

## الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء

\*د. المبروك عبدالجواد أمبارك

\*د. سليمان سالم جمعة

المستخلص: تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري) في تعزيز أداء العاملين في مصنع أعلاف البيضاء. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مصنع أعلاف البيضاء. تم استخدام استبيان يحتوي على 30 متغيراً لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين في مصنع أعلاف البيضاء تجاه الالتزام التنظيمي كانت إيجابية وذات مستوى عالٍ من الإيجابية، وكذلك الأمر بالنسبة لأداء العاملين. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية عالية لدور الالتزام التنظيمي في تعزيز أداء العاملين في المصنع محل الدراسة. الالتزام المعياري والعاطفي هما أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين في مصنع أعلاف البيضاء. أوصت الدراسة بأنه من أجل تعزيز أداء العاملين، يجب على صناع القرار الانتباه إلى موضوع الالتزام التنظيمي.

كلمات مفتاحية: الالتزام التنظيمي، أداء العاملين، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري.

## المحور الأول: الإطار العام للدراسة

## 1. المقدمة:

يتميز عصرنا الذي نعيشه اليوم بسرعة التطورات وتزايد المناخ التنافسي بين المنظمات نحو تقديم الأفضل، فكان لا بد لكل منظمة أن تواكب تلك التطورات وتقدم أفضل ما عندها، فكان الاهتمام بالمياكل التنظيمية وبالمدات والآلات والنظم الحديثة، كل ذلك حتى يتم الارتقاء بالأداء الوظيفي للفرد ويزيد من إنتاجه. ولكن في الفترة الأخيرة بدأ النظر والاهتمام بجوانب أخرى وهي الاهتمام بالأفراد العاملين في تلك المنظمات، من حيث طبيعة سلوكهم داخل المنظمة والطرق الكفيلة بتحفيز ذلك الفرد حتى يعزز ذلك من انتمائه والتزامه واندماجه مع منظمته (الجماصي، 2016: 2).

إن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بيها وسعيهم للوصول لتحقيقها وشعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية أو الذاتية أو على الأقل قريهم منها. ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجات التزامه، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الدراسات الميدانية في الفترة الأخيرة من أجل تحديد العوامل المؤثرة في التزام العنصر الإنساني والمتغيرات التي تحكم نمو عملية الالتزام التنظيمي، كذلك تأثيرات ظاهرة الالتزام على الانتظام في أداء العاملين ومخرجات المنظمة (الثبتي، 2013: 36).

eaelmabrouk@gmail.com

Soluman12345@gmail.com

\*أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة عمر المختار

\*أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة عمر المختار

ويعد الالتزام التنظيمي من المواضيع الهامة التي تناولتها الأبحاث والدراسات وذلك لدوره البارز في زيادة الكفاءة والفاعلية، حيث يعتبر الالتزام التنظيمي من المصطلحات الحديثة الاستخدام في مجال العلوم الإنسانية ويصفه البعض على أنه نوع من الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته أو هو العملية التي تصبح فيها أهداف المنظمة وقيمها والأفراد أكثر اندماجاً وتطابقاً. وعليه فإن الفرد في المنظمة كلما تطابقت أهدافه مع أهداف المنظمة كلما تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيه ويظهر ذلك جلياً من خلال أدائه وقيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله (البقي، 2012: 3). فالالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السليبي كالإهمال، والتقصير في العمل، أو الغياب وترك العمل، بينما ضعف الالتزام لدى الفرد وعدم إحساسه بالمسؤولية يؤثر سلباً على سلوكه وعلاقته بزملائه ورؤسائه (الزهراني، 2004: 4). وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه، فإن كان أداءهم جيد وفعال، فإن ذلك سيضمن للمنظمة التميز والاستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن أنجح المؤسسات، لذلك يمكن القول بأن المورد البشري من خلال أدائه الوظيفي يمثل أحد أهم الأسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو، لأنه الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة (جلال الدين، 2009).

بناءً على ما سبق فإن الدراسة تسعى إلى بيان:

### دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في مصنع أعلاف البيضاء.

#### 2. مشكلة الدراسة:

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، يمكن القول - في حدود علم الباحثان - بأن الانتاج الفكري في البيئة المحلية لا يزال يفتقر إلى دراسات تتعلق مباشرة بدراسة أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين في البيئة الصناعية بليبيا والذي يعتبر مصنع أعلاف البيضاء أحد مكوناتها، وبالتالي أصبحت هناك حاجة ملحة إلى إجراء مثل هذا النوع من الدراسات لسد هذا النقص الموجود أولاً، وللوقوف على واقع الالتزام التنظيمي للعاملين في البيئة الليبية ودرجة تأثيره في الأداء الوظيفي ثانياً. واستناداً لما تقدم يمكن ان تتجسد مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية:

• ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مصنع أعلاف البيضاء من خلال الأبعاد الآتية: (الالتزام المعياري، الالتزام

العاطفي، الالتزام الاستمراري)؟

• ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمصنع محل الدراسة من خلال العناصر التالية؛ (جودة العمل، كمية العمل، المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة)؟

• هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على أداء العاملين من وجهة نظر العاملين بالمصنع محل الدراسة؟

• أي نمط من أنماط الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري) أكثر شيوعاً لدى العاملين في المصنع محل الدراسة؟

### 3. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

• التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مصنع أعلاف البيضاء من خلال الأبعاد الآتية: (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري).

• التعرف على مستوى أداء العاملين في المصنع محل الدراسة من خلال العناصر التالية؛ (جودة العمل، كمية العمل، المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل).

• التعرف على دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين من وجهة نظر العاملين بالمصنع محل الدراسة.

• محاولة تقديم بعض التوصيات والاقتراحات بالاعتماد على نتائج الدراسة والتي من شأنها تعزيز دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع الصناعي قيد الدراسة.

### 4. فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين بمصنع أعلاف البيضاء، ويندرج تحت هذه الفرضية فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للالتزام المعياري في تحسين أداء العاملين بالمصنع محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للالتزام العاطفي في تحسين أداء العاملين بالمصنع محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام الاستمراري في تحسين أداء العاملين بالمصنع محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنمط الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري) في تحسين أداء العاملين بمصنع أعلاف البيضاء.

أهمية الدراسة:

تستقي هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

أولاً: الأهمية الأكاديمية للدراسة (نظري)

• تحديد طبيعة الالتزام التنظيمي وأبعاده وتحليل علاقته بأداء العاملين والذي سوف يساهم في إثراء المعرفة العلمية لدى المسؤولين في مصنع أعلاف البيضاء.

• تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كل ما تضيفه إلى المكتبة الأكاديمية؛ من خلال سعيها لتوضيح طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين.

ثانياً: الأهمية الأكاديمية للدراسة (تجريبي)

• ستوفر هذه الدراسة تقيماً عملياً لمستوى وطبيعة الالتزام التنظيمي المهني في المصنع وعلاقته بأداء العاملين فيه، مما يساهم في تحسين أداء العمل وتحقيق الأهداف المنشودة والتي سبق أن تم التخطيط لها.

• إثراء المعرفة العلمية بين المسؤولين في مصنع أعلاف البيضاء وتزويدهم بالحقائق والمعلومات التي سوف تساعد في تصحيح سلوكيات الإدارة.

• ستساعد نتائج هذه الدراسة إدارة المصنع في عملية تصميم البرامج والسياسات التنظيمية، كما أنها ستساهم في كيفية رفع أداء العاملين وزيادة الإنتاجية لتحقيق الأهداف المرجوة.

5. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت هذه الدراسة على دراسة أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين في أحد مكونات القطاع الصناعي الليبي.

الحدود المكانية: تم إجراء الجانب الميداني للدراسة في مصنع أعلاف البيضاء.

الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء.

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي خريف 2019 / 2020م.

