



تأثير الأمان الوظيفي على العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي دراسة على الجامعات السعودية

الدكتور وليد بن راشد الشهري

عضو هيئة تدريس - الشؤون التعليمية - كلية الملك خالد - المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: bec@live.com1

الملخص

أن سر نجاح المنظمات هو إداء موظفيها ومدى ولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها، وللوصول إلى ذلك لابد من تحقيق الولاء الوظيفي الذي له دور بارز للحصول على أعلى مستويات الأداء. ويزداد الاهتمام الكبير بالتعليم ودوره في نهضة الأمم وازدهارها في مجتمعات اليوم، وقد أولت الدول أهمية كبيرة للتعليم في مراحلها كلها وبخاصة المرحلة الجامعية، وعليه فقد خصصت ميزانيات ضخمة لنهضته ودوره في تزويد المجتمع بالموارد البشرية المثقفة والمسلحة بالعلوم الحديثة الرامية لتنمية المجتمع، وتعد المؤسسات التعليمية الجامعية من أهم المؤسسات لصنع المعرفة ورفي المجتمعات، كما أنها تقوم بدور فاعل وهام في التنمية باعتبارها بناءً تنظيمياً علمياً وأكاديمياً يساهم في التغيير الاقتصادي والاجتماعي بشكل مؤثر في المجتمع من خلال إمداد قطاعاته المختلفة بالعناصر المدربة والمزودة بأحدث المعارف، وهذا يعتمد على كفاءة وفاعلية عضو هيئة التدريس، لذلك ركزت هذه الدراسة على تأثير الأمان الوظيفي على العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي، حيث إن العدالة التنظيمية والأمان الوظيفي لهما دور كبير في تحقيق الولاء الوظيفي والذي بدوره يرفع أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية إلى مصاف الدولية.

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، الأمان الوظيفي، الجامعات السعودية.



The Impact of Job Security on the Relationship between Organizational justice and Job Loyalty, a Study on Saudi Arabia University

Dr. Waleed Rashed AL Shehry

Education Cadre member - Education Affairs - King Khalid Military Academy

Email: 1bec@live.com

ABSTRACT

The secret of the success of organizations is the performance of its employees and the extent of their loyalty to their organizations, and to reach that it is necessary to achieve job loyalty, which has a prominent role to obtain the highest levels of performance. The great interest in education and its role in the renaissance and prosperity of nations in today's societies is increasing, and states have attached great importance to education in all its stages, especially the university stage. It is one of the most important institutions for knowledge creation and the advancement of societies. It also plays an active and important role in development as it is a scientific and academic organizational structure that contributes to economic and social change in an effective way in society by providing its various sectors with trained elements and equipped with the latest knowledge, and this depends on the efficiency and effectiveness of the faculty member, Therefore, this study focused on the impact of job security on the relationship between organizational justice and job loyalty, as organizational justice and job security have a major role in achieving job loyalty, which in turn raises the performance of faculty members in Saudi university to international ranks.

Keywords: organizational loyalty, organizational justice, job security, Saudi universities.



المقدمة:

من المتعارف عليه أن قطاع التعليم بعامة، والجامعي بخاصة، يُعد في طليعة القطاعات التي تساهم في تنمية المجتمعات ونهضتها، ثقافياً واجتماعياً واقتصادياً وسياسياً، ولن تتم هذه النهضة إلا من خلال الاستثمار في الموارد البشرية، التي تُعد الركيزة الأولى في تقدم الأمم، ولهذا ترفع كثير من الأمم شعارها بأن الإنسان هو أعلى ما تملك.

واستناداً إلى ذلك يجب على الأمم أن ترتقي سلم الرقي والتطور التركيز على التعليم بمختلف مراحل، وعلى الأشخاص الذين يمارسون العملية التعليمية من حيث تأهيلهم وتوفير الظروف النفسية والمعيشية الملائمة لهم، ليتمكنوا من صنع أجيال متعلمة ومثقفة، تؤمن بوطنها وتسعى لخدمته بإخلاص وتفان.

وتعتبر الجامعات من أهم المؤسسات التعليمية المرموقة لإنتاج المعرفة ورقي الأمم، كما أنها تقوم بدور فاعل وهام في التنمية باعتبارها بناءً تنظيمياً علمياً وأكاديمياً يتحقق من خلاله المزيد من التغير الاقتصادي والاجتماعي، وذلك بتزويد قطاعاته المختلفة بالعناصر المدربة والمزودة بالمعارف المتطورة، وهذا يستند على ولاء عضو هيئة التدريس، وبناءً عليه فإن لأداء أعضاء هيئة التدريس دوراً بارزاً في تقدم الجامعات وازدهار الأمم. (Masron, Ahmad, & Rahim, 2018).

يتولى أعضاء هيئة التدريس وبخاصة في الجامعات نشر المعرفة وتنمية المهارات لطلابهم، والإسهام في تطوير مجتمعاتهم بخاصة والمجتمع الإنساني بعامة وتزويده بالابتكارات العلمية التي تساهم في ازدهاره، ونظراً لأهمية الولاء الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي، فقد كرس العلماء والباحثون ومجتمع الأعمال جهودهم لدراسة الأداء الوظيفي، والعوامل المؤثرة التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي الذي ينعكس على أداء المنظمة بخاصة وأداء الدولة بعامة.

ويلاحظ من الدراسات التي اطلع عليها الباحث في هذا المجال التركيز على الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال، وقلة التركيز على الولاء الوظيفي في الجامعات، والولاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ونظراً لاختلاف طبيعة العمل في المنظمات، فقد تم التوصل إلى أن العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي في مؤسسات الأعمال تعود إلى الجنس (النوع Gender) (Salau et al., 2018, 19, 1040-1045)، إضافة إلى العمر (Yousif & Shaout, 2018, 30 (1) 80-)، وما يتقاضاه العامل من راتب، (LiLin, 2018, 8 (1), 219-223) والمجهود الذي يبذله (Adebajji, Ogunnaike, Iyiola, Ezenwoke, & Ibidunni, 2018, 19, 1297-)، والدافع والرضا الوظيفي (1304)، (Igbinoba, Falola, Osibanjo, & Oludayo, 19, 322-325 2018) والتدريب والتطوير الذي يتلقاه (Dirisu et al., 2018, 19, 317-321)، والثقافة التنظيمية التي تسود في المؤسسات (Abu-jarad, Yusof, & Nikbin, 2010 1, (3), 26-46; Hogan & Coote, 2014, 67 (8), 1609-162) (Falola, Oludayo, LiLin, 2018, 8(1), 219-223; Salau et al., 2018, 19, 1040-1045).

