

# الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز اداء العاملين : بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان

م.م. احمد عباس حمادي / جامعة الفلوجة

## المستخلص

يتوقع ان الالتزام التنظيمي الذي يتمتع به العاملون يزيد من ولائهم تجاه منظماتهم وصولا الى تعزيز ادايتهم الوظيفي بناء على ذلك سعى البحث الموسوم " الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز اداء العاملين : دراسة تطبيقية في الشركة العامة لمنتجات الالبان " لثبيت علاقة وتأثير الالتزام التنظيمي متمثلا بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) في أداء العاملين في الشركة المبحوثة ، هدف البحث الى معرفة مستويات الالتزام التنظيمي المتوفرة لدى العاملين في الشركة المبحوثة وتأثيرها في اداء العاملين ، اجري البحث في الشركة العامة لمنتجات الالبان ولتحقيق اهداف البحث تم تطوير استبانته مكونة من (٢٢) فقرة لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (٨٠) مستهدفة فئة العاملين ورؤساء الاقسام والشعب ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS) للوصول الى النتائج ، توصل البحث الى عدة نتائج اهمها : ان اتجاهات العاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان نحو الالتزام التنظيمي ايجابية اذ تبين ان نوع الالتزام السائد في الشركة هو الالتزام المعياري ، واطهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الالتزام التنظيمي متمثلا بأبعاده (الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري ، الالتزام المستمر) مجتمعه ومنفردة وبين اداء العاملين وأشارت النتائج ايضا الى وجود تأثير ايجابي ومعنوي للالتزام التنظيمي متمثلا بأبعاده (الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري ، الالتزام المستمر) مجتمعة ومنفردة في أداء العاملين ، اذ أكدت النتائج ان الالتزام المستمر كان من بين أكثر الأبعاد تأثيرا في أداء العاملين ، وبناء على النتائج أوصى البحث بعدد من التوصيات أهمها : إدخال فكرة الالتزام المنظمي كشيء حديث يعتمد عليه بما يحقق اهداف الشركة والعاملين فيها على حد سواء ، وتكثيف عقد المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية وورش العمل لتدعيم الالتزام التنظيمي وصولا لتعزيز الاداء ، وتوجيه الشركة الى خلق الالتزام العاطفي بمستويات عالية نسبيا لدى عاملها لما له من دور كبير في تعزيز الاداء ، والمحافظة على العاملين الكفونين في الشركة من خلال رفع مستوى الالتزام المستمر لديهم ، بالإضافة الى اجراء دراسات مستقبلية مماثلة حول الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز الاداء الوظيفي للعاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان .

**المصطلحات الرئيسية للبحث /** الالتزام التنظيمي ، اداء العاملين ، الشركة العامة لمنتجات الالبان .





## المقدمة

تتضمن أدبيات الإدارة مجالاً خصباً من النظريات والبحوث الميدانية التي تسعى إلى فهم العلاقة بين العاملين والمنظمات التي يعملون بها، وعلى وجه الخصوص شهدت السنوات الأخيرة موجة من الاهتمام بمدى الصلة بين كثير من اتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل ومن ضمن أبرز المتغيرات التي أخذت الدراسات السلوكية تسلط الأضواء عليها ما يعرف بالالتزام التنظيمي والذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة بشكل عام نظراً لأهميته للمنظمات وتحديدًا في فهم سلوكيات الموظفين في محيط العمل وتفسيره لأن ما يميز المنظمات الحديثة هو مدى توفر الموارد البشرية ذات الالتزام العالي، ومما لا شك فيه أن أي تقدم في أي منظمة لا يمكن تنفيذه بعيداً عن العنصر البشري الذي أضحت من أهم موجودات المنظمة وأساس بنيتها ولهذا السبب غدت مفاهيم راس المال البشري والموارد البشرية من المفاتيح الأساسية في تقدم المنظمات بناءً على ذلك تم التطرق في هذه البحث إلى الالتزام التنظيمي واداء العاملين ومعرفة العلاقة والتأثير بينهما، إذ تضمن البحث الحالي أربعة مباحث رئيسية: الأول يضم منهجية البحث والدراسات السابقة والثاني يتضمن الأطر النظري للمتغيرين والثالث خصص لتحليل الجانب التطبيقي، وأخيراً اشتمل الرابع على الاستنتاجات والتوصيات .

## المبحث الأول / منهجية البحث والدراسات السابقة

### أولاً/ منهجية البحث

#### ١- مشكلة البحث

مما لا شك فيه ان نجاح وتطور اي قطاع من قطاعات الدولة وبما فيها القطاع الانتاجي يتطلب الاهتمام بالموارد البشري باعتباره من اهم موارد المنظمات وهو بنفس الوقت يمثل ميزة تنافسية للمنظمة لما يمتلكه من خبرة ومعرفة ومهارة قد لا تتوفر في منظمات اخرى حيث تسعى غالبية المنظمات والشركات الانتاجية الى التنافس والتميز والبقاء من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي لعاملها مما ينعكس في رفع مستوى ادائهم ونتاجيتهم، وقد اختار الباحث ان تكون الشركة العامة لمنتجات الالبان ميداناً للدراسة ، وهذا الاختيار نابع من الدور المهم لهذه الشركة في الآونة الأخيرة في إنتاج الألبان بكافة أنواعها ودعم الاقتصاد الوطني ، إذ ان أي ضعف في مستوى التزام العاملين في الشركة المبحوثة سوف ينعكس سلباً على أدائهم داخلها ، وهذا ما أكدته المدراء ورؤساء الأقسام وبعض العاملين للباحث خلال الجولة الميدانية في الشركة ، ويمكن تأطير مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

- ما دور الالتزام التنظيمي في تعزيز اداء العاملين في الشركة المبحوثة ؟
- ما مدى ادراك ومعرفة العاملين لإبعاد الالتزام التنظيمي في الشركة المبحوثة ؟
- ما مستوى العلاقة والتأثير بين الالتزام التنظيمي متمثلاً بأبعاده وبين اداء العاملين في الشركة المبحوثة ؟

#### ٢- أهمية البحث

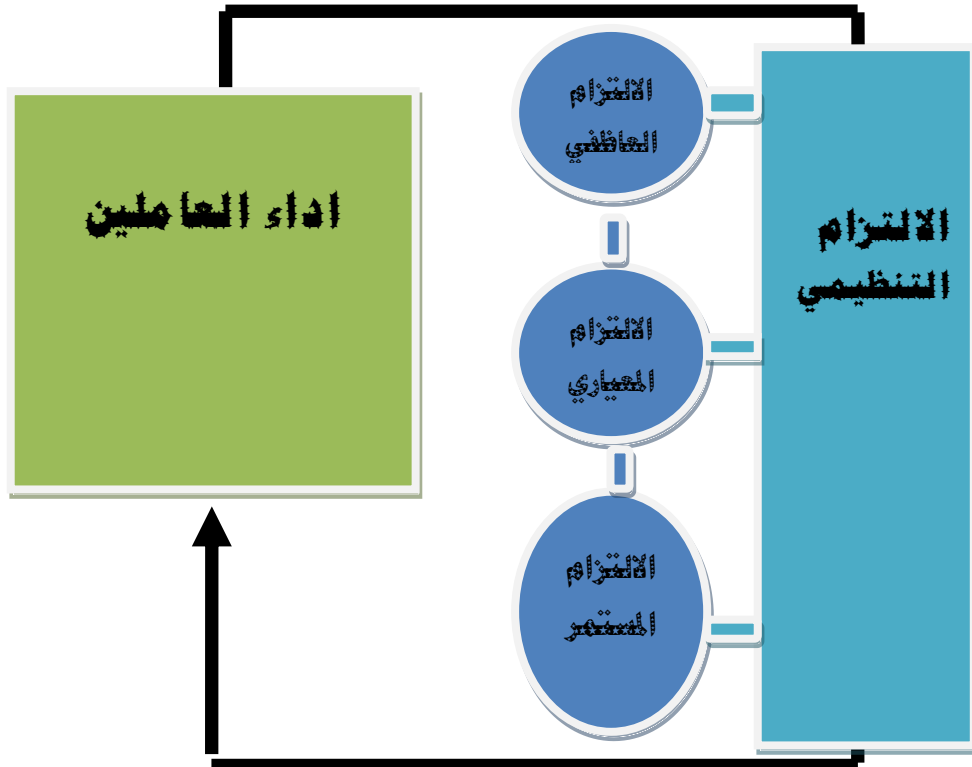
ويمكن اجمال أهمية البحث بالنقاط التالية:

- أ- تبرز أهمية هذا البحث من انه ركز على شريحة العاملين الذين عن طريقهم يتم تعزيز الاداء.
- ب- يعد هذا البحث وحسب اطلاع الباحث من اول البحوث التي اجريت في الشركة العامة لمنتجات الالبان في ابي غريب تحديداً التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي وتأثيره على أداء عاملها.
- ج- المساهمة في تنمية وتعزيز اداء العاملين من خلال تعزيز الالتزام لدى العاملين في الشركة المبحوثة وصولاً الى الأداء المتميز من خلال جملة من الاستنتاجات والتوصيات .

#### ٣-هدف البحث

- يهدف البحث الى معرفة مستويات الالتزام التنظيمي المتوفرة لدى العاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان في ابي غريب وتأثيرها على اداء العاملين وذلك من خلال الآتي:-
- أ- تحديد تأثير الالتزام التنظيمي على اداء العاملين والعلاقة بينهما من وجهة نظر المبحوثين.
  - ب- تشخيص ابعاد الالتزام التنظيمي وما الاكثر تأثيراً فيهم من وجهة نظر المبحوثين.
  - ج- تحديد مستويات الاداء في الشركة وما الحوافز المعززة لأداء العاملين وفي التزامهم .

## ٥- انموذج البحث الافتراضي



النموذج من إعداد الباحث

## ٦-فرضيات البحث

- اشتمل البحث على فرضيتين رئيسيتين، تنفرع منها عدة فرضيات فرعية هي:-  
الفرضية الرئيسية الأولى/ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام التنظيمي واداء العاملين وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية وكما يلي:-  
أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام العاطفي واداء العاملين.  
ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام المعياري واداء العاملين.  
ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام المستمر واداء العاملين.  
الفرضية الرئيسية الثانية/ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للالتزام التنظيمي في اداء العاملين وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الثانية ثلاث فرضيات فرعية وكما يلي:-  
أ- هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للالتزام العاطفي في اداء العاملين.  
ب- هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للالتزام المعياري في اداء العاملين.  
ج- هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للالتزام المستمر في اداء العاملين.