## 6. مصطلحات الدراسة:

– الالتزام التنظيمي **Organizational Commitment**: يعرف كل من ماير وألن، (1991) Meyer and

Allen الالتزام التنظيمي بأنه حالة نفسية تميز العلاقة بين الأفراد والمنظمة، وأن لهذه الحالة تأثير على قرارات الأفراد بالبقاء في

المنظمة أو مغادرتها، ولاللتزام التنظيمي ثلاثة أشكال هي:

• الالتزام المعياري (الاخلاقي) **Normative Commitment**: ويشير هذا المفهوم إلى التزام العاملين للبقاء في

المنظمة.

• الالتزام العاطفي (المؤثر) **Affective Commitment**: ويعبر هذا المفهوم عن الارتباط العاطفي بالمنظمة،

والانتماء المهني والشخصي لها.

• الالتزام الاستمراري **Continuous Commitment**: ويشير هذا المفهوم إلى التكاليف المترتبة على ترك الفرد

للخدمة في المنظمة، أو هو تعبير عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكون له

الكثير (الشوابكة والطعاني، 2013).

– أداء العاملين: هو الجهد الذي يبذله العامل داخل المنظمة من أجل تحقيق أهداف محددة، ويتضمن الأبعاد (جودة العمل،

كمية العمل، المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة)، وهي كما يلي:

• **جودة العمل**: وتشمل الدقة، والاتفاق، والتمكين الفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، وقلة الأخطاء.

• **كمية العمل**: ويشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

• **المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل**: وتشمل المعرفة النظرية، والمعرفة الفنية، والمهارات المهنية والمعرفة التامة عن الوظيفة،

والمجالات المرتبطة بها، أما الالتزام فيشمل الحرية في العمل أو القدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في قواعدها، والالتزام

بالدوام ومدى الحاجة إلى الإشراف (دره، 2011).

– مصنع أعلاف البيضاء: يقصد به في هذه الدراسة هو أحد مكونات الشركات الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة، والتي

تتبع صندوق الإنماء الاقتصادي، أسست لتعمل على مد السوق الليبية بمجموعة من المنتجات الغذائية والحيوانية.

## 7. هيكل الدراسة:

في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، فقد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور، وذلك كما يلي:

**المحور الأول:** الإطار العام للدراسة، ويتضمن المشكلة البحثية والأهداف والأهمية والفروض، بالإضافة إلى حدود الدراسة ومصطلحاتها.

**المحور الثاني:** الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة، وتضمن: مفهوم الالتزام التنظيمي وأبعاده، ومفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده، وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

**المحور الثالث:** الدراسة الميدانية وتشمل: الإجراءات المنهجية المتبعة، وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، واختبار فروض الدراسة، ومن ثم النتائج والتوصيات.

**المحور الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة**

في هذا الجانب من الدراسة تم تسليط الضوء على المفاهيم النظرية والدراسات التحريية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

**أولاً- الإطار النظري للدراسة****1. الالتزام التنظيمي المفهوم، والأبعاد****1.1 مفهوم الالتزام التنظيمي:**

يعد الالتزام التنظيمي ركناً أساسياً في العملية الإدارية بجميع مستوياتها وضرورة ملحة تحرص على تحقيقها المؤسسات المتعلمة للتطور والاستمرار في بيئة تنافسية شديدة التعقيد لتحقيق أهدافها، وبالتالي فهو مطلباً رئيساً للمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء. ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه "قوة اندماج الموظف مع منظمته ودرجة ارتباطه وقبوله لأهدافها وقيمها وبذل أكبر جهد ممكن بسبب رغبته في الاستمرار في أداء عمله فيها" (دهمش، 2010). في حين يعرفه (Erlan, 2013) على أنه "ارتباط وثيق بأهداف المنظمة وقيمها، وقبول أهدافها والرغبة في بذل جهد معقول يحسن من أدائها، هذا بالإضافة إلى الرغبة القوية للبقاء فيها"، أما (Yildirm, 2015) فيعرفه على أنه "حالة نفسية تعمل على تشكيل علاقة شخصية للعامل مع منظمته، وتؤثر على رغبته للبقاء فيها لأطول وقت ممكن". ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه "مجموعة من المشاعر والانفعالات الإيجابية

التي يحملها الفرد العامل تجاه منظمته، والتي تؤدي إلى خلق التزامه بقيمتها وأهدافها، وتفانيه بأداء عمله، ورغبته في الاستمرار وعدم ترك العمل فيها".

## 2.1 أبعاد الالتزام التنظيمي:

يشكل الالتزام التنظيمي أحد العوامل الرئيسة التي تؤدي إلى نجاح المنظمات أو فشلها، حيث تحدد الأدبيات الإدارية ثلاثة مكونات رئيسة للالتزام التنظيمي وهي (Meyer and Allen, 1991):

**أولاً: الالتزام المعياري:** وهو الشعور الذي يتولد لدى الفرد بأهمية الالتزام نحو عمله والبقاء في منظمته، ويشير كذلك إلى الالتزام المستند إلى قيم ومشاعر وأحاسيس العاملين.

**ثانياً: الالتزام العاطفي:** هو الاندماج والتعلق العاطفي للعاملين بالمنظمة، فالعاملون الذين يظهرون التزاماً عاطفياً شعرون بحاجتهم إلى الاستمرار في العمل مع التنظيم الحالي، وهذا ما يساهم في خلق الولاء للتنظيم.

**ثالثاً: الالتزام المستمر أو الاستمراري:** وهو الالتزام الذي يصف حاجة العاملين إلى البقاء في العمل مع التنظيم الحالي، كما يشير إلى درجة الوعي بالتكاليف المترتبة على ترك العمل بالمنظمة.

## 2. أداء العاملين المفهوم، والعناصر

### 1.2 مفهوم العاملين:

كان أداء العاملين وما زال مدار جدل كبير في الأوساط الإدارية، وذلك لما له من أهمية كبيرة للعمليات الإنتاجية. ويعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تقبع خلف مجموعة من المتطلبات، التي تتضمن: المؤهلات التعليمية، الميول والاهتمامات. وغيرنا من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لتشغيلها.

فالأداء تم تعريفه على أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة (خليفة والمطارنة، 2010). كما تم تعريف أداء العاملين على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة (الشريف، 2004). ويعبر مفهوم أداء العاملين عن "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (عكاشة، 2008).

## 2.2 عناصر أداء العاملين:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

أولاً: **جودة العمل**: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ثانياً: **كمية العمل المنجز**: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازَه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

ثالثاً: **المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل**: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها (أبو شرح، 2010).

## ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة (الطحينة وآخرون، 2020) هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على السلوك القيادي لعمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (72) عضو هيئة تدريس. وقد أظهرت النتائج ان ممارسة السلوكيات القيادية كانت بدرجة عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. كما بينت النتائج ان مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، وعلى المجالات كافة، وحل الالتزام المعياري أولاً، تلاه الالتزام العاطفي، وأخيراً الالتزام الاستمراري. وكذلك جاء مستوى الرضا الوظيفي لديهم مرتفعاً. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية عن طريق عقد الندوات وورش العمل.

دراسة (محمد، 2019) هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود وكذلك التعرف على مستوى انضباط العاملين في الشركة المبحوثة فضلاً عن التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين في الشركة المبحوثة، وتم توزيع الاستبانة عشوائياً على (420) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة وتأثير بين عوامل ومتغيرات الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين. وكذلك وجود توجه إيجابي لإجابات عينة البحث نحو الالتزام التنظيمي باعتباره المتغير المستقل في الدراسة، وايضا ظهر هناك توجه إيجابي لإجابات عينة الدراسة نحو انضباط العاملين باعتباره المتغير التابع في الدراسة.



دراسة (دهليز وغالي، 2018) هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة الأربعة الكبرى. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها (400) عاملاً. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة. وكشفت الدراسة وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية. وقد أوصت الدراسة بتعزيز الثقافة المنفتحة وإشراك العاملين في الجامعات في اتخاذ القرارات وتوعيتهم بأهمية المشاركة الفاعلة في الأنشطة المجتمعية لما لها دور من كبير في الحفاظ على مستويات الالتزام التنظيمي المرتفعة.

