	1.05	3.13	4. تهتم الجامعة بمستوى رضائي العام عن العمل
0.99	3.75	5. ستكون الأمور أفضل مع الاعتماد	0.98	3.25	5. تهتم الجامعة بآرائي
0.94	3.95	6. يعتبر الاعتماد تغييرا ضروريا	1.03	3.66	6. تفتخر الجامعة بإنجازاتي في العمل
			1.12	3.17	7. تحاول الجامعة أن تجعل عملي مثيلاً قدر الإمكان
			0.99	3.16	8. توفر الجامعة فرصاً لشغل وظائف ومناصب أعلى
0.86	4.01	الدرجة الكلية	0.82	3.35	الدرجة الكلية

م = المتوسط الحسابي، ع = الإنحراف المعياري

معامل ارتباط بيرسون بين الدعم المنظمي والالتزام نحو الاعتماد الأكاديمي = 0.364\*\*

يبين الجدول (2) أن المتوسط الحسابي لتصورات أعضاء هيئة التدريس عن الدعم المنظمي جاءت في المدى المتوسط ( $m=3.35$ )، وقد يعكس ذلك أن هناك بعض الجهود التي تبذلها جامعة السلطان قابوس لدعم أعضائها من خلال سياساتها وخططها الداعمة للبحث العلمي واستقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين، ولكن هذه الجهود قد تحتاج إلى مزيد من العمل على تفعيل هذه السياسات والخطط من خلال إجراءات تسمح لأعضاء هيئة التدريس بمزيد من الاستقلالية والحرية وكذلك التميز. وكان أقل مؤشرات الدعم المنظمي توافرا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عبارة "تهتم الجامعة بمستوى رضائي العام عن العمل" ( $m=3.13$ ) يليها عبارة "توفر الجامعة فرصاً لشغل وظائف ومناصب أعلى" ( $m=3.16$ )، وقد يرجع ذلك صعوبة نظام الترقيات بالجامعة بالرغم من أن الجامعة تعمل على تحفيز أعضائها على التقدم للترقي، بينما كان أعلى مؤشرات الدعم المنظمي توافرا لدى أعضاء هيئة التدريس هو "تفتخر الجامعة بإنجازاتي" ( $m=3.66$ ) يليها "تقدر الجامعة مساهمتي في تطورها" ( $m=3.57$ )، وربما يرجع ذلك لان الجامعة تقدم التهنية والتقدير للأعضاء المتميزين بها، وهناك جوائز أيضا لهم، كما ان أي انجاز خاص بأعضاء هيئة التدريس هو انجاز للجامعة، وذلك لان الجامعة تسعى جاهدة نحو المحافظة على الاستمرار في تحقيقي معايير الاعتماد الاكاديمي دوليا في جميع كلياتها وبرامجها والتي تعتمد على إنجازات أعضاء هيئة التدريس.

فضلا عن التزام الجامعة بتوفير البيئة الإيجابية المحفزة على الإنتاج، والتطوير، وتشجيع الأكاديميين على الاستفادة من هذه البيئة، ويتفق هذه مع نتائج دراسة العبرية (2018).

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للالتزام الأعضاء نحو الاعتماد الأكاديمي، فيوضح الجدول أن المتوسط وقع في المدى المرتفع (4.01) وربما يفسر ذلك في ضوء توجه الجامعة بشكل جاد، والزام الكليات وأعضائها بالعمل على تحقيق الجودة والاعتماد من خلال هيئات دولية وكذلك محلية، وكان أعلى مؤشرات الالتزام "أومن بقيمة الاعتماد" ( $m=4.11$ ) وقد يرجع ذلك إلى الجهود التي قامت بها الكليات المختلفة من أجل نشر ثقافة الاعتماد والجودة بين الأعضاء، وكذلك ظهور وحدات للجودة والاعتماد بكل كلية، وأقلها عبارة "ستكون الأمور أفضل مع الاعتماد" ( $m=3.75$ ) وربما يفسر ذلك في ضوء أن هناك ضغوط عمل كثيرة على الأعضاء في ظل متطلبات الاعتماد الأكاديمي بالجامعة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة القمشوعية (2014)؛ حيث أظهرت ان تقديرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس للالتزام المنظمي بأبعاده الثلاثة (الوجداني، المستمر، المعياري) جاءت بدرجة متوسطة.