وعلى الرغم من أهمية هذه العوامل المشار إليها، إلا أنها لا تعكس البيئة الأكاديمية وخصوصاً الجنس (النوع Gender)، والعمر، والتدريب وذلك لأن أعضاء هيئة التدريس مؤهلون في اختصاصاتهم، وهم بالتالي من يقوم بتدريب أفراد المؤسسات التعليمية، والجنس (النوع Gender) لا يشكل عائقاً في تحقيق تحسين الأداء، وبناءً على ذلك فإن العوامل المؤثرة في الأداء تختلف ولا يمكن تعميم نتائج الدراسات السابقة على أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم الجامعي، ويضاف إلى ذلك أن معظم الدراسات في الإطار الأكاديمي تم إجرائها في الدول المتقدمة.

الأمان الوظيفي والعدالة التنظيمية يعتبران من العوامل الهامة، فقد أشار Arab and Atan(2018) إلى أن الوصول إلى أداء وظيفي متميز مرهون بمدى توفر مستوى مقبول من العدالة المادية والمعنوية، وأشارت إلى أهمية العدالة التنظيمية في تحسين الولاء التنظيمي الذي يسهم بدوره بتحسين الأداء الوظيفي بين رؤساء الأقسام في وزارة التعليم العالي في العراق، وعكف الشنطي (٢٠١٦) على التأكيد على أن العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي هي علاقة طردية تزداد بازدياد العدالة في المؤسسة، إلا أن الدراسات السابقة محدودة من حيث حجم العينة ومكان الدراسة.

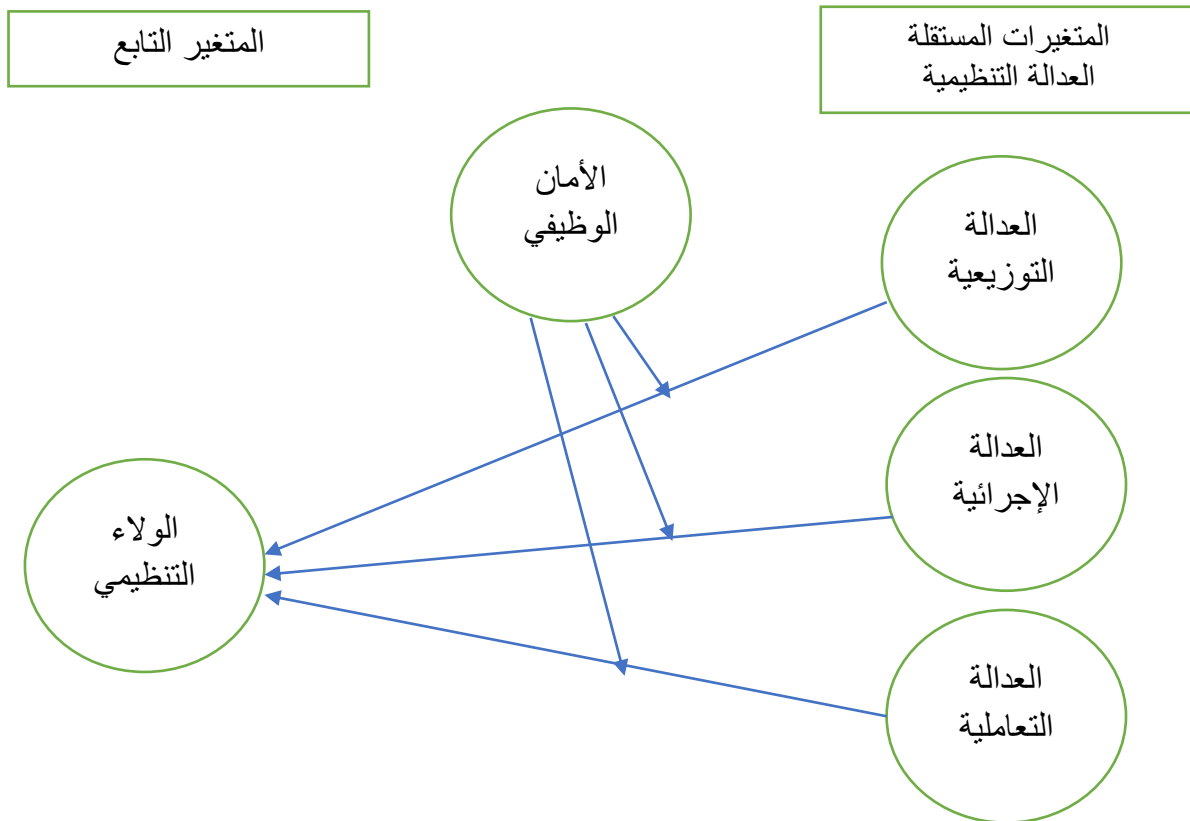
واستناداً إلى ذلك يمكن للباحث القول إن المملكة العربية السعودية بحاجة لأعضاء وقيادات أكاديمية لديهم ولاء وظيفي ليكونوا قادرين على النهوض بها وزيادة رقيها وازدهارها، وللمراكز العلمية البحثية دور بارز في تزويد المجتمع بالعناصر الواعية والفعالة، والقادرة على دعم البناء والتطوير في المملكة، ولن يتأتى ذلك بدون العدل التنظيمي والأمان الوظيفي اللذان لهما تأثير على الولاء الوظيفي، وتُعد الجامعات من أبرز هذه



المراكز، حيث يسند إليها تحقيق مجموعة من الأهداف التي تندرج تحت وظائف رئيسة ثلاثة هي: التعليم، وإعداد الموارد البشرية، والبحث العلمي إضافة إلى خدمة المجتمع. (Antiperovitch et al., 2018, <https://doi.org/10.12788/jhm.2876>; Heffernan, Wilkins, & Butt, 2018, <https://doi.org/10.1108/ijem-05-2017-0122>; Kumar, Zusho, & Bondie, 2018)

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة:

بناءً على ما تم استعراضه في أدبيات الدراسات السابقة والتي تبرز أهمية تأثير العدالة التنظيمية على الولاء، وأيضاً تأثير الأمان الوظيفي على العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي فإن الإطار النظري المقترح لهذه الدراسة يتمثل في الشكل أدناه.





الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي كانت لها دور بارز في إثراء الموضوع، وفي اختيار الباحث له منذ البدء للانطلاق في الدراسة لغرض تحقيق الفائدة وتكامل الدراسات والأبحاث العلمية في هذا المجال.