دراسة (بوخلوة وقمو، 2017) هدفت إلى التعرف على نمط القيادة الإدارية السائد في جامعة قاصدي مرباح ومستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة فيها، وكذلك آثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي. وقد تم توزيع الاستبيان على (154) أستاذ من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة. كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذا دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية (الديمقراطي والترسلي) على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة التسيبي على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

دراسة (Benziane, 2017) هدفت الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ومعرفة نمط الالتزام السائد بها. تم توزيع (80) استبانة على عينة الدراسة، تم استرداد (66) منها قابلة للتحليل الإحصائي. تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات وتم الحصول على المتوسطات الحسابية، الانحدار واختبار (F) لاستخراج نتائج الدراسة. أظهرت النتائج أن اتجاهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز. كما بينت النتائج أن الالتزام المعياري (الأخلاقي) هو النمط السائد والأكثر تأثيراً في مؤسسة سونلغاز على أداء العاملين، ثم يأتي بعده الالتزام العاطفي. أوصت الدراسة بالاهتمام بنشر سلوك الالتزام التنظيمي، كما أوصت بوضع نظام معلن لتقييم أداء العاملين بصفة دورية، وكذلك تبني مبدأ العدالة في التوزيع للعمل والحوافز والمبني على الكفاءة.

دراسة (عيسى وإبازيد، 2017) 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، تم استخدام المتوسطات الحسابية، الانحدار واختبار (F) لاستخراج نتائج الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات العاملين في البنوك

الأردنية نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، بالإضافة إلى ذلك الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين، وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم المهنية والاجتماعية، كما أوصت بتعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين في البنوك لما له من دور إيجابي في تحسين أدائهم.

**دراسة (حمادي، 2016)** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان بالعراق. تكونت عينة الدراسة من (80) عاملاً. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى ان اتجاهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي إيجابية، ونوع الالتزام السائد بالشركة هو الالتزام المعياري، كما أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الالتزام التنظيمي وبين أداء العاملين، كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للالتزام التنظيمي متمثلاً بأبعاده (المعياري، العاطفي، الاستمراري) مجتمعه ومنفردة في أداء العاملين. وقد أوصت الدراسة بتكثيف المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية لتدعيم الالتزام التنظيمي وصولاً لتعزيز الأداء، كما أوصت الدراسة بأن تقوم الشركة بخلق الالتزام العاطفي بمستويات عالية نسبياً لدى عاملها لما له من دور كبير في تعزيز الأداء.

**دراسة (اسليم، 2013)** هدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي، والأداء المهني لدى الممرضين العاملين في مراكز الرعاية الأولية في محافظات غزة، وقد أجريت الدراسة على عينة مقدارها (260) ممرضاً وممرضة، وقد استخدمت الاستبانة لجمع بيانات الدراسة. خلصت الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى الممرضين، كما بينت النتائج وجود مستوى عالٍ من الأداء المهني لدى الممرضين العاملين في المراكز المبحوثة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء المهني.

**دراسة (Neysabor and Rashidi, 2013)** هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الاثراء الوظيفي بالالتزام التنظيمي، وقد اجريت الدراسة على عينة من (235) موظف يعملون لدى شركات صناعية إيرانية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي قوي للإثراء الوظيفي بأبعاده الخمسة (تنوع المهام، وحدة العمل، أهمية العمل، الاستقلالية، المعلومات المرتدة) على درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين. أوصت الدراسة بإثراء وظائف العاملين من اجل الالتزام التنظيمي لديهم واخذ خصائص الاثراء

الوظيفي وابعاده الخمسة بعين الاعتبار لتحقيق الميز التنافسية من خلال الموارد البشرية، كما أوصت الباحثين بدراسة العوامل المؤثرة إيجاباً بدرجة الالتزام التنظيمي.

دراسة (Martin et al., 2013) هدفت الدراسة إلى تحليل ومعرفة دور الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية كمتغيرات وسيطة لكفاءة العاملين في أدائهم في المنظمات. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين متغيرات الدراسة وتحسين أداء العاملين، ولكن أشارت النتائج إلى أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يكون له تأثير في رفع مستوى الثقافة التنظيمية ورفع مستوى الأداء.

دراسة (Erlan, 2013) هدف الدراسة إلى معرفة تأثير الالتزام التنظيمي على أداء المنظمة، حيث كان الالتزام التنظيمي أحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي، تم توزيع (400) استبانة على عينة الدراسة. أشارت نتائج الدراسة إلى توافر الالتزام التنظيمي بمستوى مرتفع ويؤدي توافره إلى زيادة مستوى أدائهم، وأوصت الدراسة بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال تفعيل نظام الحوافز في المنظمات.

دراسة (Negin et al., 2013) هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين لوظائفهم في بنك ميلي في إيران. استخدمت الدراسة الأبعاد الثلاث للالتزام التنظيمي (المعياري، العاطفي، الاستمراري). بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، وتبين أن الالتزام المعياري له علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية في أداء العاملين. دراسة (Lamba and Nirmala, 2013) هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للعاملين في مختلف القطاعات في الهند. كشفت الدراسة أن كيفية توفير ممارسات إدارة الموارد البشرية يوجه التزام العامل نحو تحقيق هدف المنظمة في السوق التنافسية العالمية. كما نتاج هذه الدراسة وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للعاملين.

دراسة (البقمي، 2012) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بجوزات منطقة مكة المكرمة وعلاقته بالأداء الوظيفي. وقد بلغت عينة الدراسة (430) ضابطاً وفرداً، وقد استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات. وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع نسبياً من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجوزات منطقة مكة المكرمة، كذلك وجدت الدراسة مستوى مرتفع نسبياً من الأداء الوظيفي لدى العاملين بجوزات منطقة مكة المكرمة، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط

موجبة وطرديّة دالة إحصائيّاً عند مستوى معنوية (0.01) بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بجوزات منطقة مكة المكرمة.

دراسة (Wang and Chuan, 2012) هدفت الدراسة إلى اختبار وفهم تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ودوران العمالة على الأداء الوظيفي في شركات التأمين المملوكة للدولة في تايوان. أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة، كما بينت النتائج أيضاً وجود تأثير إيجابي للالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركات المبحوثة.

دراسة (Shams, 2012) كان هدف الدراسة معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في قطاع التعليم في باكستان. تكونت عينة الدراسة من (101) موظفاً. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وكذلك بينت النتائج وجود تأثير للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي.

دراسة (الصريرة، 2011) هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. وقد أجريت الدراسة على عينة من (88) رئيس قسم أكاديمي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئات التدريس من وجهة نظر رؤساء أقسامهم بشكل عام كان مرتفعاً. وقد أوصت الدراسة بأن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها، وأن توفر نظام حوافز تشجيعية، مادية ومعنوية، لما لها من أثر إيجابي في المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع.

دراسة (حنونة، 2006) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة). وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية عددها (340) موظف وموظفة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية، كما وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية والمتغيرات الديمغرافية. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على إدخال

ادبيات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، وكذلك اعتماد مبدأ عدالة التوزيع، والاهتمام بمبدأ المشاركة في العمل وتشجيع وتبني الأفكار الابداعية في تطوير العمل.

### المحور الثالث: الدراسة الميدانية:

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمامها، وقد تم الاعتماد على المصدرين التاليين في جمع هذه البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في المسح المكتبي والأدبيات الإدارية المتعلقة بموضوعي (الالتزام التنظيمي وأداء العاملين).
- المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات التي تم جمعها عن طريق توزيع استمارة الاستبيان والتي من خلالها يتم الحصول على البيانات الأولية من مجتمع محل الدراسة وتحليلها لبيان مدلول النتائج الإحصائية.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية في مصنع أعلاف البيضاء والبالغ عددهم (114) عاملاً، ولكون مجتمع الدراسة محدوداً فقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل في تجميع البيانات من مجتمع الدراسة، وبعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان تم توزيعه على كافة مجتمع الدراسة. وبعد المتابعة لمدة شهر تم استرجاع (91) استبياناً، وتم استبعاد (9) منها لعدم اكتمال بياناتها. حيث تم اخضاع الاستبيانات الباقية وعددها (82) للتحليل الاحصائي وهي تمثل ما نسبته (72%) من مجموع الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة.