## ٧- مجتمع وعينة البحث

وقع الاختيار على الشركة العامة لمنتجات الالبان في ابو غريب لتطبيق الجانب العملي من الدراسة ولاختبار مخطط وفرضيات الدراسة، لكونها إحدى الشركات الانتاجية المهمة في العراق، كما انها تمتلك فروعاً في مختلف محافظات القطر، كما تعد هذه الشركة امن هم القطاعات الاقتصادية في العراق.  
لقد تم اختيار عينة الدراسة بصورة عشوائية، إذ بلغ حجم العينة (٨٠) عاملاً من مجتمع الدراسة والبالغ (٩٧٨) عاملاً، إذ تبين انها شملت على (٤٤) من العاملين و (١٩) من رؤساء الشعب و (16) من رؤساء الأقسام و (١) معاون المدير العام للشركة المبحوثة، ويعرض الجدول (١) وصفاً مفصلاً لعينة البحث :



## الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز اداء العاملين : بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان

جدول (١) وصف عينة الدراسة

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية %
١	الجنس	ذكور	53	66.25
		إناث	27	33.75
		المجموع	80	100
٢	العمر	أقل من 20	-	-
		21-30	33	41.25
		31-40	37	46.25
		41-50	7	8.75
		51 فأكثر	3	3.75
		المجموع	80	100
٣	التحصيل الدراسي	إعدادية	9	11.25
		دبلوم	8	10
		بكالوريوس	42	52.5
		دبلوم عالي	8	10
		ماجستير	11	13.75
		دكتوراه	2	2.5
المجموع	80	100		
٤	المركز الوظيفي	مدراء (رؤساء أقسام ومسؤولي شعب ومعاون مدير عام)	36	45
		عاملين	44	55
		المجموع	80	100
٥	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	أقل من سنة	-	-
		1-5	8	10
		6-10	40	50
		11-15	30	37.5
		16-20	2	2.5
		21 فأكثر	-	-
المجموع	80	100		

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

### ٨- أدوات البحث: تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية :-

١. أدوات الجانب النظري: في سبيل إغناء الجانب النظري تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والأطاريح والبحوث والدراسات العلمية وباللغتين العربية والأجنبية، وهي ذات صلة بموضوع البحث، فضلا عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) .

٢. أدوات الجانب الميداني : تم الاعتماد في تغطية الجانب الميداني للبحث على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي :-

الاستبانة :- تعد الاستبانة المصدر الرئيس للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة وقد صممت لتغطي جميع متغيرات البحث، وقد روعي في صياغة هذه الاستبانة البساطة والوضوح، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الذي تتراوح قيمته بين الرتبة (5) اتفق تماماً والرتبة (1) لا اتفق تماماً، أي انه خماسي الدرجات والذي يعد أكثر الاساليب استخداماً في العلوم الادارية ، وبموجب هذا المقياس فإن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية هي: 1- ١.٨ ضعيف جداً ١.٨ - ٢.٦ ضعيف ٢.٦-٣.٤ متوسط ٣.٤-٤.٢ عالي ٤.٢-٥ عالي جداً



## الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين : بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان

وتضمنت المحاور الآتية :

- ١- المحور الأول: تضمن معلومات عامة بالمستجيبين على فقرات الاستبانة، وقد اشتملت على الآتي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الاختصاص، مدة الخدمة في الوظيفة).
- ٢- المحور الثاني: وتضمن الآتي :

أ- بعض التغييرات الالتزام التنظيمي: بأبعاده المتمثلة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) وقد تم وضع (٤) أسئلة لكل بُعد أي بمجموع (١٢) سؤالاً، واعتمد الباحث اسئلة المصدر (الزيباري ٢٠١٠) مع اجراء عليها .  
ب- أداء العاملين : وقد تم قياسه من خلال (١٠) اسئلة حيث اعتمد الباحث اسئلة المصدر (Avolio&Shamer, 2002) مع اجراء بعض التغييرات عليها، والجدول (٢) يوضح هذه المحاور.

الجدول (٢) تركيبة الاستبانة على وفق المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث وعدد فقراتها

المحاور	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة للمقياس
المحور الأول	المعلومات التعريفية المجموع	الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الاختصاص، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية		إعداد الباحث
المحور الثاني	الالتزام التنظيمي المجموع	العاطفي	٤	الزيباري ٢٠١٠
		المعياري	٤	
		المستمر	٤	
			١٢	
		اداء العاملين	١٠	Avolio&Shamer, 2002
	المجموع	١٠		
		المجموع الكلي	٢٢	

المصدر : إعداد الباحث

### ٩- صدق وثبات المقياس

لغرض أن تستوفي الاستبانة الشروط العلمية المعتمدة فلا بد من إخضاعها لشروط البحث العلمي، وعليه فقد روعيت هذه الشروط على وفق الفقرات الآتية:

أ-الصدق الظاهري : بموجبه يجري التحقق من وضوح فقرات المقياس، وذلك من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (14) خبيراً، وعدت الاستبانة صادقة إذ حظيت بقبول (12) خبيراً أي نسبة (86%)، واستناداً إلى آراء الخبراء يتحقق الصدق الظاهري للمقياس، وأصبح عدد فقراتها بصورتها النهائية (22) فقرة.

ب-اختبار الثبات : وتعني الحصول على النتائج ذاتها فيما لو أعيد تطبيق مقياس معين على العينة نفسها مرة أخرى بفارق زمني، وطريقة إعادة الاختبار هي واحدة من الطرائق الشائعة في اختبار الثبات، إلا أنها طريقة غير اقتصادية فهي مكلفة في الوقت، كما قد لا نجد الأفراد أنفسهم الذين جرى استجوابهم في الاختبار السابق لغرض إعادة تطبيق الاختبار عليهم، لذا تستعمل طريقة التجزئة النصفية (Split-half)، وتتلخص هذه الطريقة بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية في الاستبانة ودرجات الفقرات الزوجية، ويجري تصحيح معامل الارتباط هذا بمعادلة (Sperman-Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق معادلة (Sperman-Brown) فإنه يعد كافياً للبحوث ان تعتمد الاستبانة أداة لها، وبهذا فإن معامل الثبات المحسوب بلغ (0.88) يعني إن استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال، مما يمكن استعمالها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.



## ١٠- الوسائل الإحصائية المستخدمة:

- ١- لغرض تحليل البيانات تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) واستخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:  
١-النسب المئوية: لغرض عرض البيانات الخاصة بوصف واختيار مجتمع البحث.
- ٢-الوسط الحسابي والانحراف المعياري: من أجل معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي وإيجاد معامل الاختلاف
- ٣-معامل الارتباط (سبيرمان) : لتحديد قوة ونوعية العلاقة بين المتغيرات كافة.
- ٤- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): وهو أحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم لتوضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما معتمد، والآخر مستقل.
- ٥- (F-Test) : لغرض اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط او المتعدد.
- ٦- (T-Test) : لاختبار اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (المعتمد).
- ١١ - حدود الدراسة:
- ١- الحدود المكانية : لقد تم اختيار الشركة العامة لمنتجات الألبان في ابو غريب وذلك لكونها إحدى المنظمات الإنتاجية المهمة والتي تؤثر بالمجتمع والبيئة المحيطة بها ولأجل معرفة مواكبتها لتطوير كادرها البشري وتنميته بما يتلائم والتطورات في المنظمات الخارجية الأخرى .
- ٢- الحدود الزمانية : امتدت الدراسة للمدة من ( ٢٠١٦/٠١/١٢ ) الى ( ٢٠١٦/٠٤/٢٠ )

## ثانياً / الدراسات السابقة

الدراسات الخاصة بالمتغير المستقل (الالتزام التنظيمي)

### ١- دراسة (الزياري، ٢٠١٠)

"المهارات القيادة الإدارية ودورها في دعم الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام وشعب الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى"  
تناولت الدراسة موضوع مهارات القيادة الإدارية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. وقد حاولت الدراسة عرض إطار نظري لأبرز ما قدمه الباحثون بشأن متغيري الدراسة، لاسيما المتغير المستقل لمهارات القيادة الإدارية المتمثلة بـ(المهارات الفكرية، والإنسانية، والإدارية) والمتغير المعتمد على الالتزام التنظيمي المتمثل بـ(الالتزام الشعوري، والمعيارى، والمستمر)، ولقد اختبرت الدراسة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى، إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي إذ بلغ حجم مجتمع الدراسة (١٦٠) مسؤولاً (مدير قسم، ومسؤول شعبة) واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات ميدانياً، وتم توزيع (٥٥) استمارة استبيان على عينة البحث. وقد سعت الدراسة إلى وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها إلى اختبار عدد من الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين مهارات القيادة الإدارية بدلالة متغيراتها والالتزام التنظيمي. ولأجل اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها استعملت العديد من الأساليب الإحصائية، وبناءً على وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها واختبار مخطط الدراسة وفرضياتها فقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين مهارات القيادة الإدارية بدلالة متغيراتها والالتزام التنظيمي بمتغيراتها في الشركة المبحوثة واوصت الدراسة على إقامة دورات تدريبية وبشكل مستمر للمدراء بمختلف المستويات لاطلاعهم على مستلزمات نجاح القيادة الإدارية ولتعزيز مهاراتهم وخبراتهم ونشر ثقافة الالتزام التنظيمي في الشركة المبحوثة وتعريف المدراء بأهميتها وأنواعها، لكي ترفع من مستوى التزامهم ومسؤولياتهم تجاه وظائفهم وبما ينعكس على الأداء الإجمالي للشركة.

### ٢. دراسة الوزان (٢٠٠٦)

"المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي" دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين  
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي والمعوقات التي تواجهه ومستوى الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع الأسلوب المسحي الشامل إذ بلغت عينة الدراسة (١٥٦) ضابطاً.





## الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين : بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان

ومن أهم نتائج الدراسة:  
أ. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية أقل من (١%)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.  
ب. وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم.  
وخلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات منها:  
أ. العمل على رفع مستوى الاستعداد لدى مفردات الدراسة لبذل جهد أكثر مما هو متوقع من الإدارة العليا بما يسهم في تحقيق الأهداف.  
ب. تنمية مستوى الرغبة والاستعداد للقيام بأي مهمة لغرض البقاء والاستمرار في العمل بالإدارة المحلية.

### ثانيا/ الدراسات الخاصة بالمتغير التابع (الأداء الأفراد )

#### ١-الحلايبية (٢٠١٣)

اثر الحوافز في تحسين أداء الأفراد في المؤسسات العامة الأردنية  
هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الحوافز في تحسين أداء الموظفين في امانة عمان الكبرى ،اذ كانت عينة البحث بشكل عشوائي تمثل ٣٣% من المجتمع الكلي ،حيث شكلت العينة ١٥٠ فردا بين رئيس قسم ومدير وموظف، وكان المجتمع الاصلي يشكل ٤٤٩ فردا ،تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستعانة ببرنامج ال SPSS في تحليل اجابات العينة ، توصلت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين الحوافز واداء الافراد ،واوصت الدراسة بضرورة دعم وتعزيز العمل بين الموظفين وكذلك التأكيد على ضرورة فرق العمل كحافز معنوي من اجل الوصول الى اداء عالي.