## نتائج السؤال الثاني

إلى أي مدى تختلف درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس للدعم المنظمي والالتزام نحو الاعتماد الأكاديمي باختلاف الجنس، والجنسية، والمنصب الإداري؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على المتوسط العام لمؤشرات الدعم المنظمي، والمتوسط العام لمؤشرات الالتزام نحو الاعتماد الأكاديمي طبقاً لاختلاف (الجنس، والجنسية، والمنصب الإداري) باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين Two Independent Samples t-test؛ وتظهر نتائج الإجابة عن السؤال الثاني من خلال الجدول (3) الذي يبين دلالة الفروق في الدعم المنظمي والجدول (4) الذي يبين دلالة الفروق في الالتزام نحو الاعتماد الأكاديمي على النحو التالي:

### جدول 3

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لمعرفة طبيعة الفروق في تقديرات عينة الدراسة على الدعم المنظمي طبقاً لاختلاف الجنس، والجنسية، والمنصب الإداري (ن=221)

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت" المحسوبة	الدلالة الإحصائية	اتجاه دلالة الفروق
الجنس	ذكور	155	3.46	0.76	**2.91	0.004	الذكور
	إناث	66	3.10	0.89			
الجنسية	عُماني	113	3.16	0.81	**3.71	0.000	غير العمانيين
	غير عُماني	108	3.55	0.78			
المنصب الإداري	شغل/يشغل	100	3.38	0.79	0.54	غير دالة	غير دالة
	لم يشغل	121	3.32	0.84			

\*\* دالة عند 0.01

يتضح من الجدول (3) أنه توجد فروق في تقديرات عينة الدراسة على الدعم المنظمي طبقاً لاختلاف الجنس، وذلك لصالح الذكور بمعنى أن أعضاء هيئة التدريس الرجال من عينة الدراسة أكثر إدراكاً للدعم المنظمي، وربما يفسر ذلك من خلال أن أعضاء هيئة التدريس الإناث ربما يعانون من ضغوط عمل أكثر من الذكور نظر لظروفهم الشخصية والأسرية، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة هوانج (Huang, 2004) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، بينما اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العبرية (2018) التي أشارت إلى غياب الفروق بين الجنسين، وأن سياسة وإدارة الجامعة لا تفرق بين الرجل والمرأة في التعامل.

كذلك هناك فروق دالة إحصائية طبقاً لاختلاف الجنسية لصالح أعضاء هيئة التدريس الوافدين بمعنى أن غير العمانيين من عينة الدراسة أكثر إدراكاً للدعم المنظمي، وقد يرجع ذلك إلى

أن أعضاء هيئة التدريس العمانيين ربما تكون توقعاتهم أعلى من دعم الجامعة لهم، أو أنهم لم يتعرضوا لمواقف تجعلهم أكثر إدراكاً للدعم المنظمي حيث أن عقودهم مستمرة منذ فترة طويلة وبالتالي لا يتعاملون مع الدعم المنظمي المباشر مثلما يتعرض له غير العمانيين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القمشوعية (2014) بينما لم توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المنصب الإداري.

#### جدول 4

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لمعرفة طبيعة الفروق في تقديرات عينة الدراسة على الالتزام بالاعتماد طبقاً لاختلاف الجنس، والجنسية، والمنصب الإداري (ن=221)

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	الدلالة الإحصائية	اتجاه دلالة الفروق
الجنس	ذكور	155	3.93	0.88	2.08**	0.039	الإناث
	إناث	66	4.19	0.78			
الجنسية	عُماني	113	3.97	0.81	0.61	غير دالة	---
	غير عُماني	108	4.04	0.90			
المنصب الإداري	شغل/يشغل	100	4.13	0.74	1.97	0.05	شاغلوا المناصب الإدارية
	لم يشغل	121	3.90	0.93			

\* دالة عند 0.05، \*\* دالة عند 0.01.