1 نظرية الولاء التنظيمي:

اهتم الباحثون بالولاء التنظيمي لما له من أهمية في الحفاظ على سلامة المؤسسات واستمراريتها وبقائها، من خلال الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، خاصة في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات تقديم الحوافز والدعم لموظفيها لدفعهم للعمل وتحقيق الإنجاز، ويتصف الموظفون والمعلمون الذين لديهم ولاء تنظيمي لمؤسساتهم بقبول أهداف المؤسسة وقيمها والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود ميل للاستمرار في العمل والاستقرار الوظيفي، وتقويم المؤسسة باستمرار بشكل إيجابي (الخالدي و سلامة، 2014). تختلف صور ولاء الأفراد ناحية المنظمات باختلاف القوة المحركة له، وتشير الأدبيات إلى وجود أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي، وليس بُعداً واحداً، ورغم اتفاق الغالبية العظمى من الباحثين على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم في المقابل يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

ومن أشهر الباحثين الأوائل الذين درسوا موضوع الولاء التنظيمي (Meyer, Allen, & Smith, 1993, pp. 538-551) (4)، فقد ميزوا بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي، وهي: الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي (Dariush, Choobdar, Valadkhan, & Mehrali, 2016, pp.640-655). يُعد الولاء التنظيمي من أبرز الأهداف الأساسية التي تسعى المنظمات لتحقيقها، وذلك لما له من أهمية في بقاء المنظمة واستمراريتها وزيادة إنتاجية منسوبيها، حيث يسهم الولاء التنظيمي في زيادة وتحسين الأداء الوظيفي واستقرار المنظمة، كما يساعد في زيادة الرضا الوظيفي وتقبل الأفراد أهداف المنظمة والعمل على تحقيقها، ويتميز الموظفون ذوو الولاء التنظيمي المرتفع بتفوقهم سلوكياً وإنتاجياً على أقرانهم من ذوي الولاء التنظيمي المتدني، حيث يكون هؤلاء الأفراد على استعداد للتضحية بأوقاتهم وجهودهم في سبيل تحقيق أهداف منظماتهم ومؤسساتهم التي يعملون فيها. (Atmojo, 2015; Ng, 2015, pp. 113-128). يعتقد بعض الباحثين أن مفهوم الولاء التنظيمي يختلف كلياً عن مفهوم الرضا الوظيفي، حيث من الممكن أن يوجد عامل راضياً عن عمله، ولكن يرغب في ممارسة العمل لدى مؤسسة أخرى ولذلك تأتي أهمية الولاء التنظيمي في الحد من الرغبة في ترك العمل، وبالتالي تخفيض المصروفات الناشئة عن إيجاد عاملين وتوظيفهم وتدريبهم، وتتفق الدراسات السابقة على أن ولاء الموظفين التنظيمي في المنظمات يسهم في زيادة شعور الموظف بانتمائه إلى منظمته، وأن للمدراء والرؤساء الدور الكبير في تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة. (A. Ahmad et al., 2016; Brown, Thomas, & Bosselman, 2015, 6(4) p. 4405).

ويرجع الاهتمام بالولاء التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة، وإلى أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أهمية أي من وسائل الإنتاج الأخرى، وإن نجاح المنظمة وبلوغها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان العاملين بتلك الأهداف وسعيهم لتحقيقها، (Pourakbar, 2018, 2, 1-17) ويرتبط الولاء التنظيمي بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة بسلوكيات الأفراد والمنظمات والمجتمع، وفي الواقع فإن مصطلح الولاء التنظيمي لا يمثل واقعاً ملموساً بل يمثل اصطلاحاً مطلقاً يمكن الاستدلال عليه من خلال الظواهر، ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً، وليس مفروضاً فرضاً، ولكن يمكن الحصول عليه بالعديد من التفاعلات بين العوامل والمتغيرات، ولا تكون هذه المتغيرات مماثلة للولاء التنظيمي، ولكن يمكن أن تكون أحد المؤثرات التي تؤثر فيه.

يكون الولاء التنظيمي في عديد من الحالات سبباً لوجود كثير من الظواهر؛ كـرغبة الفرد في البقاء في المنظمة التي يعمل بها، والحضور إلى العمل في الأوقات المحددة، والأداء الجيد للأعمال الموكلة إليه، وشعور العاملين بالأمان داخل المنظمة التي ينتمون إليها. (Kim, Woo, Uysal, & Kwon., 2018, 30/3, 1584-1600).

يمثل الولاء التنظيمي أحد المؤشرات الرئيسة للتنبؤ بكثير من الجوانب السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها، وأن مجال الولاء التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء



السلوك الإنساني؛ نظراً لكونه سلوكاً ترغب فيه المنظمات، (دهار، 2015م). ويُعد ولاء الأفراد لمنظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة، حيث ينجم عن الولاء التنظيمي للأفراد تجاه منظماتهم عدة مخرجات معظمها سلوكاً إيجابياً يعود عليهم وعلى منظماتهم بالفوائد التي من أبرزها ارتفاع معنويات الموظفين الذي يترتب عليه حبهم لعملهم ومنظماتهم، فالاتجاهات الإيجابية التي يزرعها الولاء تنمي التعاون التلقائي الذي يصب في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويجعل الموظفين يعملون بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة، في حين أن انخفاض التعاون والحماس يؤدي بالضرورة إلى انخفاض المعنويات. (Almutairi, 2016, 11), 231.

وتشير الدراسة التي أجراها (2, 5, 2015, Atmojo) (113-128)، وتناول فيها الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث توصل إلى أن الموظفين الذين لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي يتميزون بأدائهم الوظيفي الجيد، كما أنه من الضروري على الإدارة تعزيز قيم الولاء التنظيمي لدى موظفيها وتشجيعهم للحصول على إنتاجية وأداء أعلى، ويرى (Tang, Liu, Oh, & Weitz, 2014, 462-471) أن شعور الموظفين بالولاء يولد لديهم الرغبة في العمل لارتباطهم بمنظماتهم، وأن الموظفين ذوي الولاء المرتفع أكثر حرصاً للحضور إلى العمل في الوقت المحدد والرغبة في بذل المزيد من الجهد، بحيث أن الولاء التنظيمي داخل المنظمة يمتد إلى خارجها، وأن هذا الأثر ليس فقط داخل المنظمة وإنما يمتد ليشمل البيئة المحيطة خارج المنظمة، حيث يؤثر الولاء التنظيمي المرتفع على الحياة الخاصة للموظفين لما ينتج عنه من مشاعر السعادة والحالة الاجتماعية الطيبة.