#### ٢-دراسة (Avolio&Shamer،2002)

### The Impact Of Transformational Leadership on The Development and Performance of Supordinates

اثر القيادة التحويلية على تطور أداء التابعين  
هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر نمط القيادة التحويلية على تطور التابعين المباشرين للقيادة .وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٤) من القادة العسكريين و(٩٠) من التابعين المباشرين و(٧٢٤) من التابعين غير المباشرين. وتوصلت الدراسة الى ان للقيادة التحويلية اثر على تطور العاملين وعلى ادايتهم بشكل كبير . كذلك توصلت الدراسة الى ان القيادة التحويلية تخلق رابطة اجتماعية قوية بين التابعين المباشرين وغير المباشرين اذ كان للقيادة التحويلية اثر ايجابي ذو دلالة احصائية على التوجه الجماعي للتابعين.

### ثالثا/ الدراسات المشتركة

#### ١- دراسة (عيسى وإبا زيد، ٢٠١٤)

دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني  
هدفت الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني. تم توزيع ( 325 ) استبانة على عينة الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية (التجارية والإسلامية)، تم استخدام المتوسطات الحسابية، الاتحاد واختبار (f) وظهرت النتائج ان اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي ايجابية وبدرجة مرتفعة. وجود علاقة ايجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردن وبينت الدراسة ان الالتزام العاطفي هو اكثر انماط الالتزام التنظيمي تأثيرا على أداء العاملين. واوصت الدراسة بضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك من خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم المهنية والاجتماعية، وتعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين في البنوك لما له من دور ايجابي في تحسين أدايتهم.

#### ٢-دراسة (Neign et a : 2013)



### "The Impact of Organizational Commitment on Employees' Job Performance".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي للعاملين في مصرف ميلي في الجمهورية الاسلامية في ايران ، اذ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة لجمع البيانات ، واعتمد باستخدام الابعاد التالية للالتزام التنظيمي ( المستمر والعاطفي والمعياري ) وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها وجود علاقة موجبة بين الالتزام التنظيمي واداء العاملين في بنك ميلي حيث حصد الالتزام المعياري النسبة الاكبر من تلك العلاقة الاحصائية في اداء العاملين .

#### ٣-دراسة البقمي (٢٠١٢)

##### الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي

هدفت الدراسة الى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة وعلاقته بادائهم الوظيفي ، اذ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كاداة لجمع البيانات ، توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها : وجود مستوى مرتفع نسبيا من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمتوسط حسابي (٣.٤٥) بالإضافة الى وجود مستوى مرتفع نسبيا من الاداء الوظيفي لدى العاملين بمتوسط حسابي (٣.٤٦) ووجود علاقة ارتباط موجبة وطردية داله احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي . اوصت الدراسة الى وضع استراتيجية لتفعيل وتعزيز الالتزام والاداء في المديرية العامة للجوازات ووضع نظام معلن لتقييم اداء العاملين بصفة دورية واجراء دراسات مستقبلية مماثلة حول الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي.

## المبحث الثاني / الاطار النظري

### اولا : الالتزام التنظيمي

#### ١- مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية ، وقد انبثق أساسا من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين من خلال الدراسات التي تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، فحينذاك تم الوصول الى نتيجة مفادها ان للموظفين مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها (الوزان، ٢٠٠٦: ٣٣) وتعود كلمة الالتزام في اللغة إلى الفعل لزم، ولزم الشيء بمعنى أنبته وداوم عليه وألزمه المال والعمل فصار واجباً عليه ويقال لما بين الكعبة والحجر الأسود الملتزم لأن الناس يعتقدونه أي يضمونه إلى صدورهم،(كريدي، ٢٠١٠: ٣٠) أما معناه الاصطلاحي فهو القوة الكلية التي تجعل من الصعب على أحد الأشخاص التخلي عن موقفه تجاه موضوع معين أو تغيير اتجاهه واعتقاده، أو حكمه أو رأيه نحو موضوع ما، أو إنهاء علاقة تربطه بأحد الأشخاص أو بالمنظمة التي يعمل فيها، بمعنى آخر مدى ارتباط الشخص بأي موقف أو حكم أو اتجاه معين يعتنقه، أو مدى تعلقه به وشعوره بصعوبة التخلي عنه لأي سبب من الأسباب ومن ثم فإن الالتزام يقلل من فرص المجاراة ومحاولات تغيير الاتجاهات. عليه فهو " مجموعة من المواقف والسلوكيات الايجابية المقصودة من الفرد تجاه منظمة معينة " (الأشرفي، ٢٠٠٢: ٢٤) ان الالتزام التنظيمي في أبسط معانيه يعني حرص الموظف على القيام بمهام عمله بدايةً من الحضور في الوقت المحدد، ومروراً بإنجاز مهام العمل اليومي دون تعطيل، ونهايةً بالانصراف في وقت الدوام المحدد، هو التزام بأداء وإنجاز مهام العمل مهما كانت صعوبته، ومهما كانت المشكلات التي تواجه الموظف، فالالتزام يفرض على الموظف إنجاز مهام عمله في الوقت المحدد دون تأخير أو تعطيل . أما الالتزام بالمعنى العام فيعني حرص الموظف أو العامل على نجاح المنظمة ومشاركته بفاعلية في تحقيق أهدافها(الشمري، ٢٠١٣: ٢٩) وينظر (خير الدين والنجار، ٢٠١٠: ١١) للالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي:

- ١- التماثل Identification : ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها.
- ٢- الانهماك Involvement : ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.
- ٣- الولاء Loyalty : والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.





لقد اختلف الباحثين في تعريفهم للالتزام التنظيمي، وهذا الاختلاف نابع من طبيعة وبيئة كل باحث ووجهه نظره اتجاه الالتزام التنظيمي، حيث عرف (فلمبان، ٢٠١٠: ٤٤) الالتزام التنظيمي على انه "الشعور الايجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد وتفضيلها على ما سواها مع الافتخار بماثر المنظمة مما يعزز نجاحها". وعرفه (عباس، ٢٠٠٨: ١١٧) على انه "مدى ولاء وارتباط الفرد بالمنظمة". وهناك ثلاثة اتجاهات برزت في تحديد مفهوم الالتزام وكالاتي : (التك، ٢٠١٠: ٧٨)  
أ- ميل الفرد نحو المنظمة والارتباط بها ويقوم وزناً لها ويحرص على تحقيق التلاوم بين الفرد والمنظمة، فضلاً عن معالجة اتجاهات الأفراد نحو العمل كالولاء والدافعية والاندماج  
ب- رغبة الفرد بالبقاء والارتباط بالمنظمة من خلال ربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة، فيؤد عناصر ايجابية تتمثل بالتبادل في المصالح، كما ان الالتزام المنظمي ظاهرة بنائية تظهر بوصفها نتيجة للصفقات التبادلية بين الفرد والمنظمة وتتضمن فكرة المراهات الجانبية، فضلاً عن كونها ظاهرة تبادلية تعتمد على إدراك الفرد لنسبة المغريات إلى الإسهامات وتراكم الاستثمارات والمراهات الجانبية في نظام الخدمة  
ت- نتيجة قوى متعددة تتمثل بمجموعها جملة من العوامل النفسية ذات الصفة التركيبية التبادلية، تعمل على نحو تكاملي بالاستفادة من الاتجاهين النفسي والتبادلي.  
يسنتج الباحث ومن خلال ما تقدم من تعاريف ومفاهيم واتجاهات في تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي ان الالتزام التنظيمي هو شعور نفسي ايجابي يتولد لدى الفرد العامل نتيجة الرضا عن منظمته وبالتالي تمسكه بها وارتباط مصالحه الشخصية بمصلحة المنظمة ككل .

## ٢- مراحل الالتزام التنظيمي

هناك ثلاث مراحل أساسية في تشكيل الالتزام التنظيمي لدى الأفراد ، اذ صنف (Bochanan) كما ورد في (العوفي، ٢٠٠٥: ٣٦-٣٧) تلك المراحل الى الاتي :  
أ-مرحلة التجربة :- وهي التي تمتد من تأريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد فقط يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، وفي هذه الفترة يكون الاهتمام منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ككل، ففي هذه المرحلة سوف يواجه الفرد عددا من المواقف التي سوف تبني تكون عنده مرحلة التجربة والتهيئة للمرحلة التي تليها ، ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعة المتلاحمة، إدراك التوقعات، والشعور بالصدمة، ونمو الاتجاه نحو المنظمة.  
ب-مرحلة العمل والإنجاز:- وتتراوح مدة هذه المرحلة بين السنتين والأربعة سنوات ، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور في هذه المرحلة الولاء للعمل وللمنظمة  
ت-مرحلة الثقة بالمنظمة:- وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة، وتستمر الى ما لانهاية اذ يزداد ولاء الفرد وتقوى علاقته بالمنظمة والانتقال الى مرحلة النضج. الا ان اورالي (Oreily) أشار كما ورد في (الوزان، ٢٠٠٦: ٤٠) الى مراحل أخرى للالتزام التنظيمي هي :  
أ-الإدعان:- أي ان التزام الفرد مبني على ما يحصل عليه من المنظمة من فوائد ،لذا نرى الفرد يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم ما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة  
ب-مرحلة التطابق أو التماثل مع المنظمة:- اذ نجد ان الفرد في هذه المرحلة يتقبل سلطة الآخرين من اجل الرغبة والاستمرار بالعمل، فسوف تشبع حاجاته للانتماء ، لذا سوف يشعر بالفخر والانتماء للمنظمة.  
ت-مرحلة التبنى:- في هذه المرحلة يكون الفرد قد اعتبر أهداف وقيم المنظمة هي ذات أهدافه وقيمه، فالالتزام هنا نتيجة لتطابق أهداف المنظمة وقيمتها ومع أهداف وقيم المنظمة .