يتضح من الجدول 4 أنه توجد فروق في تقديرات عينة الدراسة للالتزام نحو الاعتماد الأكاديمي طبقاً لاختلاف الجنس، وذلك لصالح الإناث بمعنى أن أعضاء هيئة التدريس الإناث من عينة الدراسة أكثر التزاماً نحو الاعتماد الأكاديمي، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة المرأة من أنها تلتزم دائماً بما يطلب منها، بينما اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة القمشوعية (2014) التي أظهرت غياب الفروق وفقاً لمتغير الجنس، وترجع ذلك إلى أن الجامعة تتقارب فيها المستويات العلمية، ويتلاشى فيها التمييز بين الجنسين، وكذلك هناك فروق دالة إحصائية طبقاً لاختلاف المنصب الإداري لصالح أعضاء هيئة التدريس شاغلوا المناصب الإدارية، وقد يفسر ذلك في ضوء أن هؤلاء متضمنين بشكل كبير داخل عملية الاعتماد الأكاديمي بل انهم من يصنعون القرارات بشأن الاعتماد، بينما لم توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنسية في الالتزام نحو الاعتماد الأكاديمي، وربما يفسر ذلك في ضوء العدالة التوزيعية للعمل بين جميع أعضاء هيئة التدريس العمانيين وغير العمانيين.

#### نتائج السؤال الثالث

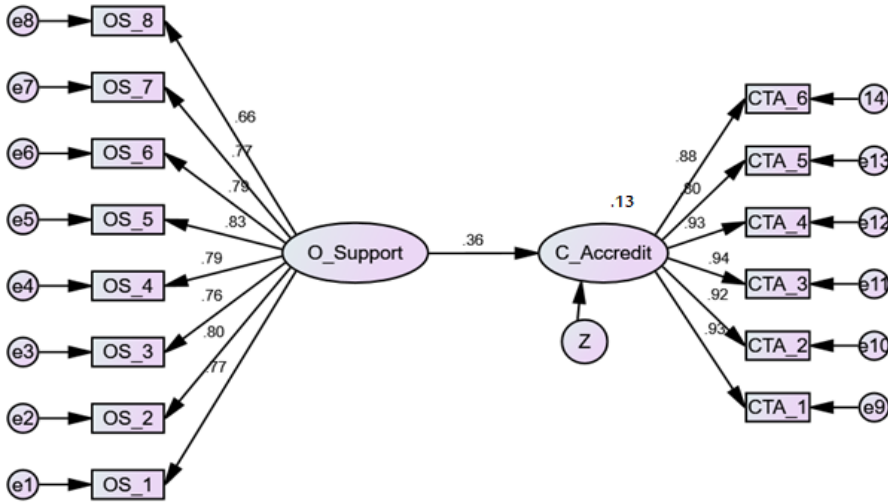
إلى أي مدى ينبيء الدعم المنظمي بالالتزام أعضاء هيئة التدريس نحو الاعتماد الأكاديمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام نموذج تحليل الانحدار Regression Model كأحد النماذج الأساسية للنمذجة بالمعادلة البنائية (Schumacker & Lomax, 2004) على برنامج أموس ويوضح الشكل (1) نتائج اختبار نموذج الانحدار.



## شكل 1.

نموذج تحليل الانحدار لتنبؤ الدعم المنظمي بالالتزام أعضاء هيئة التدريس نحو الاعتماد الأكاديمي



$$\chi^2=147.706; df=76; p=.000; CFI=.973; NFI=.947; RMSEA=.065; TLI=.968$$

لاحظ: OS\_8 - OS\_1 تمثل مفردات مقياس الدعم المنظمي كمتغير كامن تم تسميته في الشكل الحالي ب O\_Support  
و CTA\_1 - CTA\_6 تمثل مفردات مقياس الالتزام نحو الاعتماد الأكاديمي كمتغير كامن تم تسميته في الشكل الحالي C\_Accredit

ويتضح من الشكل (1) أن جميع مؤشرات المطابقة جاءت جيدة، وأن النموذج مطابق للبيانات الميدانية؛ حيث جاءت نسبة كاسي كاي  $(\chi^2/df)$  1,94 (P<0.01) فقد كانت قيمة الوزن الانحداري المعياري بيتا متوسطة ودالة إحصائيًا عند مستوى (P<0.01) وهو حجم تأثير متوسط؛ كما ظهر من خلال النموذج أن قيمة معامل التحديد  $(R^2=.13)$  ، بما يعني أن الدعم المنظمي يفسر نسبة (13%) من التباين في الالتزام نحو الاعتماد الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج عدة دراسات أوضحت أن هناك علاقة بين الدعم المنظمي والالتزام نحو التغيير مثل دراسة Marique & et al, 2012 ودراسة Rhoades & Eisenberger, 2002 التي أشارت إلى أن إدراك العاملين للدعم المنظمي، واهتمام المنظمة بهم وتقديرها لهم، سوف يؤدي إلى مستويات عالية من الالتزام، والرغبة في البقاء بالمنظمة، كما استكشفت دراسة (Zagenczyk, 2006) هذه العلاقة بين الدعم المنظمي والالتزام التنظيمي، وخلصت إلى أن الدعم المنظمي يمكن أن يساهم كمنبئ رئيسي للالتزام الوجداني نحو التغيير التنظيمي.