#### أداة الدراسة:

تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، وقد تم إعدادها بعد أن تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة، وتمت تجزئة الاستبيان إلى:

- المحور الأول: البيانات الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).
- المحور الثاني: يمثل المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي)؛ وتم تحديده من خلال أبعاده الثلاثة (الالتزام المعياري، والالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري)، بإجمالي 15 عبارة. وقد تم تصميم هذا الجزء من الاستبيان لقياس الالتزام التنظيمي من خلال الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته

وتحديد أبعاده مثل دراسات (السيد، 2017؛ غالي، 2015؛ عيسى وئابازيد، 2014؛ العنزي، 2014؛ القطراني، 2014؛ Meyer & Allen, 1991).

• **المحور الثالث:** يمثل المتغير التابع (أداء العاملين)؛ وتم حصره في الأبعاده الثلاثة (جودة العمل، كمية العمل، المعرفة والالتزام) بمتطلبات العمل، بإجمالي 15 عبارة. وقد تم تصميم هذا الجزء من الاستبيان لقياس أداء العاملين من خلال الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته وتحديد أبعاده مثل دراسات (محمد، 2018؛ عيسى وئابازيد، 2014؛ بحر وسويح، 2010).

وقد تم صياغة محاور استمارة الاستبيان بشكل يساعد على سهولة القياس، بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale) خماسي التدرج، وذلك وفقاً للأوزان: موافق جداً (5)، موافق (4)، غير متأكد (3)، غير موافق (2)، غير موافق إطلاقاً (1).  
الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استناداً إلى أهداف الدراسة وطبقاً لمتغيراتها، فقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Ver.25)، وذلك باستخدام أساليب تحليل البيانات التالية:

• **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic):** كالتكرارات والنسبة المئوية لعرض خصائص المبحوثين الديموغرافية، وكذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل نتائج إجاباتهم. ومن ثم بيان درجة التشتت للقيم عن وسطها الحسابي. وقد تم تحديد مستويات الأهمية النسبية من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الدرجة الأعلى في المقياس} - \text{الدرجة الأدنى في المقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

5

عدد المستويات

والنتائج المتحصل عليها من المعادلة موضحة بالجدول رقم (1).

جدول رقم (1): مستويات درجة مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية

مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً	مستوى الموافقة
4.20 - أقل من 5	3.40 - أقل من 4.20	2.60 - أقل من 3.40	1.80 - أقل من 2.60	1 - أقل من 1.80	الفئات

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

• **تحليل الاعتمادية (Analysis Reliability):** وذلك للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاتساق الداخلي) بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Coefficient Alpha).

• اختبار **Kolmogorov-Smirnov (K-S)**: من أجل التحقق من أن بيانات الدراسة تتمتع بالتوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، وذلك من خلال قيمة P-value والتي يجب أن تكون أكبر من (0.05) إذا كان توزيع البيانات طبيعياً.

• اختبار معامل تضخم التباين **Variance Inflationary Factor (VIF)**: للتأكد من عدم وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، ويجب عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة الحرجة (10).

• تحليل الانحدار البسيط (**Simple Regression Analysis**): وذلك للوقوف على دور الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل في تحسين أداء العاملين كمتغير تابع من وجهة نظر العاملين بالمصنع محل الدراسة.

• تحليل الانحدار المتعدد (**Multiple Regression Analysis**): لتبيان أثر أبعاد الالتزام التنظيمي على أداء العاملين من وجهة نظر العاملين بالمصنع محل الدراسة.

صدق وثبات الأداة:

• صدق أداة الدراسة (**Validity**): تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة، وقد تم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظاتهم.

• ثبات أداة الدراسة (**Reliability**): أما فيما يخص ثبات أداة الدراسة والذي يقصد به درجة الاتساق الداخلي (Internal Consistency) فيما بين مفردات (بنود) الأداة، وإمكانية الحصول على نفس النتائج أو نتائج قريبة منها

فيما لو كررت نفس الدراسة على عينة أخرى غير عينة الدراسة الحالية، وفي أوقات مختلفة، فقد تم التأكد منه باستخدام معامل كرونباخ ألفا (**Cronbach Coefficient Alpha**)، والجدول التالي يوضح نتائج هذا المعامل:

جدول رقم (2): معامل كرونباخ ألفا لكل بعد على انفراد وللقياس ككل

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الالتزام العاطفي	5	0.913
الالتزام الاستمراري	5	0.902
الالتزام المعياري	5	0.896
الالتزام التنظيمي	15	0.904
جودة العمل	5	0.925
كمية العمل	4	0.891
المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل	6	0.846
أداء العاملين	15	0.887
جميع عبارات الاستبيان	30	0.895

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

تم التأكد من ثبات أدوات الدراسة باستخراج معاملات الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ Cronbach (Alpha) لكل مجال من مجالات الاستبانة، حيث تبين من خلال الجدول رقم (2) بأن قيم معاملات الثبات قد تراوحت ما بين (0.846 – 0.925)، وهي قيم مقبولة علمياً لغايات البحث العلمي، وعادة ما يفضل بأن لا تقل نسب معاملات ألفا كرونباخ عن (0.70) (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016; Christensen, Johnson & Turner, 2015)، وعليه أصبح بالإمكان الاعتماد عليها في قياس الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين.

عرض النتائج وتحليلها:

تم استخدام برنامج (SPSS: Ver. 25) الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في تحليل بيانات هذه الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية:

من أجل التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، تم تناول الجزء الأول من الاستبيان والذي يضم النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي للمبحوثين، كما يلي:

جدول رقم (3): توزيع أفراد الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية

المتغير/الخاصية	البيان	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع	ذكور	74	90 %
	إناث	8	10 %
	<b>المجموع</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>
العمر	أقل من 30 سنة	9	11 %
	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة	22	27 %
	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	34	41 %
	45 سنة فأكثر	17	21 %
<b>المجموع</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>	
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	12	15 %
	ثانوي عام أو ما يعادله	28	34 %
	الدرجة الجامعية	40	49 %
	دراسات عليا	2	02 %
<b>المجموع</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>	
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	09 %
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	21	26 %
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	43	52 %
	من 15 سنة فأكثر	11	13 %
<b>المجموع</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>	
المسمى الوظيفي	مدير	5	06 %
	رئيس قسم/ وحدة	13	16 %
	إداري/ موظف	64	78 %
	<b>المجموع</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.



من الجدول رقم (3) نلاحظ مايلي:

**النوع:** تبين أن معظم الباحثين من الذكور حيث بلغ عددهم (74) شخص ونسبة مقادارها 90%، في حين كان عدد الإناث فقط (8) ونسبة مقادارها 10%، وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في المؤسسات الصناعية الليبية.

**العمر:** أظهرت النتائج أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) يمثلون 11% فقط من الباحثين، والشريحة العمرية (من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة) يمثلون نسبة 27% من الباحثين، في حين أن الشريحة العمرية (من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة) جاءت بنسبة 41%، والشريحة العمرية (أكثر من 45 سنة) بنسبة 21%. مما يعطي انطباعاً بأن معظم قوة العمل في العينة متقاربة في مستوى العمر، ويعكس ذلك تأثيراً متقارباً من حيث تأثير أبعاد الالتزام التنظيمي على أداء العاملين في المصنع محل الدراسة.

**المؤهل العلمي:** تشير النتائج إلى أن الشريحة الأكبر من الباحثين يحملون مؤهل الدرجة الجامعية، وذلك بنسبة 49%، تليها شريحة ثانوي عام أو ما يعادله بنسبة 34%، ثم حملة الدبلوم المتوسط بنسبة 15%، وأخيراً جاءت الشريحة حملة مؤهلات دراسات عليا بنسبة 2% فقط، مما يعطي انطباعاً بأن معظم قوة العمل في المصنع من ذوي المؤهلات العلمية المناسبة الأمر الذي سوف ينعكس على درجة إدراكهم لموضوع الدراسة.