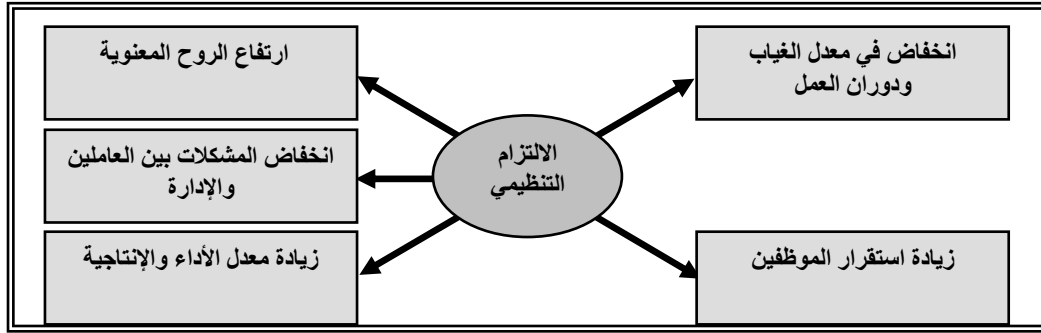
## ٣- أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء ، إذ أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت ان ارتفاع مستوى ألتزام لدى الأفراد العاملين في المنظمة ينتج عنه انخفاض في مجموعة من الظواهر السلبية الغير مرغوب فيها وفي المنظمة وفي مقدمة هذه الظواهر السلبية هي ظاهرتي الغياب والتسرب عن أداء العمل (الوزان، ٢٠٠٦ : ٣٧) كما وتعود هذه الأهمية لعدة أسباب منها : (خير الدين والنجار، ٢٠١٠ : ١٢)

١. انه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
  ٢. إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً به من قبل المنظمات.
  ٣. انه يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
  ٤. يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
  ٥. كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- كما وذكر (السالم وصالح، ٢٠٠٠ : ٤٢٥) و(اللوزي، ٢٠٠٣ : ١٢٨) إلى أن الاهتمام بالالتزام

التنظيمي بين الأفراد يمكن أن يتمثل بالنتائج الآتية:

١. سهولة استجابة المنظمة لتغيرات البيئة.
  ٢. انخفاض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل.
  ٤. زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي.
  ٥. زيادة معدلات الأداء والإنتاجية لأن أحد المرتكزات الأساسية للالتزام التنظيمي هي القيم الاعتبارية والاجتماعية التي تربط الفرد بالمنظمة، وإن ترسيخ تلك القيم والتأكيد عليها يؤدي إلى زيادة الأداء وبالتالي المحافظة على العلاقات الإيجابية بين الموظفين.
  ٦. الالتزام عنصر أساسي في نجاح أي منظمة.
  ٧. انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة . والشكل (١) يبين أهمية الالتزام التنظيمي:
- الشكل (١) أهمية بناء الالتزام التنظيمي



المصدر: الطائي، رنا ناصر صبر، (٢٠٠٧)، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص. ٨٥

#### ٤- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

- هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي ، إذ اتفق بالكامل كلا من (الزيباري، ٢٠١٠ : ٥٢) مع (جواد وآخرون، ٢٠٠٦ : ٤٢٧) و(السالم وصالح، ٢٠٠٠ : ٤٢٢) على أربعة عوامل :
١. العوامل الشخصية : الأفراد يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم مستويات الالتزام التي يمنحونها لمنظماتهم كالآتي:
  - أ. العمر: يأتي العمر في مقدمة العوامل الشخصية التي أثبتت الدراسات علاقته بالالتزام التنظيمي للأفراد.

فالموظف الأكثر عمراً أكثر التزاماً لمنظمتة بالمقارنة مع الموظف الشاب. وإن مستوى الالتزام يزداد طردياً مع

تقدم عمر الموظف.

ب. الجنس: النساء أكثر التزاماً للتنظيمات من الرجال إلا أن هذا المتغير غير حاسم.  
ت. المؤهل: العاملون ذوو المؤهلات العليا أكثر التزاماً لمنظماتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا إلا أن هذا المتغير غير متفق عليه.

ث. مدة الخدمة: العاملون من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر التزاماً لمنظماتهم ممن هم أقل خدمة، ويعتقد أن بناء مستويات الالتزام لدى الأفراد نحو منظماتهم يتطور بزيادة سنوات خدمتهم فيها.  
ج. المسؤولية الاجتماعية: العاملون من ذوي المسؤولية الاجتماعية العالية أكثر التزاماً لمنظماتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية.

٢. العوامل التنظيمية : المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية التي تؤثر على مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية ومنها:

أ. الأجر أو المردودات المادية: المنظمات التي تمنح أجوراً مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي.

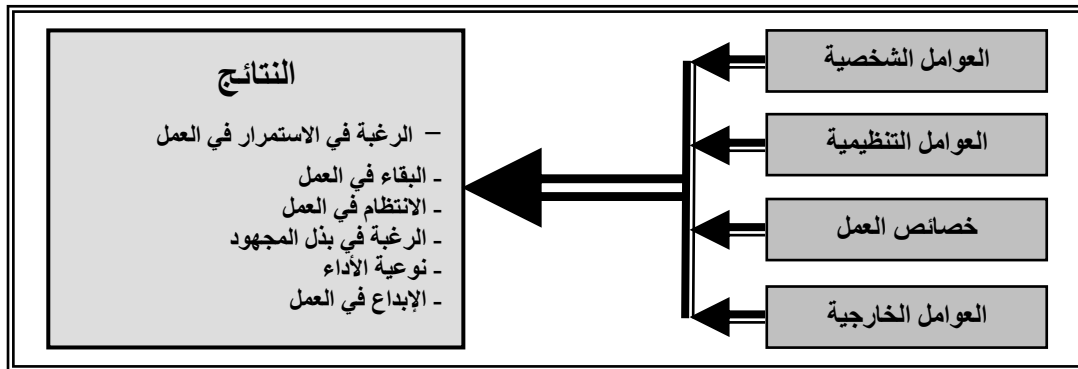
ب. نمط الإشراف: يوجد علاقة بين مستوى التزام الموظف لمنظمته ونوع السلوك القيادي لرئيسه المباشر. فالمدير أو المسؤول الذي يتميز نمط إشرافه بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية، يتسم أفرادها بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي.

ت. المشاركة في اتخاذ القرار: المنظمات التي تفسح المجال للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات يتميز أفرادها بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي.

٣. خصائص العمل : وهي ذات علاقة بمتطلبات العمل المختلفة من مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات مثل درجة تحديد المهام للعاملين ودرجة استقلاليتهم في أثناء العمل، وقد أثبتت الدراسات التي وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي ودرجة تحديد المهام ودرجة الاستقلالية في أثناء العمل. إذ كلما زادت المهام المناطة بالعاملين محددة وموصوفة زادت درجة الاستقلالية في أثناء العمل وأدت إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

٤. العوامل الخارجية : إن البيئة الخارجية (الأبعاد والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) تؤثر على الالتزام التنظيمي، إلا أن هذا التأثير يختلف باختلاف الالتزام المتكون ومرحلته فإذا كان الالتزام في مرحلة التكوين ولم يصل إلى مرحلة الاستقرار فإنه سيكون مؤثراً في العاملين وعلى التزامهم في المنظمة، إذ يمكن أن يترك العاملون منظماتهم باحثين عن فرص بديلة في منظمات أخرى، وتوفر الفرص البديلة في البيئة الخارجية بمثابة عوامل جذب قوية للأفراد، أما إذا تحقق لهؤلاء الأفراد الاستقرار في العمل وانسجمت تطلعاتهم ومشاعرهم وأهدافهم بالمنظمة الذي ينتمون إليها فإن عوامل البيئة الخارجية لا تؤثر على مستوى التزامهم للمنظمة. والشكل (٢) التالي يبين تلك العوامل:

الشكل (٢) العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي



المصدر: الوزان، خالد محمد أحمد، (٢٠٠٦)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ص ٤١



## ٥- أنواع الالتزام التنظيمي

طرح عدد من الباحثين ممن اهتموا بدراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية، عدد من الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم الالتزام التنظيمي (الزيباري، ٢٠١٠: ٥٤)، والتي تركز على ثلاثة أبعاد أساسية هي: (الالتزام الشعوري، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) والتي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية:

### ١. الالتزام العاطفي *Affective Commitment*

ويشير إلى الارتباط أو التمسك العاطفي أو التطابق أو الاندماج بقيم و أهداف المنظمة (Felt, 2003, 2). أما (Muthuveloo & Rose, 2005: 1080) يصف الالتزام الشعوري بأنه يقترب من مفهوم الالتزام القيمي من حيث تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة ومن خلال جملة من المشاعر مثل (الولاء، والانتماء، والتعلق بالمنظمة)، أما (التك، ٢٠١٠: ٧٩) فقد أشارت إلى مفهوم الالتزام الشعوري بأنه الارتباط العاطفي الشعوري بقيم وأهداف المنظمة من خلال عدد من الأسس (المشاركة، والتدخل في المنظمة، والتطابق معها)، ومن يمتلكه من العاملين يستمرون بالعمل مع المنظمة وذلك لأنهم يرغبون شعورياً بذلك. أي أن الالتزام الشعوري للفرد يتطور اعتماداً على الأسس المذكورة آنفاً، واختبرت عدد من الدراسات ومنها دراسة (Humphreys, et. al., 2005, 120) وبينت أن العدالة في توزيع المكافآت ووضوح الدور والتحرر من الصراعات أو النزاعات والمكافآت المستندة إلى الأداء المتميز والمشاركة في صنع القرارات تلعب دوراً كبيراً بالالتزام الفرد شعورياً بالمنظمة. وذكر (الزيباري، ٢٠١٠: ٣٥) أن هذا النوع من الالتزام يؤثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية، والأهمية، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يؤثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الموظف بالبيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه. أما (الطاني، ٢٠٠٧: ٨٧) فقد أشارت بأن الأفراد الذين يكون ارتباطهم الرئيس بالمنظمة نابع من شعورهم العاطفي تجاه المنظمة فإنهم يستمرون في ذلك العمل. وأشار كل من (خير الدين، موسى وآخرون ٢٠١٠ ص ١٢) إلى أن الالتزام العاطفي يبني على أساس الشعور القوي بالانتماء والاندماج والمشاركة في المنظمة، والموظف سيطور ارتباطه العاطفي بمنظمة ما عندما يتعرف على أهدافها، وعندما تتطابق قيم الموظف مع قيم المنظمة، عندها يصبح هناك اندماج نفسي في المنظمة وافتخار بالانتماء إليها والارتباط بها، وبالتالي فإن الموظفين ذوي الالتزام العاطفي القوي يظلون في أعمالهم لأنهم يريدون ذلك.