## توصيات الدراسة

يتأثر التزام أعضاء هيئة التدريس بالدعم المنظمي المقدم لهم في المؤسسات التعليمية، وعليه لا بد أن تضع المؤسسات التعليمية التي تسعى للحصول على الاعتماد الأكاديمي إجراءات وطرق تعزز من الدعم المنظمي، الذي سيؤدي إلى اقناع والتزام أعضاء الهيئة الأكاديمية بمتطلباته، وحيث أن عملية الاعتماد مستدامة وتتطلب تجديدها بين فترة وأخرى، مما يعني أن قرار المؤسسات التعليمية بالمضي نحو الاعتماد الأكاديمي سيحتاج إلى إيجاد آليات لضمان ديمومة التزام أعضاء هيئة التدريس نحوه للمحافظة على مكتسباته واستدامة الاعتراف الأكاديمي الذي تحصل عليه هذه المؤسسات، الأمر الذي سينعكس على تحسين التصنيفات العالمية لها.

وتحديدا فقد أوضحت نتائج هذه الدراسة في جامعة السلطان قابوس بأن تصورات أعضاء هيئة التدريس عن الدعم المنظمي كانت متوسطة، بينما كان مستوى التزامهم نحو الاعتماد عالياً، وأن أعضاء هيئة التدريس الذكور، وغير العُمانيين من عينة الدراسة كانوا أكثر إدراكاً للدعم المنظمي مقارنة بالاناث والعُمانيين، بينما كانت الإناث وأصحاب المناصب الإدارية أكثر التزاماً نحو الاعتماد الأكاديمي مقارنة بالذكور ومن لم يشغل مناصب إدارياً، كما بينت الدراسة أهمية الدعم المنظمي في تفسير الالتزام نحو الاعتماد الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس، ومن هنا خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

1. توسيع أنماط الدعم المنظمي لأعضاء هيئة التدريس لزيادة مستوى التزامهم بعملية الاعتماد الأكاديمي من خلال تطوير نظام المكافآت والحوافز فيما يرتبط بأعمال الجودة والاعتماد، وربطها بأدائهم وجهودهم في عملية الإعتدال البرامجي والمؤسسي على مستوى الجامعة ككل وعلى مستوى الوحدات الأكاديمية المختلفة فيها.
2. تدعيم ثقافة الالتزام المنظمي وتعزيز اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بقيم ورؤية وأهداف الجامعة من خلال رسائل ايجابية مستمرة تعزز وتقدر أهمية دورهم في تحقيقها.
3. إيجاد آليات مناسبة لتوزيع الأعباء الوظيفية المرتبطة بالاعتماد الأكاديمي على الأعضاء بشكل عادل ومناسب، وإعلامهم بما هو مطلوب منهم بشكل دقيق ومحدد.
4. العمل باستمرار على رفع معنويات أعضاء هيئة التدريس والاحتكاك باستمرار معهم والاستماع لمشاكلهم في العمل ومنحهم الحرية الأكاديمية في ممارسة مهامهم الوظيفية الخاصة بهم.
5. إجراء دراسات مؤسسية وبحثية لتوثيق أثر الاعتماد الأكاديمي وجهود أعضاء هيئة التدريس فيه على تحسين سمعة الجامعة وتصنيفها محلياً وإقليمياً وعالمياً، مما يزيد من قناعات أعضاء هيئة التدريس ويوضح نتائج جهودهم فيه.