**عدد سنوات الخبرة:** تبين أن غالبية الأفراد الباحثين كانوا في الشريحة التي تتراوح خبرتها ما بين (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) بنسبة 52%، تليها الشريحة ذات مستوى الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 26%، تليها الشريحة ذات مستوى الخبرة (من 15 سنة فأكثر) بنسبة 13%، وأخيراً جاءت الشريحة ذات مستوى الخبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 9%. مما يعطي انطباعاً بأن معظم قوة العمل بالمصنع لديهم سنوات خبرة مناسبة في العمل.

**المسمى الوظيفي:** تبين أن معظم الأفراد الباحثين يتركزوا في فئة إداري/ موظف بنسبة 78%، في حين كانت أقل نسبة في فئة المدير بنسبة 6%، مما يعطي انطباعاً بأن معظم قوة العمل في المصنع في فئة الإدارة التنفيذية أو التشغيلية وهي أرضية خصبة لدراسة محوري الدراسة الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

ثانياً: تحليل آراء واستجابات الباحثين حول أبعاد الدراسة:

• النتائج المتعلقة بتصورات الباحثين لأبعاد الالتزام التنظيمي:

تم الاعتماد في وصف أبعاد هذا المحور على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، وكذلك تحديد الرتبة ومستوى الموافقة للعاملين في المصنع محل الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (4): وصف أبعاد الالتزام التنظيمي بالمصنع محل الدراسة

رقم الفقرة	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب وفقاً للمتوسط	مستوى الموافقة
1	أشعر بأن إدارة المصنع تقدم لي الدعم المناسب في جميع جوانب ومهام وظيفتي.	3.94	0.683	0.788	4	
2	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل بالمصنع.	4.34	0.639	0.868	2	
3	يتيح لي العمل بالمصنع المشاركة والتفاعل الإيجابي.	4.16	0.719	0.832	3	
4	لدي حرية اتخاذ القرارات التي تخص إجراءات وطريقة تنفيذ العمل الذي أقوم به.	4.64	0.759	0.928	1	
5	أشارك في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة والخاصة بالمصنع.	3.89	0.841	0.778	5	
	<b>الالتزام المعياري</b>	<b>4.19</b>	<b>0.728</b>	<b>0.838</b>	-	<b>مرتفع</b>
1	أشعر بأن أهدافي الشخصية تتوافق مع أهداف المصنع الذي أعمل به.	3.69	0.876	0.738	5	
2	أشعر بأحاسيس قوية تربطني بالمصنع الذي أعمل به.	3.78	0.863	0.756	4	
3	أفتخر بانتمائي للمصنع كلما تحدثت عنه أمام الآخرين.	3.91	0.813	0.782	2	
4	أشعر بأن قيمي الشخصية تتوافق مع قيم المصنع الذي أعمل به.	3.83	0.932	0.766	3	
5	أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المصنع.	4.35	0.750	0.870	1	
	<b>الالتزام العاطفي</b>	<b>3.91</b>	<b>0.847</b>	<b>0.782</b>	-	<b>مرتفع</b>
1	سأكون سعيداً إذا أمضيت بقية حياتي بالعمل في المصنع.	3.87	0.896	0.774	3	
2	يوفر لي العمل بالمصنع معظم الأشباع المادية والمعنوية.	4.12	0.506	0.824	1	
3	من الصعب وجود بديل مناسب في عمل آخر خارج المصنع.	3.90	0.784	0.780	2	
4	يتناسب ما أقدمه في العمل من جهود مع ما أتلقيه من مزايا.	3.72	1.043	0.744	5	
5	أشعر بأنني جزء مهم ومؤثر في العمل.	3.84	0.916	0.768	4	
	<b>الالتزام الاستمراري</b>	<b>3.89</b>	<b>0.829</b>	<b>0.778</b>	-	<b>مرتفع</b>
	<b>المتوسط الإجمالي للالتزام التنظيمي</b>	<b>3.99</b>	<b>0.801</b>	<b>0.798</b>	-	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

من الجدول رقم (4) نلاحظ بأن المتوسط العام لمتغير الالتزام المعياري قد بلغ (4.19) وانحراف معياري (0.728) وبما نسبته (83.8%) من مساحة المقياس الكلية، مما يشير إلى الإحساس الأدبي لدى العاملين للبقاء في المصنع، كما أنه نابع من القناعة الداخلية للعاملين وليس من ضغوط الآخرين، وربما يعود ذلك إلى الخلفية الأخلاقية التي يتمتع به معظم العاملين في القطاع الصناعي للدولة. وقد حققت الفقرة الرابعة أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.64) وانحراف معياري (0.759)، وهذا ما يؤكد على الحرية التي يتمتع بها العاملين في عملية إتخاذ القرارات التي تخص إجراءات وطريقة تنفيذ أعمالهم، في حين حققت الفقرة الخامسة أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3.89) وانحراف معياري (0.841)، مما يدل على مشاركة العاملين في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة والخاصة بالمصنع، وهذا سوف ينعكس بشكل إيجابي على درجة التزامهم التنظيمي وبالتالي تحسن في أدائهم الوظيفي.

كما نلاحظ بأن المتوسط العام لمتغير الالتزام العاطفي قد بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.847) وبما نسبته (78.2%) من مساحة المقياس الكلية، مما يشير إلى أهمية ودور الالتزام العاطفي لدى العاملين في المصنع المبحوث، فهو يمثل تعلق العاملين بمكان عملهم واستعدادهم لبذل المزيد من الجهد مقابل تحقيق نجاح أكبر لعملهم. وقد حققت الفقرة الخامسة أعلى متوسط حسابي

حيث بلغ (4.35) وبانحراف معياري (0.750)، وهذا ما يؤكد على الرغبة لدى العاملين في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف مصنعهم، في حين حققت الفقرة الأولى أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3.69) وبانحراف معياري (0.876)، مما يدل على أن الأهداف الشخصية للعاملين تتوافق بدرجة كبيرة مع أهدافهم الشخصية، وهذا ما ينعكس بشكل إيجابي على درجة التزامهم التنظيمي وبالتالي تحسن في أدائهم الوظيفي.

كما تبين من الجدول رقم (4) بأن المتوسط العام لمتغير الالتزام الاستمراري قد بلغ (3.89) وبانحراف معياري (0.829) وبما نسبته (77.8%) من مساحة المقياس الكلية، مما يشير إلى أهمية ودور الالتزام الاستمراري لدى العاملين في المصنع المبحوث، فهو يشير إلى أن العاملين يضعون في اعتبارهم المكاسب الحالية والمستقبلية التي قد تعود عليهم حال الاستمرار في العمل في المصنع في الوقت الحالي، بالإضافة إلى ذلك ما يسوف يواجهونه من صعوبات في حالة تركهم لعملهم، وذلك يعود إلى ندرة البدائل المتوفرة في سوق العمل خصوصاً في ظل الظروف الحالية التي تمر بها البلاد. وقد حققت الفقرة الثانية أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.12) وبانحراف معياري (0.506)، وهذا يدل على أن العمل بالمصنع يوفر لهم معظم الإشباعات المادية والمعنوية التي يحتاجونها، في حين حققت الفقرة الرابعة أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3.72) وبانحراف معياري (1.043)، مما يؤكد ذلك على التقدير والحوافز التي يحصل عليها العاملين نظير جهودهم المبذولة في عملهم، وهذا ما سوف يكون له دور إيجابي على درجة التزامهم التنظيمي وبالتالي تحسن في أدائهم الوظيفي.