### ٢. الالتزام المعياري *Normative Commitment*

أشار (Salami, 2008: 32) إلى أن الالتزام المعياري يعكس دور الفرد والتعهد باستمراره في العمل داخل المنظمة. في حين يرى (Ugboro, 2006: 23) الالتزام المعياري بأنه شعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد دخوله المنظمة (التوجه التنظيمي) مثل التكاليف المصاحبة لتدريبه على العمل وتكاليف الزواج والدراسة. كما أن هذه الالتزام يتركز على حالة الالتزام القانوني للاستمرار بالعمل، ويشعر الأفراد الذين يمتلكون مستوى عالياً منه بأن عليهم البقاء في المنظمة، وهم ملتزمون التزاماً طوعياً بذلك نتيجة للتمسك الذاتي (التذويب) *Internalization* للضغوط المعيارية التي تسلط على الأفراد قبل دخولهم في المنظمة، وقد يتطور هذا النوع من الالتزام عندما يحصل العاملون على مكافآت مقدماً، فالإحساس بقيمة هذه الأنواع من المكافآت والاستثمارات تُشعر العاملين بالالتزام تجاه المنظمة (التك، ٢٠١٠: ٨٣). أما (جيرنج وبارون، ٢٠٠٩: ٢١٧) فقد أشارا إلى مفهوم الالتزام المعياري بأنه شعور الفرد بأن يلتزم البقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقول لهم الآخرون لو ترك أحدهم العمل بالمنظمة فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لشركته أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل فهو التزم أدبي وإن كان على حساب نفسه. أما (Meyer et al., 2002; Iverson & Buttigieg, 1999, 307) فرأوا أن الالتزام المعياري يعكس الشعور في الاستمرارية داخل المنظمة التي يعمل فيها، ويقوم بتعزيز هذا الشعور الدعم العالي من قبل المنظمة لعاملها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل وحتى المساهمة في وضع الأهداف والقرارات والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، في حين أن العديد من الباحثين ينظرون إلى الالتزام المعياري من زاوية أخلاقية ويسمونه التزم أخلاقي.



## الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين : بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان

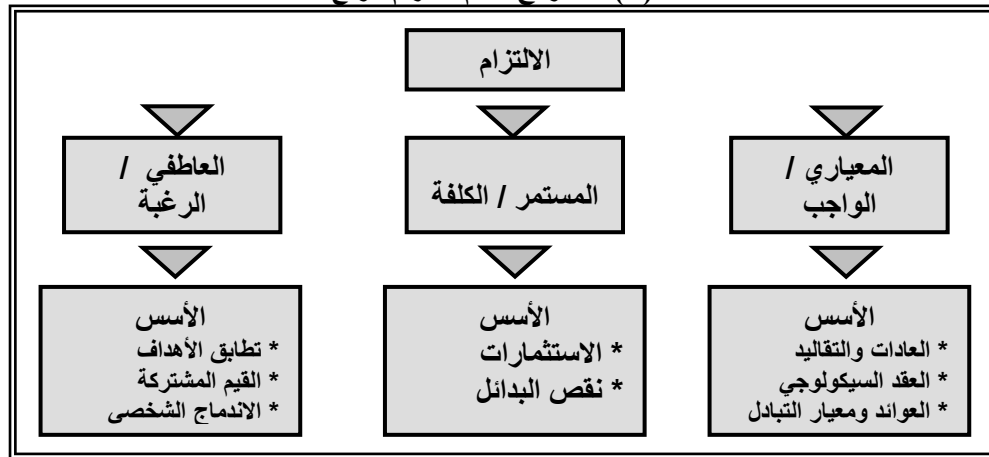
فالموظف يقوم بتطوير هذا النوع من الالتزام بعد أن تكون المنظمة قد استثمرت فيه ويقابلها في نفس الوقت بالاستمرار بالعمل خاصة إذا وجد الأفراد العاملين انه من الصعب إعادة الاستثمارات التي أنفقتها عليهم المنظمة وعلى ذلك فان الموظفين ذوي الالتزام المعياري العالي سيقفون في أعمالهم لأنهم يشعرون بان عليهم التزاما بذلك.

### ٣. الالتزام المستمر (المتواصل) Continuualtment Commitment

يصف (جيرنج وبارون، ٢٠٠٩: ٢١٦) الالتزام المستمر إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير وقد تكون هذه الكلف مادية أو معنوية، فكلما طال مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل (خطط المعاشات كالترقية والتقاعد، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد) فكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور فمثل هؤلاء الأفراد يقال عنهم: إن درجة ولائهم الاستمراري عالية، أما (التك، ٢٠١٠: ٨٠) فقد أشارت إلى إدراك الحقيقة أن الكلف المرتبطة بترك المنظمة هي كلف عالية تشمل (خطورة هدر الوقت، والوقت والجهد المبذولين لاكتساب المهارات غير القابلة للنقل، وخسارة المكاسب الجاذبة، وانهايار العلاقات الشخصية أو العائلية بسبب ترك العمل) ويمكن التوصل إلى أن الفرد يكون ارتباطه الرئيسي في المنظمة قائماً على الالتزام المستمر والذي يعد وسيلة لتحقيق أهدافه الشخصية التي لا يستطيع تحقيقها في منظمة أخرى. ورأى أيضاً كل من (خير الدين، موسى وآخرون ٢٠١٠ ص ١٣) ان الالتزام المستمر يعتمد على ان العامل عندما يبقى بعمله في أي منظمة لفترات زمنية طويلة فإنه يبني الاستثمارات والتي تشمل على الوقت والجهد الوظيفي والمهارات المكتسبة والمزايا والمكافأة التي تثنيه عن السعي للحصول على عمل بديل في منظمة أخرى، وعليه فان هذا الشكل من الالتزام يتطلب من الموظف إدراك حجم التكاليف والخسائر المرتبطة بتركه للمنظمة الحالية، ومن ثم تشكل هذه الرابطة الرئيسية للموظف مع المنظمة وقراره البقاء فيها جهداً مبذولاً للاحتفاظ بالفوائد والمنافع واستمرارية الحصول عليها .

والشكل (٣) يوضح الأنموذج العام للالتزام الفرد داخل المنظمة وفقاً لأنواعه الثلاثة (الالتزام الشعوري، والمعيارى، والمستمر) وطور هذا النموذج وأعدّه (Oraily & Chatman)، فهو نموذج متعدد الأبعاد ينطلق من فرضية أن الالتزام يمثل الموقف اتجاه المنظمة ويأخذ ثلاث صور محددة هي الامتثال والتطابق والتقمص الذاتي، إذ يظهر الامتثال عندما يتم تبني المواقف والسلوكيات المقابلة من أجل كسب مكافآت معينة، أما التطابق فيحصل عندما يقبل أي فرد التأثير لغرض تأسيس العلاقة المرضية أو الحفاظ عليها وأخيراً فإن التقمص الذاتي يحدث عندما يتم قبول التأثير بسبب السلوكيات والمواقف التي يتبناها الفرد أو يشجع على تبنيها وتتوافق مع القيم السائدة (التك، ٢٠١٠: ٨٠) .

الشكل (٣) الأنموذج العام للالتزام موقع العمل



المصدر: التك، أسيل زهير رشيد أمين، (٢٠١٠)، العلاقة التبادلية بين بعض القضايا الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية وبناء التزام العاملين بالجودة وانعكاساتها على القيم التنظيمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص ٨٠.





## ثانياً: أداء العاملين

### ١- مفهوم الأداء

إن مفهوم الأداء قد مر بعدد من المراحل وقد أسهمت التغيرات البيئية والتطورات المنظمية والعالمية بشكل كبير في بلورة فلسفته وتطوير مقاييسه ومداخله، واستمد الأداء خصائصه ومرتكزاته أساساً من الفكر الاقتصادي (عمل الأشياء بأقل التكاليف)، ثم تطور إلى مفهوم الكفاءة (تحقيق أعلى المخرجات من المدخلات)، ثم إلى الفاعلية (عمل الأشياء الصحيحة)، ثم استخدام المقاييس المركبة للتعبير عن الأداء المنظمي ومن ثم الأداء الاستراتيجي كتعبير لتحقيق مؤشرات مالية ورضا العاملين والمستفيدين والمواءمة والتفاعل والتكيف مع المتغيرات البيئية، وأخيراً الأداء المتميز الذي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، التي تكون محوراً للتقييم، وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية، وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشتمل على جوانب الأداء الاستراتيجي وأداء العمليات والموارد البشرية والنظم. (طه، ٢٠٠٨: ٩٩) فقد أشار (مخيمر وآخرون، ٢٠٠٠: ٩) أن الأداء المنظمي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً لمنظمات الأعمال فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة في مختلف جوانبها ويرى (الدره وآخرون، ٢٠٠٦: ١٥) أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والانتاج، وأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات وإن الأداء ناتج من تفاعل الصفات الشخصية للأفراد وجهودهم في العمل مع ما تقدمه المنظمة من مساعدات، وعبر عن ذلك بالمعادلة الآتية :

$$\text{الاداء الوظيفي} = \text{الصفات الشخصية للأفراد} \times \text{جهود العمل} \times \text{الدعم التنظيمي}$$

### ٢- أهمية الأداء

تبرز أهمية الأداء كونه خطوة تحدد الموقع الحالي، ومدى ابتعاده عن النهايات الأخيرة المرغوبة، أو مدى تطابقها معها. وإن معاينة عمليات المنظمة والتعرف على أدائها مسألة في غاية الأهمية لفهم كيفية عمل المنظمات من أجل تصحيح الانحرافات في المنظمة ورفع مستوى الأداء، وتصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه فاعلاً وكفوءاً، فضلاً عن إمكانية التعرف على مدى الحاجة إلى التغيير وكيفية إجرائه في المنظمة (خوين، 2006: 35)

كذلك يعد الأداء مركزاً لتخمين نجاح و فشل المنظمات في قراراتها (Brown & Laverich, 1994: 89)، وهو أحد الأساليب الذي من خلاله تتمكن المنظمة من تحديد وتقويم أنشطتها الداخلية المختلفة وتحديد نواحي القوة والضعف لديها وتقويم أدائها مقارنة بأداء المنظمات المنافسة الأخرى التي تمارس أنشطة مماثلة أو متشابهة لأنشطتها وفي الصناعة نفسها (الدوري، 2003، 193) ويمكن أن تتحدد أهمية الأداء المنظمي من خلال المقارنة بين المنظمات وإصدار الحكم على الاستراتيجيات والهيكل و انتاج الأهداف من النتائج التي يحصل عليها الأداء. (الزبيدي، 2010: 85)

وتواجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة (الدليمي، 1998: 82). وعلى الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، واستمرار المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء كانت الداخلية أم الخارجية منها، وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل، فالأداء مفهوم أوسع، ومحتوياته متجددة، وتغير وتطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها ولا تزال الإدارة العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة (الدليمي، 2014: 44).

وقد أشار (Tuggle) إلى أن التعرف على أداء المنظمة يساهم في الكشف عن النواحي الإيجابية : (Tuggle, 1998: 4)

- أ- مدى قدرة المنظمة على مواجهة المحددات البيئية .
- ب- ملائمة الإجراءات الاستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها .





- ج- التأكد من ان المعنيين بتنفيذ الخطط هم على اطلاع جيد لها .  
ع- التأكد من مستوى التنسيق بين اجزاء الاعمال والسياسات .  
هـ- مدى ملائمة تقسيمات الهيكل في تنفيذ الاهداف .  
و- معرفة وضع المشاركين في تنفيذ الاستراتيجية لملاحظة الدوافع والاتجاهات لدى الاشخاص .