6. توسيع أنماط الدعم المنظمي لأعضاء هيئة التدريس من خلال تطوير نظام المكافآت والحوافز فيما يرتبط بأعمال الجودة والاعتماد، عن طريق ربط الحوافز والمكافآت بأداء الأعضاء والأقسام نحو الاعتماد الأكاديمي، ومراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على الأعضاء بشكل عادل ومناسب، وإعلامهم بما هو مطلوب منهم بشكل دقيق ومحدد، وتدعيم ثقافة الالتزام لديهم، والعمل باستمرار على رفع معنويات أعضاء هيئة التدريس والاحتكاك باستمرار معهم والاستماع لمشاكلهم في العمل ومنحهم الحرية الأكاديمية في ممارسة مهامهم الوظيفية الخاصة بهم.
7. تشجيع التدوير الوظيفي في المناصب الإدارية بالجامعة، لإتاحة الفرصة لعدد أكبر من الأعضاء لتحمل المسؤولية والاضطلاع بمهام الاعتماد الأكاديمي وتقدير الجهود الضخمة التي تبذل في ذلك.
8. الاستفادة من المتغيرات المستقلة التي تمثل عناصر قوة كمحددات لإدراك الدعم المنظمي، ورسم السياسات والخطط التي تزيد وتنمي من التزام أعضاء هيئة التدريس نحو الاعتماد الأكاديمي.
9. وضع برامج ومنشورات تستهدف التعريف بالدعم المنظمي المقدم لأعضاء هيئة التدريس للفئات التي لا تدركه بشكل كبير وبالتالي قد لا تسعى للاستفادة منه مثل الإناث والعمانيين.
10. وضع برامج تدريبية تستهدف مشاركة الخبرات بين الفئات الأكثر التزاما والفئات الأقل التزاما.

### تضارب المصالح

"أفاد الباحثون بعدم وجود تضارب في المصالح فيما يتعلق بالبحث، والملكية الفكرية، ونشر هذا البحث".

## المراجع

- جامعة السلطان قابوس. (2017). التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس 2017/2018م. مسقط: جامعة السلطان قابوس.
- جامعة السلطان قابوس. (2019). التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس 2018/2019م. مسقط: جامعة السلطان قابوس. <https://www.squ.edu.om/Portals/0/Annual%20Report%202018.pdf?ver=2020-06-24-125702-237>
- حسن، راوية. (2001). تأثير الالتزام التنظيمي للمديرين على أدائهم في ظل التغيير الإستراتيجي للمنظمة. مجلة التجارة والتمويل: جامعة طنطا، ملحق 990، 60 - 93.
- حلس، صقر، والفراء، ماجد. (2012). دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين: حالة دراسية على بلدية غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية- غزة.
- الدهشان، جمال. (2007). الاعتماد الأكاديمي: الخبرة الأجنبية والتجربة المحلية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني - معايير ضمان الجودة والاعتماد في التعليم النوعي بمصر والوطن العربي، 120-154.
- رؤية عمان 2040. (2019). وثيقة الرؤية. <https://www.2040.om/wp-content/uploads/2020/06/Oman2040Vision-Document-%E2%80%9393-AR-Copy1.pdf>
- عبد الحافظ، ثروت. (2014). الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته باتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد: نحو تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد. مجلة التربية: جامعة الأزهر- كلية التربية، 160(1)، 70 - 135.
- العبرية، زكية (2018). الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس وعلاقتها برضاهم الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس.
- القمشوعية، سامية (2014). الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس.
- المركز الوطني للإحصاء والمعلومات. (2019). إحصائيات التعليم العالي- بيانات 2017-2018. سلطنة عمان.
- Abdel Hafez, T. A. (2014). Perceived organizational support and its relationship to faculty members' attitudes at King Khalid University: Towards implementing a quality assurance and accreditation system. *Journal of Education: Al-Azhar University*, 160(1), 70 - 135.
- Al-Dahshan, J. (2007). *Academic accreditation: Foreign experience and local experiment*. The second annual scientific conference - standards for quality assurance and accreditation in quality education in Egypt and the Arab World. 120-154.