كما بينت النتائج أيضاً أن مستوى الالتزام التنظيمي الإجمالي السائد من طرف العاملين في المصنع محل الدراسة كان مرتفعاً بصفة عامة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.99) بوزن نسبي (79.8%) وبانحراف معياري (0.801). أضف إلى ذلك جاءت جميع متغيرات الالتزام التنظيمي في المستوى المرتفع مع وجود تقارب في النتائج للأبعاد الثلاثة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.89 – 4.19) وجاء في المرتبة الأولى متغير الالتزام المعياري بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.728)، يليه في المرتبة الثانية متغير الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.847)، وجاء أخيراً متغير الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.829). وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات التي أشارت إلى مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي للعاملين مثل دراسات الطحaine وآخرون (2020)؛ محمد (2019)؛ دهليز وغالي (2018)؛ بوخلوة وقمو (2017)؛ Benziane (2017)؛ عيسى واباتيد (2014)؛ Neyshabor and Rashidi (2013)؛ البقمي (2012)؛ حنونة (2006).

• النتائج المتعلقة بتصورات الباحثين لأبعاد أداء العاملين:

تم الاعتماد في وصف أبعاد هذا المحور على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، وكذلك تحديد الرتبة ومستوى

الموافقة للعاملين في المصنع محل الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (5): وصف أبعاد أداء العاملين بالمصنع محل الدراسة

رقم الفقرة	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب وفقاً للمتوسط	مستوى الموافقة
1	أقوم إنجاز الأعمال في المصنع بكل دقة.	4.16	0.799	0.832	1	
2	اعتبر الخدمة المقدمة للزبائن مميزة وذات نوعية جيدة.	4.06	0.829	0.812	3	
3	لدي القدرة على تنظيم وتنفيذ الأعمال حسب الأولوية.	3.97	0.901	0.794	4	
4	نستطيع تحديد الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة إلي.	4.10	0.847	0.820	2	
5	أحرص دائماً على إنجاز الأعمال بالمصنع بدون أخطاء.	3.85	0.865	0.770	5	
	<b>جودة العمل</b>	<b>4.03</b>	<b>0.848</b>	<b>0.806</b>		<b>مرتفع</b>
1	أقوم إنجاز الأعمال بالمصنع في الوقت المحدد.	3.75	1.109	0.750	3	
2	أحرص على إتمام الأعمال بالمصنع بالسرعة المناسبة.	3.69	1.135	0.738	4	
3	أحافظ على استغلال الوقت أثناء عملي بشكل مناسب وعدم ضياعه بأعمال غير مفيدة.	4.14	0.825	0.828	1	
4	يتناسب حجم العمل المنجز يومياً مع قدراتي وإمكاناتي.	3.93	0.987	0.786	2	
	<b>كمية العمل</b>	<b>3.88</b>	<b>1.014</b>	<b>0.776</b>		<b>مرتفع</b>
1	لدي معرفة كافية عن كيفية أداء عملي وعن طبيعة الوظيفة التي أعمل بها.	3.97	0.826	0.794	3	
2	لدي معرفة تامة بسياسات المصنع المتعلقة بالعمل.	3.89	0.895	0.778	4	
3	لدي القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض أداء عملي.	4.08	0.795	0.816	2	
4	لدي القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع الرؤساء بشكل مناسب.	3.78	1.065	0.756	6	
5	لدي القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع العملاء بشكل مناسب.	4.20	0.698	0.842	1	
6	أودي واجباتي وأعمالي دون الحاجة إلى الإشراف والمتابعة المباشرة المستمرة من قبل المشرف.	3.83	1.042	0.766	5	
	<b>المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل</b>	<b>3.96</b>	<b>0.886</b>	<b>0.792</b>		<b>مرتفع</b>
	<b>المتوسط الإجمالي لأبعاد أداء العاملين</b>	<b>3.95</b>	<b>0.916</b>	<b>0.792</b>		<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

من الجدول رقم (5) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة العمل تراوحت بين (3.85 – 4.16) وجميعها ضمن المستوى المرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي العام لمجال جودة العمل (4.03) بانحراف معياري مقداره (0.848) وبنسبة (80.6%)، مما يشير إلى توافر الجودة في العمل بشكل مرتفع لدى العاملين في القطاع الصناعي محل الدراسة. أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال كمية العمل فقد تراوحت بين (3.69 – 4.14) وجميعها ضمن المستوى المرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي العام لمجال كمية العمل (3.88) بانحراف معياري مقداره (1.014) وبنسبة (77.6%)، وهذا يدل على أن اتجاهات العاملين إيجابية نحو حجم وكمية العمل الذي ينجرونه، وأن كمية العمل المنجزة تتناسب وقدرات العاملين في القطاع الصناعي محل الدراسة.

كما تبين من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل تراوحت بين (3.78 – 4.20) وجميعها ضمن المستوى المرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي العام لمجال المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل (3.96) بانحراف معياري مقداره (0.886) ونسبة (79.2%)، وهذا يؤكد على أن العاملين تتوافر لديهم المعرفة اللازمة حول الوظيفة وأنهم ملتزمون بمتطلباتها في القطاع الصناعي محل الدراسة.

كما بينت النتائج أيضاً أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات أداء العاملين جاءت في المستوى المرتفع، إذ تراوحت بين (3.88 – 4.03) وجميعها ضمن المستوى المرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي العام لبعد أداء العاملين (3.95) بانحراف معياري مقداره (0.916) ونسبة (79.2%)، وهذا يدل على توافر مستوى أداء مرتفع لدى العاملين في المصنع محل الدراسة، وذلك حسب تصورات الباحثين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات التي أشارت إلى مستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي للعاملين مثل دراسات (Benziane, R (2017)؛ عيسى وابازيد (2014)؛ اسليم (2013)؛ البقمي (2012)؛ الصرايرة (2011).

#### ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء باستخدام تحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات القبليّة، وذلك للتأكد من مدى ملاءمة بيانات الدراسة لشروط تطبيق تحليل الانحدار الخطي، والجدول التالي يوضح نتائج هذه الاختبارات.

جدول رقم (6): نتائج معامل تضخم التباين (VIF)، والتباين المسموح به، ومعامل الالتواء، و (K-S)

المتغير	القراءات		
	معامل الالتواء Skewness	التباين المسموح به Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
الالتزام المعياري	-0.973	0.745	1.63
الالتزام العاطفي	-0.682	0.582	2.94
الالتزام الاستمراري	-1.012	0.601	1.97

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

يتضح من نتائج الجدول السابق عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، وما يؤكد ذلك قيم معامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات المستقلة (الالتزام المعياري، والالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري) البالغة (1.63) و(2.94) و(1.97) على التوالي، ويتضح أن جميع القيم أقل من القيمة الحرجة للاختبار البالغة (10)، كما يتضح بأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.582) و(0.745) وهي أعلى من (0.05) وهذا مؤشر لعدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة للدراسة، كما يلاحظ من احتساب معاملات الالتواء (Skewness) بأن

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت القيم لجميع المتغيرات أقل من (1)، كما جاءت قيم مستوى دلالة (P-value) لاختبار كولموغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. وتأسيساً على ما سبق وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، وأن جميع بياناتها تتبع التوزيع الطبيعي، أصبح بالإمكان اختبار المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

### 1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لمعرفة تأثير أبعاد الالتزام التنظيمي على أداء العاملين في مصنع أعلاف البيضاء، استخدمت الدراسة تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية الأولى، كما يلي:

جدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الالتزام التنظيمي وأبعاده على أداء العاملين

القرار الإحصائي	جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع المستقل
	Sig. t	T القيمة المحسوبة	معامل الانحدار $\beta$	درجة الحرية Df	Sig. F مستوى الدلالة	F القيمة المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
رفض الفرضية	0.000	5.721	0.468	1 81	0.000	23.304	0.282	*0.531	الالتزام المعياري
رفض الفرضية	0.000	5.583	0.439	1 81	0.000	22.018	0.261	*0.510	الالتزام العاطفي
رفض الفرضية	0.000	4.169	0.395	1 81	0.000	18.312	0.226	*0.475	الالتزام الاستمراري
رفض الفرضية	0.000	6.923	0.726	1 81	0.000	37.108	0.374	*0.612	الالتزام التنظيمي ككل

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نتائج اختبار الانحدار أثبتت معنويتها بالنسبة لتأثير أبعاد الالتزام التنظيمي على تحسين أداء العاملين بالمصنع محل الدراسة، حيث:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد الالتزام المعياري على أداء العاملين، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.721) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل الارتباط (درجة التأثير) (0.531) أي بنسبة 53.1%، كما بلغ معامل التحديد (0.282) أي أن (28.2%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين ترجع إلى الالتزام المعياري للعاملين في المصنع محل الدراسة، وقد أكدت قيمة (F) المحسوبة معنوية هذا التأثير، إذ بلغت (23.304) عند مستوى معنوية (0.000).
- وعليه، ترفض الفرضية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام المعياري على أداء العاملين بمصنع أعلاف البيضاء".