وبناء على ما سبق، ترى هذه الدراسة أن الولاء التنظيمي عامل مهم في نجاح المنظمات وتفوقها على نظائرها، فقد اثبتت الدراسات السابقة أن الولاء التنظيمي المرتفع له دور بارز في تحسين الرضى الوظيفي والأداء الوظيفي وكمحصلة نهائية فإنه يؤثر في الأداء التنظيمي للمؤسسات، ووجد الباحثون أن الولاء التنظيمي يلعب دوراً مهماً لتحسين الأداء الوظيفي ولكن قليلة هي الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

2. العدالة التنظيمية

يعد مبدأ العدل من أهم المبادئ التي تحقق سعادة الفرد والجماعة وهو من المفاهيم الإدارية العظيمة التي ينبغي تفهمها وإدراك معانيها وأهميتها في نجاح العمل الإداري بصفة عامة والعمل الإداري التربوي بصفة خاصة، وتشير العدالة التنظيمية إلى إدراك العاملين للإنصاف في المعاملة من جانب المنظمة، كما يمكن تعريفها على أنها الطريقة العادلة والمنصفة التي تتعامل بها المنظمة مع العاملين (Fernandes & Awamleh, 2016 ; Jeon, 2017).

و يشار إلى العدالة التنظيمية على أنها المدى الذي يتم التعامل فيه مع العاملين بعدالة وما إذا كانت المخرجات التي يحصلون عليها والإجراءات المستخدمة في تحديد تلك المخرجات عادلة. بالإضافة إلى كونها تعبر عن إدراك العاملين للمعاملة العادلة من قبل المنظمة، بما في ذلك العدالة في تخصيص الموارد، والعدالة في التبادلات الاقتصادية والاجتماعية والتي تحدث في المنظمات بين الأفراد والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والمنظمة ككل (Arab & Atan, 2018; Shan, S., Ishaq, H. M., & Shaheen, 2015)، ومن زاوية أخرى، فإن العدالة التنظيمية هي بناء اجتماعي متعدد الأبعاد يفسر كيفية إدراك العدالة في بيئة العمل، كما تشير أيضاً إلى إدراك الأفراد للعدالة في المنظمة أو في بيئة العمل (Hong et al., 2016; Laitinen, 2016).

ولم تلقِ العدالة التنظيمية الاهتمام الكافي على مستوى التربوي أو الجامعي إلا في بدايات القرن الحادي والعشرين، عندما قدم اثنان من كبار أساتذة الإدارة التعليمية، وهما: هوي وتارتر (Hoy & Tarter 2017) أول محاولة لهما لتطبيق مبادئ العدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وقد قدما مبادئ أساسية للعدالة التنظيمية يمكن تطبيقها على هذه المؤسسات (Hoy & Tarter, 2017).

وتقوم هذه الدراسة بالتركيز على موضوع العدالة التنظيمية في الجامعات وتبحث في أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. يرتبط مفهوم العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المختلفة وقد أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة كوهين (2015) (Cohen, 2015) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات أثر إحصائي مهم بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وفي هذا السياق يتفق الباحثون على وجود هذه العلاقة بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات



والولاء التنظيمي، أن العدالة التنظيمية ترتبط معنوياً بكل من الولاء العاطفي والمعياري، كما يرتبط الولاء التنظيمي سلبياً بكل من غياب عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات. وتتميز الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في أنها تناولت موضوع تأثير العدالة التنظيمية وأبعادها على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. بالإضافة إلى أن الدراسة كذلك ركزت هذه الدراسة على تأثير الأمان الوظيفي على العلاقة بين الولاء الوظيفي وأبعاد العدالة التنظيمية، التي لها دور كبير في تحقيق الولاء الوظيفي والذي بدوره يرفع أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

مشكلة الدراسة:

تعد الجامعات من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر وتتأثر بالمناخ الاجتماعي الذي يحيط بها، فهي من صنع المجتمع من ناحية، وهي أدوات من ناحية أخرى في إعداد قياداته الفنية والمهنية والسياسية والفكرية، ولأعضاء هيئة التدريس الدور الأبرز في تهيئة الأجيال القادمة القادرة على تحسين الأوضاع الراهنة وتطويرها، لكن بعض التقارير الصادرة عن الجامعات الحكومية السعودية بشكل خاص تشير إلى ازدياد حركة التنقلات وسط أعضاء هيئة تدريسيها، يضاف إلى ذلك ضعف في تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية بالشكل المطلوب، وقد صدر في المملكة العربية السعودية نظام (قانون) جديد (2019م) لتنظيم شؤون الجامعات. وتتفق دراسة الطبولي وآخرون (2015، ع 2) على أن تغير النظم والقوانين أدى إلى زيادة عدم الاستقرار الوظيفي.

ويحتاج الموظفون إلى مواجهة العديد من الصعوبات التي تسببت ديناميكية العمل في إحداث مشاكل لهم وواجهوا صعوبة في الحفاظ على ولائهم، وبالتالي على أدائهم الوظيفي، لذلك ينبغي على الجامعات التركيز على العوامل المؤثرة على ولاء أعضائها لتطوير أدائهم، ويُعد الموظفون العنصر الأكثر إلحاحاً الذي يتم من خلاله تحديد نجاح المنظمة. (Alshery, Ahmad, and Kaid Al-Swidi, 2015, pp.30-40) واضطرت العديد من المؤسسات لإجراء إعادة الهيكلة، وتخفيض حجم العمالة، بالإضافة إلى عمليات الاندماج، وإدخال العقود المؤقتة كنمط جديد من أنماط التوظيف، كنتيجة للعولمة وتحرير أسواق العمل وزيادة المنافسة. وعلى الرغم من أن هذه السياسات لها مبرراتها الإدارية، فإنه يتم إدراكها على أنها تمثل تهديدات وذلك من وجهة نظر العاملين المتأثرين بها بما يؤدي إلى شعورهم بعدم الأمان الوظيفي وضعف ثقتهم بالمنظمة، الأمر الذي ينعكس سلباً على اتجاهاتهم تجاه كل من العمل والمنظمة.

وبناءً على ما سبق فقد ركز الباحث في هذه الدراسة على بعض العوامل الهامة والمؤثرة في الولاء الوظيفي وهي ابعاد العدالة التنظيمية(العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، كما ركزت هذه الدراسة على تأثير الأمان الوظيفي على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية و الولاء الوظيفي حيث أن الولاء يُعد من أهم العوامل التي سوف ترفع من أداء أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية الجامعية، ويسعى الباحث في هذه الدراسة على الإجابة على السؤالين الرئيسيين التاليين: ما تأثير ابعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية؟ وما تأثير الأمان الوظيفي على العلاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

أهداف البحث

- يتمثل الهدف العام لهذه الدراسة في تحديد أبعاد العدالة التنظيمية المؤثرة في الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وبناءً عليه فإن هذه الدراسة تعمل على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- 1- التحقق من تأثير بُعد العدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
 - 2- التحقق من تأثير بُعد العدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
 - 3- التحقق من تأثير بُعد العدالة التعاملية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
 - 4- التحقق من مدى تأثير الأمان الوظيفي على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.