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Al-Qamsawiya, S. (2014). *Organizational commitment among faculty members at Sultan Qaboos University*, (Unpublished Master Thesis), Sultan Qaboos University.
- Armenakis, A. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 618-703.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M.G. & Cropanzano, R. (2005). A construct validity study of commitment and perceived support variables; a multi foci approach across different team environments. *Group & Organization Dynamics*, 30(2), 153-180.
- Bouckenoghe, D., Schwarz, G. M., & Minbashian, A. (2015). Herscovitch and Meyer's Three-Component model of commitment to change: Meta-analytic findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 578-595
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Byrne, B.M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York, NY: Routledge.
- Cascio, W. F. (2004). Downsizing and outplacement, in Charles D., *Encyclopedia of Applied Psychology*, Elsevier Inc.
- Chaudhry, S. & Joshi, C. (2017). Transformational leadership, hr practices and affective commitment to change: atheoretical perspective. *Journal of Organization & Human Behaviour*, 6(3), 37- 45.
- Chin, W.W., Gopal, A. & Salisbury, W.D. (1997). Advancing the theory of adaptive structuration: the development of a scale to measure faithfulness of appropriation. *Information Systems Research*, 8(4), 342-367.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.
- Cunningham, G. C. (2006). The Relationship among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 29- 45.

- Deconinck, J. B. & Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXIX(4), 333–350.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812–820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>.
- Eisenberger, R., Fasolo, P.L. & Davis- LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Foks, M. (2015). *Antecedents of commitment to change*. (Unpublished Master Thesis). University Twente.
- Gouldner, A. (1960). The Norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Grove, C. (2004). *The Measurement of levels of work stress in individuals employed in an organization undergoing change* (Unpublished Master Thesis). Rank Afrikaans University.
- Guest, D. (1998). "Commitment", In C.L. Cooper and C. Argyris. (Ed.), *Encyclopedia of Management*. Oxford: Blackwell Publishers inc.
- Guzzo, R., Noonan, K., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79, 617–627.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.) NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hassan, R. (2001). The impact of the organizational commitment of managers on their performance in light of the strategic change of the organization. *Journal of Commerce and Finance*: Tanta University, 990, 60 - 93.

- Hebrew, Z. (2018). *Organizational culture from the perspective of faculty members at Sultan Qaboos University and its relationship to their job satisfaction*. (Unpublished Master Thesis) Sultan Qaboos University.
- Helles, S. & Al-Farra M. (2012). *The role of change management in enhancing organizational commitment among employees: a case study on the Gaza municipality* (Unpublished Master Thesis). Islamic University of Gaza.
- Herold, D.M., Fedor, D.B., Caldwell, S. & Liu, Y. (2008). The Effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 346-357.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology, 87*, 474-487.
- Houston, D., Meyer, L. H. & Paewai, S. (2006). Academic staff workloads and job satisfaction: expectations and values in academe. *Journal of Higher Education Policy and Management, 28*(1), 17-30.
- Huang, Yu-Ching (2004). *Job satisfaction and organizational commitment among faculty at Taiwan's higher education institutions*. (UMI Dissertations Publishing). University of Nebraska at Omaha, ProQuest, 3143333.
- Jaros, S. (2010). Commitment to organizational change: A critical review. *Journal of change management, 10*, 79-108.
- Jaros, S. J. (1995). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three component model of organizational commitment and turnover intentions. *Academy of Management Journal, 38*(2), 317 – 321.
- Kaufman, J. D., Stamper, C. L., & Tesluk, P. E. (2001). Do supportive organizations make for good corporate citizens? *Journal of Managerial Issues, 13*(4), 436-449.
- Kusumaputri, E., Himam, F, Afiatin, T. & Meiyanto, I. (2014). A Model of the commitment to change in higher education. *ANIMA, Indonesian Psychological Journal, 30*(1), 8- 25.
- Lynch, P., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology, 84*,467-483.

- Mahmmud, N., Hassan, H. & Shaharudin, S. (2019). Employee commitment to change: a literature review. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(4), 248- 261.
- Malik, P., & Garg, P. (2017). The Relationship between Learning Culture, Inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 610-631.
- Mangundjaya, W. L. H. (2013). *Leadership, readiness to change, and commitment to change*. 7th international management conference" new management for the new economy", November 7th-8th, Bucharest, Romania.
- Marique, G., Stinglhamber, F., Desmette, D., Caesens, G. & De Zanet, F. (2012). The relationship between perceived organizational support and affective commitment: a social identity perspective. *Group & Organization Management*, 38(1), 68–100.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B & Topolnysky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: test of the three- component model in two cultures. *Journal of Occupational Psychology*, 80, 185- 211.
- Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299- 326.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mohammadian, M. & Amirkabiri, A. (2014). A Study on the relationship between empowerment, job satisfaction, job stress and organizational commitment: a case study of the central office of petro pars company. *Indian Journal of Science Research*, 7(1), 855-869.
- Moorman, R., Blakely, G., & Niehoff, B. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351–357.
- National Center for Statistics and Information. (2019). *Higher Education Statistics Data, 2017-2018*, The Sultanate of Oman.