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الالتزام العاطفي على أداء العاملين، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.583) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل الارتباط (درجة التأثير) (0.510) أي بنسبة 51.0%، كما بلغ معامل التحديد (0.261) أي أن (26.1%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين ترجع إلى الالتزام العاطفي للعاملين في المصنع محل الدراسة، وقد أكدت قيمة (F) المحسوبة معنوية هذا التأثير، إذ بلغت (22.018) عند مستوى معنوية (0.000).

وعليه، ترفض الفرضية الفرعية الثانية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام العاطفي على أداء العاملين بمصنع أعلاف البيضاء".

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الالتزام الاستمراري على أداء العاملين، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.169) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل الارتباط (درجة التأثير) (0.475) أي بنسبة 47.5%، كما بلغ معامل التحديد (0.226) أي أن (22.6%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين ترجع إلى الالتزام الاستمراري للعاملين في المصنع محل الدراسة، وقد أكدت قيمة (F) المحسوبة معنوية هذا التأثير، إذ بلغت (18.312) عند مستوى معنوية (0.000).

وعليه، ترفض الفرضية الفرعية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام الاستمراري على أداء العاملين بمصنع أعلاف البيضاء".

• كما تشير نتائج التحليل الإحصائي في جدول رقم (7) إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الالتزام التنظيمي بشكل عام على أداء العاملين في مصنع أعلاف البيضاء، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.374) والتي تشير إلى أن الالتزام التنظيمي بأبعادها المختلفة يفسر ما نسبته (37.4%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين في حين أن (62.6%) من هذه التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، ويؤكد ذلك كلاً من قيمة (F) المحسوبة (37.108) وقيمة (T) المحسوبة (6.923) حيث كانت أكبر من نظيرتهما الجدوليتين عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويدعم ذلك قيمة ( $\beta$ ) (0.726) وهذا يعني أن أية زيادة بمقدار وحدة واحدة في الالتزام التنظيمي فأن ذلك سيزيد من مستوى أداء العاملين بمقدار (0.726). ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.612)، مما يشير ذلك إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين متغيري الالتزام التنظيمي وأداء العاملين.

وعليه، ترفض الفرضية الرئيسة الأولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي على أداء العاملين بمصنع أعلاف البيضاء".



نستدل مما سبق أن الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية الثلاث لم تتحقق فيما يخص علاقة التأثير بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين بالمصنع محل الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (2017) Benziane؛ حمادي (2016)؛ عيسى وabayid (2014)؛ (2013) Lamba and Nirmala؛ (2012) Wang and Chuan؛ (2012) Erlan؛ Shams؛ ولكنها تختلف مع نتائج دراسة (2013) Martin؛ (2013) Erlan.

## 2. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

لإيضاح أي نمط من أنماط الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري) أكثر تأثيراً على أداء العاملين في المصنع محل الدراسة، استخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أي بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي الأكثر تأثيراً على أداء العاملين

القرار الإحصائي	تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		جدول المعاملات Coefficient			المتغير التابع
	درجة الحرية Df	Sig. F مستوى الدلالة	F القيمة المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	Sig. t	T القيمة المحسوبة	معامل الانحدار β	
رفض الفرضية	3 79	0.000	11.649	0.513	*0.716	0.000	4.729	0.471	الالتزام المعياري
						0.000	3.219	0.375	الالتزام العاطفي
						0.000	1.338	0.342	الالتزام الاستمراري

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

يتبين من خلال الجدول رقم (8) ان معامل ارتباط النموذج بين المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) بأبعاده مجتمعة هو (R) (716)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.513)، مما يعني ان المتغيرات المستقلة (الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة) تفسر ما نسبته (51.3%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (أداء العاملين) عند مستوى دلالة (0.000)، في حين أن (48.7%) من هذه التغيرات تعزى إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج هذه الدراسة. كما ان قيمة (F) المحسوبة (11.649) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) وهذا يدل على القوة التفسيرية العالية لنموذج الدراسة من الناحية الإحصائية. كما بينت نتائج تحليل الأبعاد مجتمعة، ان بُعد الالتزام المعياري من بين أبعاد الالتزام التنظيمي أعلى درجة تأثير في المتغير التابع (أداء العاملين) حيث كانت قيمة β لمعامل الانحدار له (0.471) عند مستوى دلالة (0.000)، بينما جاء بُعد الالتزام العاطفي في المرتبة الثانية من ناحية درجة التأثير بمعامل β (0.375) عند مستوى دلالة (0.000)، أما بُعد الالتزام الاستمراري فقد حل في المرتبة الثالثة من ناحية درجة تأثيره بمعامل β (0.342) عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يعني أن



الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري) سيؤدي إلى زيادة في مستوى إداء العاملين بمصنع أعلاف البيضاء بمقدار (0.471) لُبعد الالتزام المعياري ؛ وبمقدار (0.375) لُبعد الالتزام العاطفي ؛ وبمقدار (0.342) لُبعد الالتزام الاستمراري. وهذا يؤدي إلى عدم صحة الفرضية الرئيسة الثانية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنمط الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري) في تحسين أداء العاملين بمصنع أعلاف البيضاء". وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلٍ من (Benziane (2017)؛ Negin *et.al* (2013)؛ Shams (2012)، ولكنها تختلف مع نتائج دراسة حمادي (2016)؛ عيسى وئابازيد (2014).

#### رابعاً: النتائج والتوصيات:

#### 1. نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بينت نتائج التحليل الإحصائي أن اتجاهات الباحثين نحو جميع متغيرات الالتزام التنظيمي بشكل عام كانت إيجابية، حيث جاء المتوسط العام مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف المعياري (0.801)، مما يدل ذلك إلى تمتع العاملين بالمصنع محل الدراسة بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي.
- بينت نتائج التحليل الإحصائي أن اتجاهات الباحثين نحو متغيرات الالتزام التنظيمي الثلاث كانت إيجابية، حيث جاء متغير الالتزام المعياري في المرتبة الأولى بمتوسط عام (4.19) وانحراف معياري (0.728)، تليه في الترتيب متغير الالتزام العاطفي بمتوسط عام (3.91) وانحراف معياري (0.847)، وجاء في المرتبة الثالثة متغير الالتزام الاستمراري بمتوسط عام (3.89) وانحراف معياري (0.829).
- بينت نتائج التحليل الإحصائي أن اتجاهات الباحثين نحو جميع متغيرات أداء العاملين كانت إيجابية، حيث جاء المتوسط العام مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف المعياري (0.916)، مما يدل ذلك إلى تمتع العاملين بالمصنع محل الدراسة بمستوى عالٍ في أداء العاملين.
- بينت نتائج التحليل الإحصائي أن اتجاهات الباحثين نحو متغيرات أداء العاملين الثلاث كانت إيجابية، حيث جاء متغير جودة العمل في المرتبة الأولى بمتوسط عام (4.03) وانحراف معياري (0.848)، تليه في الترتيب متغير المعرفة والالتزام بمتطلبات

العمل بمتوسط عام (3.96) وانحراف معياري (0.886)، وجاء في المرتبة الثالثة متغير كمية العمل بمتوسط عام (3.88) وانحراف معياري (1.014).

- تبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي نفي الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية الثلاث المتفرعة عنها، حيث اتضح من خلال استخدام أسلوب الانحدار البسيط وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجميع متغيرات الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري) في تحسين أداء العاملين بالمصنع محل الدراسة.
- تبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي نفي الفرضية الرئيسة الثانية، حيث اتضح من خلال استخدام أسلوب الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنمط الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري) في تحسين أداء العاملين بالمصنع محل الدراسة، واتضح أن الالتزام المعياري هو أكثر انماط الالتزام التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين، ويليه الالتزام العاطفي، وأخيراً الالتزام الاستمراري.

## 2. توصيات الدراسة:

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، فإن هذه الدراسة توصي بما يلي:
- تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مصنع أعلاف البيضاء، من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، وخصوصاً القرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية، مما لذلك من أثر هام في تحسين الأداء وتحقيق أهداف مؤسستهم.
  - تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المصنع محل الدراسة من خلال إشاعة ثقافة حب العمل والعمل الجماعي وخلق روح الانتماء من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الأكثر التزاماً.
  - ضرورة العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها، مما يخلق شعور بالرضا والالتزام لدى العاملين في المصنع محل الدراسة بشكل خاص والقطاع الصناعي بشكل عام.
  - ضرورة وعي الإدارة في المصنع محل الدراسة بالدور الذي يلعبه الالتزام التنظيمي وأهميته في تعزيز وتقوية الأداء الوظيفي.

## خامساً: قيود الدراسة:

نتائج هذه الدراسة قد اقتصر فقط على أحد مكونات القطاع الصناعي الليبي، وعلى وجه التحديد مصنع أعلاف البيضاء. وهذا قد لا يعكس الأوضاع الحقيقية في باقي مكونات الصناعات الأخرى في ليبيا. أيضاً، الموقع الجغرافي لهذه الدراسة قد يجد من

النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وربما لا يمكن تطبيقها على بيئة صناعية أخرى في العالم. وأخيراً، قد تحدد العملية التي تم بها اختيار مجتمع الدراسة من إمكانية تعميم نتائجها على قطاعات أخرى. كذلك ساهمت القيود المالية والزمنية في فرض بعض القيود على الدراسة إلى حد ما.

### **Organizational Commitment and Its Role in Enhancing the Performance of Employees (A Field Study on Employees at Feed Factory of Al-Bayda)**

**Abstract:** The current study aims to know the role of organizational commitment (normative commitment, affective commitment, and continuance commitment) in enhancing the employees' performance in feed factory of Al-Bayda. The study population consisted of all employees at the feed factory of Al-Bayda. The questionnaire containing 30 items were used to collect the data. The study concluded that the attitudes of the employees at feed factory of Al-Bayda towards organizational commitment were positive and with a high level of positivity as well as the employees' performance. Also the study results showed that there was a high positive relationship of the role of organizational commitment with the enhancement of the employees' performance at the factory under the study; normative and affective commitment were the two most important types of organizational commitment that affect the performance of employees in feed factory of Al Bayda. The study recommended that, in order to enhance employees' performance; decision makers must pay attention to the subject of organizational commitment.

**Key-words:** *Organizational Commitment, Employee's Performance, Normative Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment.*

### **قائمة المراجع: References**

1. أبو شرح، نادر حامد عبد الرازق (2010). *تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين*، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص 20.
2. اسليم، احمد (2013). *العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الممرضين العاملين في مراكز الرعاية الأولية الحكومية بمحافظات غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس. غزة، فلسطين.
3. بحر، يوسف عبد وسويح، أيمن سليمان (2010). *أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة. مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 18، عدد 2، ص 1147-1214.*
4. البقمي، سعد (2012). *الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوزات منطقة مكة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية، السعودية.
5. بوخلوة، باديس وقمو، سهيلة. (2016). *آثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة القطب الثاني بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مجلد 6، العدد 1، ص 111-128.*

6. الشبتي، خالد بن عايش (2013). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في المؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعموم الأمنية، السعودية، ص 36.
7. جلال الدين، بوعيط (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، ص 7.
8. الحماسي، محمد اسماعيل داود (2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى.
9. حمادي، احمد عباس (2016). الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 22، عدد 94، ص 301-324.
10. حنون، سامي إبراهيم. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
11. خليفات، عبد الفتاح والمطارنة، شرين محمد (2010). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، مجلد (26)، عدد (1+2)، ص 605.
12. دره، عبد الباري، (2011)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2.
13. دهليز، خالد وغالي، محمد (2018). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 14، العدد 3، ص 465-494.
14. دهمش، بسام صالح (2010). ضغوط العمل الإداري وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، بيروت: جامعة القديس يوسف.
15. الزهراني، عبدالواحد (2004). الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
16. السيد، أشرف السيد عبدالباري (2017). دور الالتزام التنظيمي في تفعيل جهود المدافعة البيئية بالتطبيق على قطاع خدمة المجتمع بالجامعات. المجلة العربية للإدارة، مجلد 27، عدد 2-يونيو، ص 111-130.

17. الشريف، طلال عبد الملك (2004). *الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة*. رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص 93.
18. الشوابكة، يونس أحمد والطعاني، حسن (2013). *الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية*. *دراسات العلوم التربوية*، مجلد 40، عدد 1، ص 181-200.
19. الصرايرة، خالد (2011). *الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها*. *مجلة جامعة دمشق*. مجلد 27، ص 12-28.
20. الطحائية، زياد وآخرون (2020). *السلوك القيادي لعمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس*. *مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، مجلد 29، العدد 2، ص 303-323.
21. عكاشة، أسعد أحمد محمد (2008). *أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين*، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 33.
22. العنزي، ماجد معتق عايد (2014). *أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية: كلية الأعمال، الأردن.
23. عيسى، أحمد محمد وئابازيد رياض أحمد. (2014). *دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني*. *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، مجلد 41، عدد 2، ص 362-374.
24. غالي، محمد أحمد (2015). *القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، ص 180-182.
25. القطراني، حنان علي عبدالسلام (2014). *المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
26. محمد، إيمان عبدالرضا (2019). *أثر الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين - بحث استطلاعي في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود*. *مجلة الإدارة والاقتصاد*. مجلد (42)، العدد 120/2019، ص 151-168.

27. محمد، مبارك أحمد (2018). الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي. رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، ص 92-93.
28. Benziane, R. (2017). The Role of Organisational Commitment in the Improvement of Employees' Performance at a Business Companies an Empirical Study at Sonelgaz Company. *Al-Bashaer Economic Journal*, Vol (3), N (3), pp 254-270.
29. Christensen, L. B., Johnson, B., & Turner, L. A. (2015). *Research Methods, Design, and Analysis*, 12 ed. England: Pearson Education Limited.
30. Erlan, B. (2013). The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance, *Journal of Applied Economics and Business Research* (JAEBR), 3(3): 166-180.
31. Lamba, Sh., Nirmala, Ch. 2013. Impact of HRM Practice on Organizational Commitment of Employees, *International Journal of Advancements in Research and Technology*, 2(4): 407-423.
32. Martin, E., Armanu, Th. and Surachman, M. (2013). The Role of Organizational Commitment as Mediator of Organizational Culture and Employees' Competencies on Employees' Performances, *Journal of Economics and Sustainable Development*, 4(5): 166-175.
33. Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
34. Negin, M., Omid, M., and Ahmad, B. (2013). The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(5): 164-171.
35. Neyshabor, A. and Rashidi, P. (2013). An Investigation of the Relationship between Job Enrichment and Organizational Commitment. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1(3) 57-65.
36. Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*, 7th ed. England: Pearson Education Limited.
37. Shams, R. (2012). Perceived leadership style and organizational commitment, *Interdisciplinary Journal contemporary research Business*, 4(1) :616-626.
38. Wang, G., Chuan, Gh. (2012). The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover intention on Organizational Operating Performance, *Journal of Business and Management*, 1(2): 41-53.
39. Yildirim, I. (2015). The Correlation Between Organizational commitment and Occupational Burnout Among the Physical Education Teacher: The Mediating Role of Self-Efficacy, *International Journal of Progressive* ,11 (3), 119-132.