التعريفات الاصطلاحية والإجرائية.

يقوم الباحث في هذه الدراسة بتعريف المتغيرات التي سوف يبين للقراء المقصود من استخدام هذه المتغيرات، ويشمل هذا المبحث تعريفات مأخوذة من باحثين متخصصين في مجال الإدارة وتعريفات إجرائية يقصد بها توضيح معنى المتغير ودلالاته في هذه الدراسة.

الولاء التنظيمي:

يعرف الولاء التنظيمي اصطلاحياً على أنه: "درجة تطابق وتماثل أهداف عضو هيئة التدريس مع جامعته وارتباطه بها، واستعداده لبذل أقصى الجهود لصالحها، والاهتمام بمصيرها والشعور بفخر الانتماء إليها مع رغبته القوية في الاستمرار بعضويتها". (الترهوني وبحيح، 2016، 4/2).

ويعرف الباحث الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه الارتباط العاطفي الذي يجعل عضو هيئة التدريس متحمساً لتحقيق أهداف جامعته التي يعمل بها والدفاع عنها والرغبة بأن يربط اسمه بها.

العدالة التنظيمية:

ينظر الى العدالة التنظيمية على أنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين، وترى هذه الدراسة أن تعريف الطعامة (2015) على أنه التعريف الأمثل والذي يشابه مفهوم العدالة التنظيمية في هذه الدراسة. ويعرفها الطعامة على أنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات التي تنشأ عن العلاقات السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الموظف مع مدراءه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل وبعلاقته مع منظمته كنظام اجتماعي (الطعامة، 2015).

الأمان الوظيفي:

تهتم هذه الدراسة بشكل خاص بالأمان الوظيفي لعضو هيئة التدريس ويعرفه الصرايرة على أنه درجة إحساس عضو هيئة التدريس في الجامعة بالرضا عن النفس وتقبل الآخرين له والاستقرار الاجتماعي والعاطفي، ويعرف كراجا (2015) الأمان الوظيفي على أنه الحماية ضد فقدان العمل في المؤسسة، يلاحظ على التعريفات السابقة تركيزها على فقدان العمل على أنه العنصر الأساسي في الأمان الوظيفي. وبناءً على التعريفات السابقة فإن تعريف كراجا (2015) قد ركز على فقدان العمل وهذا التعريف يتناسب مع مفهوم هذه الدراسة للأمان الوظيفي ولذا قام الباحث بتبني هذا التعريف في هذه الدراسة.

فرضيات الدراسة:

وبناءً على ما تقدم أعلاه يتضح أن دور العدالة التنظيمية له دور كبير في تحسين وتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، ويتضح أيضاً أن هنالك اختلاف بين الباحثين فيما يتعلق بأبعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي، ويضاف إلى ذلك أن معظم الدراسات قد اختبرت هذا الأثر في المنظمات الغير تعليمية. لذلك يعكف هذا البحث على دراسة هذا الأثر في الجامعات السعودية وتعتقد هذه الدراسة أن هنالك أثر إيجابي بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

كما يتضح أن عدالة التوزيع تتمثل في إدراك الأفراد لعدالة المخرجات المستلمة نسبة إلى مدخلاتهم أو جهودهم في العمل، كما أن عدالة الإجراءات عبارة عن إدراك الأفراد لعدالة الإجراءات والوسائل المستخدمة في صنع القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات السابقة، في حين أن عدالة التعاملات هي إدراك الأفراد للمعاملة الشخصية من قبل الرؤساء في إطار الاحترام والتقدير. ويفهم من المناقشة أعلاه أن عدالة التعاملات تعبر عن الشعور المتولد لدى الموظف والناجمة عن معاملته باحترام وبطريقة تحفظ كرامته وإنسانيته وتفتح الأفق للسماح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات ومعرفة الأساس التي تبني عليها القرارات المتخذة بحقه وتقديم المبررات والأدلة والبراهين التي تصوغ وتشرح سبب اتخاذ القرارات التي يتأثر بها. وترى هذه الدراسة أن عضو هيئة التدريس يستحق أن يتأمل باحترام وبطريقة تحفز قدراته وإمكاناته واتباع هذه الطريقة كفيل بان يزيد إنتاجيته وولائه للمنظمة التي يعمل بها. ومن هذا المنطلق تبحث هذه الدراسة في العلاقات بين العدالة التنظيمية وأبعادها وبين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

ويرتكز هذا البعد على حقيقة مفادها انه يجب أن يكون هنالك عدالة بين المخرجات التي يحصل عليها الموظف من المنظمة ، وبالتالي فهي تدل على إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية، ومن أهم ما يركز عليه الأفراد في مخرجاتهم الوظيفية هي مقارنة تلك المخرجات مع مخرجات أقرانهم في المنظمة نفسها أو خارجها



في منظمات مشابهة لها والمخرجات لا تعدو كونها ملموسة (مثل الأجور والحوافز المادية) وغير ملموسة (مثل فرص الترقية، وعدد ساعات العمل، وأعباء وواجبات الوظيفة) (He, Zhu, & Zheng, 2014; Rineer et al., 2017; Shan, S., Ishaq, H. M., & Shaheen, 2015).

وفقاً لنظرية العدالة فإن الفرد يقارن ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من نواتج مع فرد أو أفراد مرجعيين وبناءً على هذه المقارنة فإن الفرد يحدد ما إذا كانت المنظمة تتمتع بعدالة التوزيع أو عدمها، ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة يلاحظ أن للعدالة التوزيعية أثر مهماً على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات المختلفة وتخلص هذه الدراسة إلى فرضية مفادها أن العدالة التوزيعية في الجامعات السعودية لها دور ذو إحصائي مهم على الولاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية التي يعملون بها. ولذلك يفترض الباحث الفرضية التالية:

الفرضية الأولى: وجود علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية وبين ولاء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