- Nunnally, J C., & Bernstein I H. (1994). The assessment of reliability. *Psychometric Theory*, 3(1), 248-292.
- OAAA (Oman Academic Accreditation Authority). (2019). *Institutional accreditation*. Available from [http://www.oaaa.gov.om/institution.aspx#inst\\_overview](http://www.oaaa.gov.om/institution.aspx#inst_overview)
- Oman Vision 2040. (2019). Vision document. <https://www.2040.om/wp-content/uploads/2020/06/Oman2040Vision-Document%E2%80%93EN-Copy1.pdf>
- Paolillo, A., Platania, S., Magnano, P. & Ramaci, T. (2015). Organizational justice, optimism, and commitment to change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 1697 – 1701.
- QS, Quacquarelli Symonds. (2020). *Sultan Qaboos University Overview*. <https://www.topuniversities.com/universities/sultan-qaboos-university#922715>
- Rahman, R. & Rashid, A. (2018). Job satisfaction as a mediator of the relationship between transformational leadership practice and commitment to organizational change among community college instructors. *European Journal of Social Sciences*, 57(1), 80- 96.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Satardien, M., Jano, R. & Mahembe, B. (2019). The relationship between perceived organizational support, organizational commitment and turnover intention among employees in a selected organization in the aviation industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 17, 1-8.
- Schumacker, R.E. & Lomax, R.G. (2004). *A Beginners guide to structural equation modeling*. London: Lawrence Erlbaum associates, publishers.

- Shin, J., Seo, M., Shapiro. & Taylor. (2015). Maintaining employees' commitment to change: the role of leaders' informational justice and transformational leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(4), 501- 528.
- Shore, L., & Tetrick, L. (1991). A Construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643.
- Shore, L.M. & Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 774-780.
- Snape, E., & Redman, T. (2003). An evaluation of a three-component model of occupational commitment: dimensionality and consequences among United Kingdom human resource management specialist. *Journal of Applied Psychology*, 88, 152-159.
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work out- comes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.
- Sultan Qaboos university. (2017). *Annual report 2017/2018*. Muscat: Sultan Qaboos University.
- Sultan Qaboos university. (2019). *Annual report 2018/2019*. Muscat: Sultan Qaboos University.  
<https://www.squ.edu.om/Portals/0/Annual%20Report%202018.pdf?ver=2020-06-24-125702-237>
- Thornhill, A., Lewis, P. & Saunders, M.N.K. (1996). The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 4(1), 12-20.
- Times Higher Education. (2020). About Sultan Qaboos University. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/sultan-qaboos-university>
- Ushie, E.M., Agba, A.M.O. & Okorie, C. (2015). Work environment and employees' commitment in agro-based industries in cross river state, Nigeria. *Global Journal of Human-Social Science: Sociology & Culture*, 15(6), 1-8.

- Voet, J.V., Kuipers, B.S. & Groeneveld, S. (2016). Implementing change in public organizations: the relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842-865.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leadership-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Winter, R & Sarros, J. (2002). The academic work environment in Australian universities: a motivating place to work? *Higher Education Research and Development*. 21(3):241-258.
- Wong, Yui-Woon & Wong, Yui-tim (2017). The Effects of perceived organizational support and affective commitment on turnover intention: a test of two competing models. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 8(1), 2-21.
- Yaseen, S., Ali, H. & Asrar- ul- Haq. (2018). Impact of organizational culture and leadership style on employee commitment towards change in higher education institutions of Pakistan. *A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Sciences*, 12(1), 44- 53.
- Zagenczyk, T. J. (2006). *A social influence analysis of perceived organizational support*. (Unpublished Dissertation), Graduate Faculty of the Katz Graduate School of Business.
- Zainun, N. F. H., Johari, J. & Adnan, Z. (2018). Stressor factors, internal communication and commitment to change among administrative staff in Malaysian public higher-education institutions. *On the Horizon*, 26(4), 291-306.