### ٣- العوامل المؤثرة على أداء العاملين

هناك مجموعة من العوامل التي قد تؤدي الى التأثير سلبا على أداء العاملين وهي: (السقا، ٢٠١٣: ٥٢)  
أ- وجود أهداف محددة:

فالمنظمة التي تمتلك خططاً تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أداءها، تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم وذلك لوجود معيار محدد مسبقاً على أساس أهداف هذه المنظمة.

#### ب- المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

#### ج- اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة في العاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذي الأداء العالي والموظف المجتهد ذي الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

#### د- مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف ونتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

#### هـ - التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

### ثالثاً: العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين

ان هناك فوائد عديدة يمكن أن تستفيد منها المنظمة نتيجة وجود الالتزام التنظيمي ومنها الاداء المتميز في العمل، حيث إن التزام الفرد بالعمل يؤدي إلى التميز في أداء الأعمال الموكل إليه، والإبداع لدى العاملين في المنظمة مما ينعكس إيجاباً على أدائهم لعملهم وبالتالي على إنتاجية المنظمة و الإسهام بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة وإنجاز الأعمال بكفاءة (أقل وقت وجهد وتكلفة) من خلال اندماجهم بالعمل (عيسى و ابا زيد، ٢٠١٤: ٣٦٤) . كما ويؤدي الالتزام التنظيمي في الاستمرار بالعمل في المنظمة ورفع معدلات الاداء والانتماء للمنظمة، فالموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يكون في الغالب مجتهداً ومجدداً في عمله، مما يساعده على التقدم والترقي الوظيفي(الشمري، ٢٠١٣: ٣٧) . والعاملين ذوي الالتزام التنظيمي العالي هم الذين يتوفر فيهم الرضا الذاتي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستوى غياباتهم ويتولد لديهم الشعور بالاستقرار الوظيفي وبالتالي ارتفاع معدل ادائهم الوظيفي .(حنونه، ٢٠٠٦: ١٦)

## المبحث الثالث/ الجانب التطبيقي للبحث

### أولاً- عرض وتحليل النتائج الخاصة بإجابات العينة المبحوثة

#### ١- عرض وتحليل نتائج إجابات العينة للمتغير التفسيري (الالتزام التنظيمي)

قيس هذا المتغير من خلال ثلاث متغيرات فرعية هي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)، إذ يشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير التفسيري الرئيسي (الالتزام التنظيمي)، حيث يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.85) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) وكان الانحراف المعياري العام (0.78) مما يدل على أن الالتزام التنظيمي عالي في الشركة وكان هذا واضحاً للباحث خلال المشاهدات الميدانية وما يمتلكه العاملون من استعداد في بذل الجهود من أجل إنجاز الأعمال اليومية الموكلة اليهم ولوحظ تفضيلهم وافتخارهم بشركتهم التي يعملون فيها على من سواها بالإضافة إلى تقبل الأوامر من أجل الاستمرار بالعمل...، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

#### أ. الالتزام الشعوري/ العاطفي

حيث قيس متغير (الالتزام العاطفي)، من خلال أربعة أسئلة، إذ يعكس الجدول (٣) وسطاً حسابياً عالياً بلغ (3.8) وبانحراف معياري (0.55)، أما على صعيد الأسئلة فقد ظهر أن أعلى مستوى إجابة قد حققتها الفقرة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.1) وهي عالية جداً، وبتشتت منخفض نوعاً ما بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.45) ومعامل الاختلاف (١٠.٩٧)، وهذا المؤشر يدل على أن العاملين داخل الشركة يتمتعون بروح عالية في العمل بسبب العلاقات الاجتماعية فيما بينهم وبين الشركة، وهذا واضح كما ورد في الفقرة (4) إذ بلغ وسطها الحسابي (3.9) وهو عالي وبانحراف معياري (٠.٦٠) ومعامل اختلاف (١٥.٣٨) وهذا ما أثبتته المشاهدات الميدانية للباحث من خلال ملاحظة العاملين وما يمتلكونه من شعور قوي بالانتماء والاندماج والمشاركة في الشركة، وهذا قد يكون متولداً لديهم بسبب التعرف على أهداف الشركة وتطابق قيمها مع القيم الفردية للعاملين.

#### الجدول (4) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري للالتزام التنظيمي والالتزام العاطفي

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	اشعر بالسعادة من خلال عملي في هذه الشركة.	4.1	0.45	10.97
٢	ينتابني الفخر كلما تحدثت عن شركتي التي اعلم فيها أمام الآخرين.	3.7	0.57	15.41
٣	اشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف الشركة التي أعمل بها.	3.5	0.61	17.43
٤	اشعر بارتباط عاطفي تجاه الشركة التي اعلم بها.	3.9	0.60	15.38
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للالتزام العاطفي	3.8	0.55	14.47
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للالتزام التنظيمي	3.85	0.78	20.26

#### ب. الالتزام المعياري

وهنا بينت النتائج كما يعكسها الجدول رقم (٤) أن الالتزام المعياري فاتته قد جاء أعلى من الوسط الفرضي (3) وبمستوى جيد جداً إذ جاء بوسط حسابي (3.9) وبانحراف معياري (0.53) ومعامل اختلاف (١٣.٥٩) مما يدل على وجود الالتزام المعياري لدى أفراد الشركة، فالالتزام بالشركة تجاه العاملين يدفعهم نحو البقاء وبالتالي تتولد لديهم روح الانتماء وخاصة أن الشركة غالباً ما تسعى إلى الاهتمام بعاملاتها وتسعى إلى اظهار طاقاتهم الإبداعية وهذا بدوره يساعد على زرع روح الاخلاص والولاء في نفوس العاملين كما هو واضح في الاجابة رقم (8) حيث كان وسطها الحسابي (4) وهو عالي جداً (أعلى من المتوسط العام) وبانحراف معياري (٠.٤٦) ومعامل اختلاف (١١.٥)، وقد اثبت ذلك للباحث من خلال المشاهدة الميدانية إذ تبين أن العاملين ملتزمون اخلاقياً وادبياً مع الشركة التي يعملون فيها لانها وفرت لهم وظيفة للعمل ومصدراً للعيش في ظرف يصعب فيه العمل او الحصول على وظيفة.



## الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين : بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان

الجدول (٤) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري للالتزام المعياري

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٥	إن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني الى البقاء في الشركة.	3.3	0.67	٢٠.٣٠
٦	هناك فضل للشركة في بناء حياتي الوظيفية.	4.4	0.43	٩.٧٧
٧	توفر لي الشركة فرصة إظهار الطاقات لدي.	3.8	0.59	١٥.٥٣
٨	ابذل جهداً في عملي لأثبت إخلاصي الشديد لعضويتي في الشركة.	4	0.46	١١.٥
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.9	0.53	١٣.٥٩

### ج.الالتزام الاستمراري

وهنا أظهرت النتائج كما يعكسها الجدول رقم (٥) ان بعد الالتزام المستمر قد جاء بمستوى جيد و بوسط حسابي (3.6) وبانحراف معياري (0.60) مما يشير الى قلة تشتت اجابات العينة واتفاقهم على وجوب الالتزام المستمر من قبل العاملين ، فالعاملين في الشركة تتوفر فيهم قوة ورغبة للبقاء في العمل حتى ولو كانت ظروف العمل غير ملائمة في الشركة وهذا كان واضح في الفقرة رقم (10) حيث حققت اعلى وسط حسابي وقدره (٣.٩) وبانحراف معياري (٠.٥٧) ومعامل اختلاف (١٠.٦١) وهذا ما اثبت للباحث خلال الجوله الميدانية في الشركة اذ تبين ان العاملين ملتزمون تنظيميا بسبب خوفهم من فقدان الوظيفة او فقدان الميزات التي يحصلون عليها من الشركة والتي قد لا تتوفر في شركات اخرى.

الجدول (٥) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري للالتزام المستمر

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٩	لن أفكر بالعمل في شركة أخرى حتى ولو كانت ظروف العمل هناك أفضل.	3.4	0.70	٢٠.٥٨
١٠	اشعر بان لدي خيارات وفرص قليلة جداً للنظر في مغادرة هذه الشركة.	3.9	0.57	١٤.٦١
١١	سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري في العمل في هذا الشركة.	3.7	0.59	١٥.٩٤
١٢	ارغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في الشركة.	3.7	0.55	١٤.٨٦
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.6	0.60	١٦.٦٦

### ٢- عرض وتحليل نتائج اجابات العينة للمتغير التابع (أداء العاملين)

اثبتت النتائج كما يعكسها الجدول (٦) في ادناه ان مستوى الاداء في الشركة المبحوثة قد جاء بوسط حسابي (3.8) وبانحراف معياري (0.56) ومعامل اختلاف (١٤.٧٤) وهو مستوى جيد مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة واتفاقهم على ان الشركة تقدم منتج جيد مقارنة بالمنظمات الاخرى وهذا كان واضحا في الفقرة رقم (17) التي اكدت على ان الاداء الجيد هو الاساس في تقوية الموقع التنافسي ، وهذا ما لفت انتباه الباحث من خلال الجوله الميدانية في الشركة اذ لوحظ ان حجم وكمية العمل المنجز تتناسب وقدرات العاملين في الشركة بالإضافة الى توفر المعرفة اللازمة لديهم حول متطلبات الوظيفة التي يعملون فيها .



الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين : بحث استطلاعي  
لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان

الجدول (٦) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء العاملين

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١٣	يتوفر لدى الموظفين الاستعداد والرغبة للعمل خارج الدوام الرسمي	4	0.54	١٣.٥
١٤	يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل	3.7	0.62	١٦.٧٦
١٥	تحسن أداء شركتنا في السنوات الأخيرة	3.8	0.77	٢٠.٢٦
١٦	يحسن الموظفون التصرف في الأوقات الحرجة	3.7	0.62	١٦.٧٦
١٧	الأداء الجيد لشركتنا عزز من قدرتها التنافسية.	4	0.46	١١.٥
١٨	يساهم العاملون في صناعة القرارات الإدارية	4.1	0.43	١٠.٤٩
١٩	يتمتع العاملون بمهارات التواصل مع الجميع	3.9	0.50	١٢.٨٢
٢٠	تمتلك الشركة نظاماً مميزاً لتسليم آراء المستفيدين لتطوير الأداء	3.8	0.58	١٥.٢٦
٢١	تقييم الاداء يتم بناء على اسس علمية صحيحة	3.8	0.61	١٦.٠٥
٢٢	يطور العاملون ادائهم ومهاراتهم بشكل مستمر	4	0.56	١٤.٠٠
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.8	0.56	١٤.٧٤

٣- تحليل فرضيات العلاقة والتأثير

أ- اختبار فرضيات الارتباط

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث ( المتغيرات المستقلة ) والمتمثلة في الالتزام التنظيمي وابعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) مع المتغير المعتمد والمتمثل في متغير أداء العاملين تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان وكانت النتائج كما يلي:  
لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى القائلة (هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين) والفرضيات الفرعية التابعة لها والمتمثلة ب :  
أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام العاطفي واداء العاملين.  
ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام المعياري واداء العاملين.  
ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام المستمر واداء العاملين. ويبين الجدول (٧) نتائج اختبار الفرضيات وكما يلي:

جدول (٧) : معامل ارتباط الرتب لبيرسون بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين

الدلالة	R	ابعاد الالتزام التنظيمي	اداء العاملين
موجب معنوي	0.569**	الالتزام العاطفي	
موجب معنوي	0.668**	الالتزام المعياري	
موجب معنوي	0.654**	الالتزام المستمر	
موجب معنوي	0.654**	الالتزام التنظيمي	

\* ارتباط معنوي عند مستوى ٠.٠٥

\*\* ارتباط معنوي عند مستوى ٠.٠١

- ١- جاءت قيمة معامل الارتباط بين الالتزام العاطفي و أداء العاملين (0.569\*\*) وهي قيمة موجبة ومعنوية وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية (ذات دلالة احصائية) عند مستوى (٠.٠١) ما بين الالتزام العاطفي و أداء العاملين في الشركة.
- ٢- بلغت قيمة معامل الارتباط بين الالتزام المعياري و أداء العاملين (0.668\*\*) وهي قيمة موجبة ومعنوية وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية (ذات دلالة احصائية) عند مستوى (٠.٠١) بين الالتزام المعياري و أداء العاملين في الشركة.



## الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز اداء العاملين : بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان

٣- اما قيمة معامل الارتباط بين الالتزام المستمر و اداء الافراد فقد بلغ (\*\*0.654) وهي قيمة موجبة و دالة وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط معنوية (ذات دلالة احصائية) بمستوى (٠.٠١) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين الالتزام المستمر و أداء العاملين في الشركة.

٤- بلغت قيمة معامل الارتباط بين الالتزام التنظيمي و اداء الافراد بصورة اجمالية (\*\*0.654) وهي قيمة موجبة و قوية وذات دلالة معنوية احصائيا عند مستوى (٠.٠١) وهذا يدل على ان للالتزام التنظيمي الموجود داخل الشركة له دور فاعل و جوهري في تعزيز اداء العاملين فيها.

نستدل مما سبق ان الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية الثلاث قد تحققت اذ حقق الالتزام المعياري النسبة الاكبر من تلك العلاقة الارتباطية مع اداء العاملين في الشركة المبحوثة ، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Neign et a : 2013) اذ توصلت الى وجود علاقة موجبة بين الالتزام التنظيمي و اداء العاملين وحصد الالتزام المعياري النسبة الاكبر من تلك العلاقة الاحصائية في اداء العاملين ، وتختلف مع نتائج دراسة (Erlan,2013) التي بينت عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين .

ب- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية :

تم اختبار فرضيات البحث المتعلقة بقياس تأثير المتغيرات التفسيرية (المستقلة) الفرعية والرئيسية في المتغير المستجيب الرئيس (اداء العاملين) باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط ولأجل ذلك فقد وضعت فرضية رئيسة لتحليل علاقة التأثير بين المتغير التفسيري والمتغير المستجيب وهي كما يلي

- يوجد تأثير معنوي للالتزام التنظيمي في اداء العاملين وتتبع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية وكما يأتي:

أ- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للالتزام العاطفي في اداء العاملين .

ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للالتزام المعياري في اداء العاملين .

ج- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للالتزام المستمر في اداء العاملين . ويبين الجدول (٨) نتائج اختبار الفرضيات وكما يلي:

الجدول (٨) : نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين اداء العاملين والالتزام التنظيمي

المتغير المعتمد (Y) (التابع)	المتغير المستقل (التفسيري) وأبعاده	b 0 (t)	b1 (t)	(R2) معامل التحديد	F-test اختبار F
اداء العاملين	الالتزام التنظيمي X	٠.٦٢٣ (١.٨٧٧)	٠.٨٥١ (٩.٩٥٤)	٠.٧٤٨	٩٩.٠٨٤
	الالتزام العاطفي X1	١.٦٩٧ (٤.٦٦٠)	٠.٥٧٣ (٦.١١٥)	٠.٥٦٩	٣٧.٣٨٩
	الالتزام المعياري X2	١.١٣٢ (٣.٢١٢)	٠.٧٠٤ (٧.٩٢٨)	٠.٦٦٨	٦٢.٨٦
	الالتزام المستمر X3	١.٣٣٠ (٤.٧٤٦)	٠.٦٨٠ (٩.٢٩٦)	٠.٧٢٥	٨٦.٤١
	n = 80	١.٦٦٤	١.٦٦٤		القيمة الجدولية لـ(t)

قيمة (f) الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية 1,79 DF = ٣.٩٦

١- يتضح من الجدول (٨) ان الفرضية الرئيسية التي مفادها هناك تأثير معنوي للالتزام التنظيمي في اداء العاملين قد تحققت ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٩٩.٠٨٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية df=1,79 والبالغة (3.96) وهذا يدل على معنوية العلاقة المفترضة بين الالتزام التنظيمي والمتغير المعتمد (Y) والذي يمثل اداء العاملين ، كما يشير معامل التحديد (R2) الى ان الالتزام التنظيمي يفسر ما مقداره ٧٤.٨% من التغيرات التي تحصل في اداء العاملين ، كما تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X) الالتزام التنظيمي الى معنوية العلاقة بين الالتزام التنظيمي (X) والمتغير التابع (Y) اداء العاملين مما يعني ان الالتزام التنظيمي يمارس تأثيرا معنويا على اداء العاملين.

٢- أما قيمة (f) المحسوبة لـ (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (X1,X2,X3) بلغت قيمها (٨٦.41، 37.38، 62.8٦) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية  $df=1,79$  والبالغة (٣.٩٦) وهذا يدل على معنوية العلاقة المفترضة بين هذه المتغيرات والمتغير المعتمد (Y) والذي يمثل أداء العاملين حيث يشير معامل التحديد (R2) لـ X1 الى ان الالتزام العاطفي يفسر ما مقداره ٥٦.٩% من التغيرات التي تحصل في أداء العاملين ، كما تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X1) الالتزام العاطفي الى معنوية العلاقة بين الالتزام العاطفي (X1) والمتغير التابع (Y) أداء العاملين مما يعني ان الالتزام العاطفي يمارس تأثيرا معنويا على أداء العاملين . وأشارت قيمة معامل التحديد (R2) لـ X2 الى ان الالتزام المعياري يفسر ما مقداره ٦٦.٨% من التغيرات التي تحصل في أداء العاملين ، في حين تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X2) الالتزام المعياري الى معنوية العلاقة بين الالتزام المعياري (X2) والمتغير التابع (Y) أداء العاملين وهذا يعني ان الالتزام المعياري يمارس تأثيرا معنويا على أداء العاملين . أما قيمة معامل التحديد (R2) لـ X3 فقد أشارت الى ان الالتزام المستمر يفسر ما مقداره ٧٢.٥% من التغيرات التي تحصل في أداء العاملين ، في حين تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X3) الالتزام المستمر الى معنوية العلاقة بين الالتزام المستمر (X3) والمتغير التابع (Y) أداء العاملين وهذا يعني ان الالتزام المستمر يمارس تأثيرا معنويا على أداء العاملين .

نستدل مما سبق ان الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية الثلاث قد تحققت فيما يخص أداء العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان وتبين ان الالتزام المستمر هو اكثر انواع الالتزام التنظيمي تأثيرا على أداء العاملين ويليه الالتزام المعياري واخيرا الالتزام العاطفي ، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Shams,2012) اذ اشارت النتائج الى وجود علاقتي ارتباط وتأثير موجبة بين ابعاد الالتزام التنظيمي (المستمر والعاطفي والمعيارى) في أداء العاملين في احدى الشركات الباكستانية ، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عيسى و ابا زيد ، ٢٠١٤) حيث جاءت النتائج ان الالتزام العاطفي في القطاع المصرفي الاردني هو الاكثر تأثيرا في أداء العاملين .

بينت نتائج هذا البحث علاقة و أثر ابعاد الالتزام التنظيمي في الشركة العامة لمنتجات الألبان (ابو غريب) حيث بينت النتائج علاقة و أثر كل بعد من ابعاد الالتزام التنظيمي ومستوى توافره في أداء العاملين مجتمعة ومنفردة وهذا ما قد لم تقم به الدراسات السابقة .

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### اولا / الاستنتاجات

1- تبين ان الالتزام التنظيمي قد توفر بنسبة جيدة من وجهة نظر افراد عينة البحث مما يؤكد ان العاملين ملتزمون تجاه الشركة ولا بد لادارة الشركة استغلال هذا الالتزام لتحقيق اهداف الشركة والعاملين على حد سواء.

2- بناء على ما جاءت به نتائج التحليل الاحصائي فأن الالتزام المعياري هو النوع السائد من انواع الالتزامات في الشركة المبحوثة مما يؤكد ارتباط العاملين اخلاقيا وأديبا مع الشركة وإخلاصهم في عملهم الحالي والمستقبلي وان مستقبل الشركة هو من اولوياتهم ، ثم تلاه الالتزام العاطفي بالمرتبة الثانية لاتفاق المبحوثين على اعتبار ان مشاكل الشركة هي جزء من مشكلاتهم من مبدأ اتفاق القيم الفردية مع قيم الشركة والتقارب بالأهداف الفردية وأهداف الشركة ، ثم جاء الالتزام المستمر ثالثا وهذا مؤشر على ان فكرة ترك العمل هي فكرة مستبعدة نوعا ما ، اذ تركهم للعمل سيكلفهم الكثير من التضحيات المادية والمعنوية وبما فيهم زملاء العمل ويرون ان جهة عملهم الحالية هي قد تكون افضل الجهات وان البقاء داخل الشركة هي فكرة مستمرة حاليا.

3- تبين ان أداء العاملين قد حصل على اهمية عالية من قبل افراد عينة البحث، مما يؤكد ان اساس نجاح المنظمات هو أداء العنصر البشري الذي يعد من اهم موارد الشركة ويجب الاحتفاظ به وتوفير كل متطلبات الراحة من اجل الإبداع والتنافس والتميز في الأداء .