وفقاً لبعد العدالة الإجرائية فإن العدالة تتحقق حينما يأخذ العاملون فرصتهم في المشاركة وصناعة القرارات المتعلقة بتحديد المخرجات والعوائد (He et al., 2014). يرى الباحثون أن العدالة الإجرائية تحتوي ثلاثة عناصر وهي القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات، شرح الإجراءات وعملية صناعة القرارات، التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد والأفراد المتوقع تأثرهم بالقرار (Mohammad, Quoquab, & Omar, 2016; Shan et al., 2015)، وتتعلق بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها العاملون، كما تشير إلى عدالة الخطوات التفصيلية الرسمية المستخدمة في اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات وتوزيع الأعباء وتقييم الأداء، وتشير عدالة الإجراءات إلى عدالة الوسائل المستخدمة في صنع وتنفيذ القرارات وتحديد المخرجات، كما تشير أيضاً إلى قضايا العدالة التي تهتم بالأساليب والآليات والعمليات المستخدمة لتحديد النتائج أو المخرجات، بالإضافة إلى كونها تمثل إدراك العاملين لعدالة العمليات المستخدمة في صنع قرارات تخصيص موارد المنظمة (Huong et al., 2016; Kim, Tam, Kim, & Rhee, 2017). ويرى آخرون أنها تشير إلى العدالة في السياسات والإجراءات الرسمية المستخدمة في صنع قرارات تخصيص الموارد بالمنظمة، كما تبحث عدالة الإجراءات إدراك الأفراد لعدالة السياسات والإجراءات المستخدمة بواسطة المنظمة في صنع قرارات توزيع المخرجات، كما أن عدالة الإجراءات هي العملية التي يتم من خلالها توزيع المكافآت (Shan et al., 2015; Tlaiss & Elamin, 2015). ولذلك يفترض الباحث الفرضية التالية:

الفرضية الثانية: وجود علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية وبين ولاء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

أن البعد الثالث من أبعاد العدالة التنظيمية هو بعد عدالة التعاملات والتي ظهر للمرة الأولى عندما ناقشه بيز وموج (الشهري، 2014)، ويرتبط هذا البعد ارتباطاً وثيقاً ببعد الإجراءات حيث ترتبط عدالة التعاملات بجودة المعاملة المستقبلية من متخذ القرار وتعكس مدى التطبيق الصحيح للإجراءات الرسمية، إن هنالك أربع عوامل تحدد إدراك العاملين للعدالة التعاملات وهي مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة، مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخدع في تعاملاته مع العاملين، مدى احترام صاحب السلطة للعاملين، مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في التعامل (الشهري، 2014)،

وأن عدالة العلاقة الشخصية تتحدد بطريقة المعاملة العادلة من قبل الرؤساء تجاه الأفراد بينما تتضمن عدالة المعلومات تقديم شرح مناسب للقرارات والإجراءات للأفراد الذين يتأثرون بها، فالتبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين، وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أي مبررات. بالإضافة إلى كونها تبحث إدراك الأفراد للعدالة فيما يتعلق بالتفاعلات الشخصية في المنظمة (Huong et al., 2016; Kim et al., 2017).

ويمكن النظر إلى عدالة التعاملات على أنها تعكس نوعية المعاملة الشخصية أثناء تنفيذ الإجراءات الرسمية للقرارات، كما تشير أيضاً إلى تصورات العاملين بشأن المعاملة التي يتلقونها خلال تطبيق الإجراءات التنظيمية، بالإضافة إلى كونها تركز عموماً على مفاهيم العدالة والاحترام بين المصدر والمتلقي من خلال عملية الاتصال، ويتناولها آخرون على أنها عدالة المعاملة الشخصية التي يتلقاها الفرد من جانب صانع القرار، كما تشير عدالة



التعاملات إلى الجانب الشخصي لصنع القرار، وبشكل أكثر تحديداً إلى عدالة سلوك صانعي القرار في عملية صنع القرار، كما تتناول أيضاً عدالة الاتصال الشخصي، أي حساسية الأفراد لنوعية المعاملة الشخصية التي يتلقونها خلال تنفيذ الإجراءات التنظيمية، أن عدالة التعاملات تشير إلى التفاعل الاجتماعي بين الفرد والآخرين في إطار تنظيمي أو اجتماعي (Arab & Atan, 2018; Lee et al., 2017).

وتتضمن عدالة التعاملات عدالة المعلومات والتي تشير إلى كفاية المعلومات فيما يتعلق بالإجابة على تساؤل استخدام الإجراءات بطريقة معينة أو كيف تحديد المخرجات توزيع المخرجات بالإضافة إلى أن عدالة المعلومات تركز على نوعية المعلومات والتفسيرات المقدمة للأفراد فيما يتعلق بالإجراءات التنظيمية وتوزيع المخرجات (Kim et al., 2017).

ولذلك يفترض الباحث الفرضية التالية:

الفرضية الثالثة: وجود علاقة إيجابية بين العدالة التعاملية وبين ولاء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

بالإضافة إلى ما سبق تقوم هذه الدراسة على اختبار أثر الأمان الوظيفي كعامل شرطي مؤثر بين المتغيرات المختارة في هذه البحث، وقليلة هي الدراسات التي نحت هذا النحو. لكن قبل ذلك ما هو العامل الشرطي المؤثر؟ يُشار إليه بالإنكليزية على أنه Moderator وهذا النوع من العوامل يؤثر على قوة العلاقة بين متغيرين آخرين مثل المتغير التابع والمتغير المستقل (Lowry & Gaskin, 2014)، وفي دراستهم تم استخدام الأمان الوظيفي كعامل شرطي مؤثر لمعرفة مدى تأثيره على قوة العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين الولاء الوظيفي.

يوجد عدد من الدراسات تناولت تأثير الأمان الوظيفي على العلاقة بين متغيرين ولكن أكثر هذه الدراسات ركزت على متغير الإداء الوظيفي ومنها دراسة أجراها مؤخرًا لو وآخرون (Lu, Du, Xu, & Zhang, 2017) (2017) هدفت دراستهم لمعرفة دور الأمان الوظيفي كعامل شرطي مؤثر بين الطلب على العمل و الأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج أن تأثير الطلب على العمل وعلى الأداء الوظيفي كان موجباً و ذو دلالة إحصائية، و أن هذا التأثير أصبح أكثر قوة في حالة وجود تأثير الأمان الوظيفي حيث يزيد من قوة العلاقة، وأكدت الدراسة على أن الأمان الوظيفي المرتفع يؤدي إلى زيادة العلاقة بين الطلب على العمل و الأداء الوظيفي.

لذلك يفترض الباحث الفرضية التالية:

الفرضية الرابعة: وجود تأثير للأمان الوظيفي على العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية

تصميم الدراسة:

يرتبط الأسلوب الملائم للبحث ارتباطاً وثيقاً بكل من موضوع البحث من جهة وتساؤلاته من الجهة الأخرى، وقد حرص الباحث وناقص ذوي الاختصاص والخبرة في مناهج البحث العلمي والقياس من أجل تحديد المنهج المناسب لمثل هذه الدراسة المبسطة، لأن اختيار الأسلوب العلمي المناسب للبحث يحل كثيراً من المشكلات والصعوبات ويمنح الباحث الخطوات الضرورية التي توصله إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة مهما كانت واسعة ومتشعبة. وبناء عليه وحسب طبيعة هذه الدراسة فإن الباحث قد طبق المنهج الوصفي عند دراسته للظاهرة الماثلة أمامه ألا وهي ظاهرة ترك بعض أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية لجامعاتهم والتوجه إلى جامعات أخرى، فإن ما قمت به عبارة عن تقديم وصف لهذه الظاهرة وجمعت معلومات عنها، ودرست واقع الظاهرة مع وصفها من حيث الكيف والكم مع بيان خصائصها وأبعادها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى والتعرف على العلاقات بين المتغيرات التي أثرت على الظاهر والتنبؤ بحدوثها ونتائجها.

مناقشة نتائج الدراسة:

إن ظاهرة انتقال عضو هيئة التدريس من مؤسسة تعليمية إلى أخرى قد تحكمت فيها عناصر كثيرة من أبرزها عدم توفر المناخ الجامعي المعافي الذي يطمح عضو هيئة التدريس أن يعمل في ظله، بالإضافة إلى العروض المغرية التي تقدمها مؤسسات تعليمية أخرى، والمعاملة الطيبة التي يجدها عضو هيئة التدريس من إدارة المؤسسة التعليمية التي يرغب في الالتحاق بها، وقد افترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية وبين ولاء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من خلال العدالة بين المخرجات التي



يحصل عليها الموظف من المنظمة ، كما افترضت الدراسة علاقة إيجابية بين العدالة الاجرائية وبين ولاء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، كما افترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين العدالة التعاملية وبين ولاء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

وقد لاحظ الباحث من خلال الدراسات السابقة التي استعرضها قلة استخدم العدالة التنظيمية في الإطار الأكاديمي، وفي مجال الولاء الوظيفي لعضو هيئة التدريس، كما لوحظ أن أغلب الدراسات تقريباً في المؤسسات التعليمية والتجارية، في حين أن الدراسات التي اهتمت بتطبيق العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لعضو هيئة التدريس كانت نادرة.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة اتضح ان للأمان الوظيفي له تأثير مرتفع على العلاقة بين المتغيرات المستقلة المختلفة والمتغير التابع وغالباً ما يكون التابع هو الأداء الوظيفي. وكما ان الدراسات السابقة اكده على تأثير الولاء الوظيفي على الأداء الوظيفي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضيات ويؤكد صحة تأثير الأمان الوظيفي على العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي.

توصيات الدراسة:

ومما سبق مناقشته في الأدبيات السابقة يتضح أن أبعاد العدالة التنظيمية: (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) لها تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي كما انه يوجد تأثير إيجابي للأمان الوظيفي على العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. وعليه فإن الباحث يوصي بالآتي:

أ. تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية لما لها من اثر كبير في نفوس منسوبي المؤسسات التعليمية بشكل عام و الجامعات بشكل خاص ورفع ولائهم لتحقيق إداء افضل.

ب. تحري الدقة والاهتمام البالغ في عملية اختيار القيادات في الجامعات بناء على معايير واضحة ودقيقة تشمل على الكفاءة والمهارات القيادية.

ت. على القادة الالتزام بتنفيذ أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) لما لها من دور هام في الحصول على ولاء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات بشكل خاص والجهات الاخرى بشكل عام.

ث. على المسؤولين في الجامعات توفير الأمان الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الذي سوف يزيد الولاء الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال زيادة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي.

وللحصول على فهم أعمق للولاء الوظيفي يقترح الباحث تطوير هذه الدراسة من خلال إضافة متغيرات أخرى ودراستها مثل أنماط القيادة وغيرها من المتغيرات الهامة، بالإضافة إلى إمكانية دراسة هذه المتغيرات نفسها على الأداء الوظيفي في الجامعات وغيرها من المؤسسات بإدخال متغيرات وسيطة.

وفي الحقيقة إن الواقع معقد جداً لنتمكن من إيجاد صورة واضحة، حيث يوجد الكثير من المتغيرات التي قد تؤثر على الإطار النظري للبحث.

حدود الدراسة:

إن لحدود البحث الذي أقوم بدراسته أهمية كبيرة، فهي التي أتاحت لي إمكانية التجريد والعزل الفكري في هذا الموضوع المحدد بأطره المكانية والزمانية، بحيث حصرت فيها التفكير، وبنيت عليها الفرضيات الربع التي أشرت إليها، فهي بالتالي سهلت لي البحث، وأتاحت لي إمكانية إنجاز البحث بوقت أقصر، فحدود البحث تعد عاملاً مهماً من عوامل نجاح البحث، فكان لا بد لي من تعيين ورسم حدود البحث الذي قمت به، ومن الخطأ الكبير أن أغفل عنها، أو أن أتجاهلها؛ لأن تجاهلها لن يوصلني للنتيجة التي وصلت إليها.

بناء على ما تقدم فإن هذه الدراسة اقتصرت على الجانب الوصفي لدراسة علاقة العدالة التنظيمية مع الولاء وكذلك دراسة الأمان الوظيفي وتأثيره على العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لرفع ولاء أعضاء هيئة التدريس.



المراجع

المراجع العربية:

1. الترهوني، رمضان سعد كريم، بحيح، أحمد عثمان (2016). التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساس بمدينة بنغازي. نقد وتنوير-العدد الرابع – الفصل لأول- السنة الثانية.
2. الخالدي، أسماء، و سلامة، عابدة (2014) العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس. مجلة المنارة، المجلد العشرون، العدد 2/ب.
3. الطبولي، محمد عبد الحميد، كريم، رمضان سعد، العبار، ابتسام على حمزة (2015). الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي. نقد وتنوير العدد 2.