4- سجلت جميع علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، ان هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الالتزام التنظيمي وأبعاده وبين أداء العاملين ، مما يشير الى دور ابعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي والمعياري والمستمر) في تعزيز أداء العاملين ، فالعلاقة بين الالتزام المعياري وأداء العاملين في الشركة المبحوثة ايجابية نابعة من الاخلاص والالتزام العالي الذي يتمتع به العاملون تجاه الشركة ، اما العلاقة بين الالتزام المستمر وأداء العاملين في الشركة المبحوثة فجاءت من خلال قلة البدائل في ترك الشركة فالعاملين يسعون الى الاستمرار في العمل من خلال الاداء الجيد الذي يمتازون به ، اما ايجابية العلاقة بين الالتزام العاطفي وأداء العاملين في الشركة المبحوثة فقد تتمثل بالتأريخ الطويل للشركة مما ولد لديهم الفخر والسعادة والولاء مما زاد من التزام العاملين عاطفيا للعمل في الشركة.

5- تبين ان جميع فرضيات التأثير تشير الى وجود تأثير معنوي للالتزام التنظيمي وأبعاده (الالتزام العاطفي والمعياري والمستمر) في أداء العاملين ، مما يؤكد على اهمية تلك الابعاد في أداء العاملين ، فجاء الالتزام الاستمراري في الشركة المبحوثة من اكثر ابعاد الالتزام التنظيمي تأثيرا في أداء العاملين وهذا نابع من ارتباط مصلحه فمصالح العاملين الذاتية وجهودهم المبذولة وخطتهم المستقبلية المبنية على ما يتلقونه من رواتب وحوافز ومكافآت ومعالجة مشاكلهم اليومية لها تأثير كبير في ادائهم ، وجاء الالتزام المعياري ثانيا من حيث التأثير اذ ان توفر الفرص الخاصة بالتقدم الوظيفي للعاملين تؤثر بشكل مباشر في التشجيع على الاداء العالي ، في حين جاء الالتزام العاطفي ثالثا اذ ان تطابق وتحقيق اهداف الشركة والعاملين وتقارب قيم الشركة مع القيم الفردية له تأثير في ادائهم.

### ثانيا/ التوصيات

- 1- حث ادارة الشركة على تعزيز وادامة الالتزام التنظيمي لدى عاملها من خلال تكثيف عقد المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية وورش العمل التي تتناول زيادة الممارسات من قبل العاملين بما يخدم اهداف الشركة من اجل الوصول الى الريادة في الانتاج والاداء.
- 2- توجيه الشركة الى تعزيز الالتزام العاطفي بمستويات عالية نسبيا من قبل عاملها لما له دور كبير في زيادة الاداء ، وذلك من خلال اشراك العاملين في تحقيق اهداف الشركة واتخاذ القرارات التي تتعلق بهم وبالشركة على حد سواء .
- 3- منح الحوافز المادية والمعنوية وتبني مبدأ العدالة في توزيعها استنادا الى الكفاءة وبما يؤدي الى زيادة شعور العامل بالعدالة والرضا الذاتي وزيادة ولائه ورفع ادائه .
- 4- ادخال مفهوم الالتزام المنظمي كشيء جديد في الشركة المبحوثة والشركات الانتاجية الاخرى وكافة منظماتنا المحلية والعمل على تحقيق التناسق بين انواعه المختلفة ومستويات الاداء .
- 5- الحرص على رفع مستوى المدراء والعاملين ذوي الالتزام المستمر المنخفض من اجل عدم تركهم العمل او التحول الى مكان عمل اخر اذا ما توافرت الفرصة لهم .
- 6- اجراء دراسات مستقبلية مماثلة حول الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان .

### المصادر

- 1-عباس، علي، (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية الدولية، ط١، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2-السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش، (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، المكتبة الوطنية للنشر، بغداد، العراق
- 3-جيرنج، جيراليد، وبارون روبرت، (٢٠٠٩)، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- 4-جواد، عباس حسين وآخرون، (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية مع التركيز على إدارة شؤون الموظفين العموميين، مكتب عدن للطباعة، بابل، العراق.
- 5-اللوزي، موسى، (٢٠٠٣)، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6-الدوري، زكريا (2003)، "الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات دراسية"، بغداد، الطبعة الأولى .



## الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين : بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان

- ٧-الزبياري، جعفر خانو باباحسين(٢٠١٠) مهارات القيادة الإدارية ودورها في دعم الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام وشعب الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / رسالة ماجستير، نينوى
- ٨-الاشرفي، رياض أحمد إسماعيل يحيى، (٢٠٠٢)، تأثير الأساليب القيادية لرؤساء أندية الدرجة الأولى الرياضية في الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئاتها الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل.
- ٩-الطائي، رنا ناصر صبر، (٢٠٠٧)، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد
- ١٠-كريدي، باسم عباس(٢٠١٠) الانماط القيادية واثرها على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في كلية الادارة والاقتصاد في القادسية،مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية،المجلد ١٢، العدد ٣
- ١١-خير الدين، موسى احمد، النجار، محمود احمد(٢٠١٠) أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.
- ١٢-الشمري، عايد رحيل(٢٠١٣) دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير ،جامعة نايف للعلوم الامنية.
- ١٣-الوزان، خالد محمد(٢٠٠٦)المناخ التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف، السعودية
- ١٤-فلمبان، ايناس فؤاد نواوي، (٢٠٠٨)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة.
- ١٥-العوفي، محمد غالب(٢٠٠٥) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف السعودية
- ١٦-التك، أسيل زهير رشيد أمين، (٢٠١٠)، العلاقة التبادلية بين بعض القضايا الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية وبناء التزام العاملين بالجودة وانعكاساتها على القيم المنظمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ١٧-مخيمر، عبد العزيز جميل، وآخرون، ٢٠٠٠، قياس الأداء المؤسس للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ندوات ومؤتمرات.
- ١٨-الخطيب، صالح فهد(٢٠٠٣) التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي:دراسة تحليلية لقطاع صناعة الادوية الاردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، الاردن.
- ١٩-السقا، عون مفيد(٢٠١٣)الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها باداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة، رسالة ماجستير. غزة
- ٢٠-الدليمي، حيدر طه(٢٠١٤) دور القيادة التحويلية في الاداء التنظيمي بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في وزارة المالية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد
- ٢١-الدليمي، انتصار عباس عمادي، ١٩٩٨، الموانمة بين ابعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي واثرها في الأداء، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٢٢-الزبيدي، بلال كامل عودة (2010)، " تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الاداء المنظمي "، دراسة استطلاعية على عينة من المدراء في مصرف الرافدين في بغداد، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة بغداد .
- ٢٣- طه، رفعت محمد(٢٠٠٨) الأثر التتابعي لأبعاد القيادة الرؤيويه ومتطلبات عمليات الأعمال في الأداء التنظيمي المتميز دراسة ميدانية في منظمات صناعية مختارة في إنتاج المياه المعدنية، رسالة ماجستير، الموصل
- ٢٤- درة، عبد الباري إبراهيم و الصباغ، زهير نعيم (٢٠٠٨)، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحى نظمي"، دار وائل للنشر، عمان-الاردن
- ٢٥-خوين، سندس رضيدي، ٢٠٠٦، اثر مجالات التغيير في الاداء المنظمي، دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.



- ٢٦- سامي ابراهيم حماد حنون، ٢٠٠٦ ، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة – الجامعة الإسلامية - غزة
- ٢٧- عيسى، احمد محمد، ابا زيد، رياض احمد (٢٠١٤) دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة العلوم الادارية. مجلد ٤١، العدد ٢.
- ٢٨- البقمي ، سعد تراحيب غنام ، ٢٠١٢ ، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض .
- ٢٩- Avolio, B., Dvir, T. and shamir, B. (2002), "Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment", Academy Of Management Journal, vol.45, no.4 .
- ٣٠-Ugboro, Isaiah O., (2006), Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit among Survivors of Restructuring and Downsizing, Institute of Behavioral and Applied Management, North Carolina A & T State University
- 31- Felt, L., (2003), Organizational Commitment During Public Sector Downsizing, Memorial University.
- 32- Muthuveloo, Rajendran & Rose, Raduan Che, (2005), Typology of Organizational Commitment, Journal of Applied Science, Vol. (2), No. (6).
- 33- Salami, Samuel O., (2008), Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers, Anthropologist, Vol. (10), No. (1).
- 34- Humphreys, John & Brunsen. Bill & Davis, Dale, (2005), Emotional Structure and commitment: Implications for health Care Management, Journal of health Organizational and Management, Emerald Group publishing Limited. WWW. Emeruld Sight. Com
- 35- Iverson & Buttigieg , ( 1999 ) , Affective , normative and Continuance Commitment : Can the "right kind" of commitment be Managed , Journal of Management Studies , Vol 36 (3).PP.307-333. Available at: www.emeraldinsight.com
- 36- Shams,R.2012 . Pereceived leadership style and organizational commitment , Interdisciplinary Journal contemporary research Business , 4(1) :616-626
- 37- Erlan, B. 2013. The influence of interpersonal trust and organizational commitment on perceived organizational performance , journal of applied economics and Business research , 3(3):165-181.
- 38- Negin, M., omid, m, and ahmed, B. 2013. The impact of organizational commitment on employees jop performance , interdisciplinary journal of contemporary research in Business , 5(5):162-173



**Organizational commitment and its role in enhancing the performance of employees : exploratory search of the views of a sample of managers and employees of the General Company for Dairy Products**

**Abstract**

Expected to The organizational commitment by employees increases their loyalty towards their organization and thus contribute to enhancing their performance , therefore this study aimed to discover the relationship and the impact between the organizational commitment (emotional commitment, standard commitment, continuous commitment) and the performance of employees in the company researched, additional to know the available organizational commitment levels of employees in the company researched and its impact on the performance of employees, Research was conducted at the General Company for products in the dairy to achieve the goals of research has been developed questionnaire conation (22 ) items to collect data from the study sample totaling (80) targeted employees, heads of departments and unites, the researcher has used the descriptive analytical method using the program statistical ( SPSS ) to reach to the results, the research found: trends The staff of the General Company for Dairy Products towards organizational commitment been positive It is found that the dominant type of commitment in the company is the standard commitment , positive correlation between the dimensions of organizational commitment represented by the dimensions ( emotional commitment, standard commitment , continuous commitment) collectively and individually and the performance of employees . Addition to the results included that positive significant impact organzinal commitment represented by (emotional commitment , standard commitment, continuous commitment) collectively and individually and the performance of employees, the results confirmed that the continuous commitment was among the most-dimensional effect on the performance of employees, study yielded a number of recommendations including : Introduce the idea Organizational commitment of modern and reliable as something so as to achieve the company's goals and staff alike , intensification of conferences, seminars and training courses and workshops to enhance the organizational commitment and means to improve performance, directing the company to create an emotional commitment to the relatively high levels among employees by involving them in achieving the goals of the company and the value judgment congruence with them because of its significant role in enhancing performance , maintaining talented employees of the company through raising level of the continuous commitment they have and conducting similarly prospective studies on organizational commitment and its role in enhancing the performance of employees in the General Company for Dairy Products.

**Key words:** organizational commitment ,performance employees , general company for dairy products.