المراجع باللغة الإنجليزية:

4. Abu-jarad, I. Y., Yusof, N., & Nikbin, D. (2010). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26–46. <https://doi.org/10.1108/01443570610710579>
5. Adebajji, A., Ogunnaik, O. O., Iyiola, O. O., Ezenwoke, O. A., & Ibidunni, S. (2018). Data article on institutional framework and business survivals of informal entrepreneurs in electronics market, Southwest, Nigeria. *Data in Brief*, 19, 1297–1304. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.05.092>
6. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26(1), 49–61. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90042-N](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90042-N)
7. Alshery, W. B. R., Ahmad, F. B., & Al-Swidi, A. K. (2014). The moderating effect of role ambiguity on the relationship of job satisfaction, training and leadership with employee performance. *International Journal of Business Administration*, 6(2), 30-41.
8. Antiperovitch, P., Zareba, W., Steinberg, J. S., Bacharova, L., Tereshchenko, L. G., Farre, J., ... Electrocadiology, I. S. of E. and the I. S. of H. N. (2018). Proposed in-training electrocardiogram interpretation competencies for undergraduate and postgraduate trainees. *Journal of Hospital Medicine*. <https://doi.org/10.12788/jhm.2876>
9. Arab, H. R., & Atan, T. (2018). Organizational justice and work outcomes in the Kurdistan Region of Iraq. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0405>
10. Atmojo, M. (2015). The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 5(2), 113–128. Retrieved from <http://www.irjbs.com/index.php/jurnalirjbs/article/view/101>
11. Cohen, E. (2015). Principal Leadership Styles and Teacher and Principal Attitudes, Concerns and Competencies regarding Inclusion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186(2002), 758–764. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.105>
12. Dariush, L., Choobdar, G., Valadkhani, P., & Mehrali, E. (2016). Leadership Styles Facilitating Organizational Commitment of Employees. *International Journal*



of Economics, Commerce and Management, IV(5), 640–655.

13. Dirisu, J., Worlu, R., Osibanjo, A., Salau, O., Borishade, T., Meninwa, S., & Atolagbe, T. (2018). An integrated dataset on organisational culture, job satisfaction and performance in the hospitality industry. *Data in Brief*, 19, 317–321. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.04.137>

14. Falola, H. O., Adeniji, A. A., Osibanjo, A. O., Oludayo, O. A., & Salau, O. P. (2018). Data on perception of faculty members on the influence of faculty support initiatives on the efficacy of job responsibilities. *Data in Brief*, 19, 1594–1599. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.065>

15. Falola, H. O., Oludayo, O. A., Akinnusi, D. M., Osibanjo, A. O., & Salau, O. P. (2018). Faculty commitment, effectiveness of job responsibilities and the moderating role of institutional support: A survey data set. *Data in Brief*, 19, 1120–1123. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.05.138>

16. He, H., Zhu, W., & Zheng, X. (2014). Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and Moral Identity Centrality. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1774-3>

17. Heffernan, T., Wilkins, S., & Butt, M. M. (2018). Transnational higher education: The importance of institutional reputation, trust and student-university identification in international partnerships. *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2017-0122>

18. Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>

19. Hong, G., Cho, Y., Froese, F. J., & Shin, M. (2016). The effect of leadership styles, rank, and seniority on affective organizational commitment: A comparative study of US and Korean employees. *Cross Cultural & Strategic Management Iss*, 23(21), 340–362. <https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2014-0034>

20. Huong, L., Zheng, C., Fujimoto, Y., & Le, H. (2016). Inclusion, organisational justice and employee well-being. *International Journal of Manpower Iss International Journal of Organizational Analysis Iss Personnel Review*, 37(4), 945–964. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0212>

21. Igbino, E., Falola, H., Osibanjo, A., & Oludayo, O. (2018). Survey datasets on the influence of conflict management strategies on academic staff productivity in selected public universities in Nigeria. *Data in Brief*, 19, 322–325. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.04.139>

22. Kim, H. (Lina), Woo, E., Uysal, M., & Kwon, N. (2018). The effects of corporate social responsibility (CSR) on employee well-being in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1584–1600. <https://doi.org/10.1108/EL-01-2017-0019>

23. Kim, S., Tam, L., Kim, J.-N., & Rhee, Y. (2017). Determinants of employee turnover intention. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 308–328. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2016-0074>

24. Kumar, R., Zusho, A., & Bondie, R. (2018). Weaving Cultural Relevance and Achievement Motivation Into Inclusive Classroom Cultures. *Educational*



Psychologist. <https://doi.org/10.1080/00461520.2018.1432361>

25. Lai, C., Singh, B., Alshwer, A. A., & Shaffer, M. A. (2014). Building and leveraging interpersonal trust within and across mne subsidiaries: A social exchange perspective. *Journal of International Management*, 20(3), 312–326. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2014.02.001>

26. Laitinen, T. B. E. K. L. T. (2016). The effect of transformational leadership on the profitability of Finnish firms. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 24(Iss 1), 81–106. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2014-0744>

27. LiLin, W. S. (2018). Factors affecting the job performance of employees at work place in the higher education sector of China. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(1), 219–223.

28. Lowry, P. B., & Gaskin, J. (2014). Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(2), 123–146. <https://doi.org/10.1109/TPC.2014.2312452>

29. Lu, C., Du, D., Xu, X., & Zhang, R. (2017). Revisiting the relationship between job demands and job performance: The effects of job security and traditionality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(1), 28–50. <https://doi.org/10.1111/joop.12158>

30. Masron, T. A., Ahmad, Z., & Rahim, N. B. (2018). Key Performance Indicators vs Key Intangible Performance Among Academic Staff: A Case Study of a Public University in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.681>

31. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>

32. Mohammad, J., Quoquab, F., & Omar, R. (2016). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior among Malaysian Bank Employees: The Moderating Role of Islamic Work Ethic. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224(August 2015), 562–570. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.440>

33. Pourakbar, M. (2018). Evaluation Moderating Role of Organizational Trust on Relationship Between Leadership Styles. *International Journal of Community Development & Management Studies*, 2, 1–17.

34. Rineer, J. R., Truxillo, D. M., Bodner, T. E., Hammer, L. B., & Kraner, M. A. (2017). The moderating effect of perceived organizational support on the relationships between organizational justice and objective measures of cardiovascular health. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1277207>

35. Salau, O., Osibanjo, A., Adeniji, A., Oludayo, O., Falola, H., Igbinoba, E., & Ogueyungbo, O. (2018). Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university. *Data in Brief*, 19, 1040–1045. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.05.081>

36. Shan, S., Ishaq, H. M., & Shaheen, M. A. (2015). Impact of organizational justice on job performance in libraries. *Library Management*, 36(1/2), 70–85.



<https://doi.org/10.1108/LM-01-2014-0003>

37. Tang, C., Liu, Y., Oh, H., & Weitz, B. (2014). Socialization Tactics of New Retail Employees: A Pathway to Organizational Commitment. *Journal of Retailing*, 90(1), 62–73. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.11.002>

38. Tlaiss, H. A., & Elamin, A. M. (2015). Exploring organizational trust and organizational justice among junior and middle managers in Saudi Arabia: Trust in immediate supervisor as a mediator. *Journal of Management Development*, 34(9), 1042–1060. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2014-0129>

39. Yousif, M. K., & Shaout, A. (2018). Fuzzy logic computational model for performance evaluation of Sudanese Universities and academic staff. *Journal of King Saud University - Computer and Information Sciences*, 30(1), 80–119. <https://doi.org/10.1016/j.jksuci.2016.08.002>