

## تأثير الالتزام التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي بالتطبيق على موظفي القطاع الغذائي في منطقة الرياض- المملكة العربية السعودية

اسم الطالب

فاطمة صالح العطاس

ID 202120284

مشروع تخرج -1

كلية الإدارة – جامعة ميد أوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة – جامعة ميد أوشن

الفصل الدراسي - 2024

## الشكر والتقدير

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة  
فالحمد لله حمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا فيه والصلاة والسلام على أشرف خلقه..

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة المشرفة " منى مصطفى العشري " على كل ما قدمته لنا  
من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة، كما أتقدم بالشكر  
الكامل لموظفي الجامعة دون استثناء، وأخص بالشكر الجزيل لوالدي أطال الله بعمرهما.  
وفي الأخير ادعو الله تعالى بأن يوفقني ويوفق جميع المسلمين لما يحب ويرضى ولنا فيه خير وصلاح  
والحمد لله رب العالمين.

## الإهداء

## المستخلص

تناول هذا البحث " آثار الالتزام الوظيفي على تحسين الأداء الوظيفي " وتهدف إلى تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأبعادهما في تحسين أداء الموظفين.

وهو مفهوم له تأثير مهم على كثير من سلوكيات العاملين ولها انعكاسات كبيرة على العامل والشركة، ألا وهو مفهوم الالتزام التنظيمي وهذا من خلال التركيز على عرض اهم تعريفاته وخصائصه وأبعاده.

يقوم الالتزام التنظيمي بدور مهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، بما يجعلهم يخلصون في عملهم ويظهرون ولائهم للمنظمة التي يعملون بها، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهدافها وهو ما يعمل بدوره على تحسين البيئة الداخلية

للعمل، في حين انخفاض الالتزام التنظيمي لدى العاملين يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية بما يؤدي إلى السلبية والتراخي في العمل

ومن أجل التحقق من العلاقة بين المتغير المستقل " الالتزام التنظيمي " والمتغير التابع "أداء الموظفين" اعتمدت في هذا البحث على إجراء وتصميم استبيان.

هذا المستخلص يعكس الحقائق الرئيسية والاتجاهات العامة المتعلقة بالالتزام التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين، ويستند إلى البحوث والدراسات العلمية المتاحة في هذا المجال.

## Contents

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| 1. الشكر والتقدير.....                                       | 1  |
| 2. الإهداء.....                                              | 2  |
| 3. المستخلص.....                                             | 3  |
| 8. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....                    | 8  |
| 9. مقدمة البحث.....                                          | 9  |
| 12. مشكلة البحث.....                                         | 12 |
| 12. الفجوات.....                                             | 12 |
| 13. الفجوات النظرية.....                                     | 13 |
| 13. الفجوات التطبيقية.....                                   | 13 |
| 13. سؤال البحث الرئيسي.....                                  | 13 |
| 13. أهمية البحث.....                                         | 13 |
| 13. أهمية نظرية.....                                         | 13 |
| 14. سؤال البحث الرئيسي:.....                                 | 14 |
| 14. أسئلة البحث الفرعية:.....                                | 14 |
| 14. أهداف البحث.....                                         | 14 |
| 14. الهدف العام:.....                                        | 14 |
| 14. فرضيات البحث.....                                        | 14 |
| 14. نموذج البحث:.....                                        | 14 |
| 15. الدراسة الميدانية.....                                   | 15 |
| 15. الهيكل العام للمشروع المقترح.....                        | 15 |
| 17. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                      | 17 |
| 18. المقدمة.....                                             | 18 |
| 18. الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment).....       | 18 |
| 18. مفهوم الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)..... | 18 |
| 19. خصائص الالتزام التنظيمي:.....                            | 19 |

|                                                           |                              |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------|
| أهمية الالتزام التنظيمي:                                  | 20                           |
| عوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي:                       | 20                           |
| عوامل زيادة الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment) | 20                           |
| عوامل ضعف الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)   | 21                           |
| مراحل الالتزام التنظيمي للفرد:                            | 22                           |
| أبعاد الالتزام التنظيمي:                                  | 23                           |
| الأداء الوظيفي (Job Performance)                          | 24                           |
| أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي                               | 24                           |
| أنواع الأداء الوظيفي                                      | 26                           |
| عناصر ومكونات الأداء الوظيفي:                             | 26                           |
| مكونات الأداء الوظيفي:                                    | 27                           |
| العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:                        | 28                           |
| أبعاد الأداء الوظيفي:                                     | 28                           |
| طرق تحسين الأداء الوظيفي:                                 | 29                           |
| علاقة الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وطرق قياسهما      | 30                           |
| خلاصة الفصل:                                              | 32                           |
| الفصل الثالث: منهجية البحث                                | 33                           |
| المقدمة                                                   | Error! Bookmark not defined. |
| التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                        | 34                           |
| تصميم بصلة البحث                                          | Error! Bookmark not defined. |
| مجتمع البحث وطرق تقنيات أخذ العينات                       | 37                           |
| طريقة جمع البيانات                                        | 37                           |
| أنواع البيانات                                            | Error! Bookmark not defined. |
| إجراءات التحليل الاحصائي                                  | Error! Bookmark not defined. |
| الخاتمة                                                   | Error! Bookmark not defined. |
| الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج            | Error! Bookmark not defined. |
| المقدمة                                                   | Error! Bookmark not defined. |
| توصيف عينة البحث (الاحصائيات الوصفية لعينة البحث)         | Error! Bookmark not defined. |
| اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                        | Error! Bookmark not defined. |

|                                                               |                              |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------|
| الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) ..... | Error! Bookmark not defined. |
| اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج .....                         | Error! Bookmark not defined. |
| الخاتمة .....                                                 | Error! Bookmark not defined. |
| الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات .....         | Error! Bookmark not defined. |
| حدود الدراسة والدراسات المستقبلية .....                       | Error! Bookmark not defined. |
| توصيات الدراسة .....                                          | Error! Bookmark not defined. |
| الخاتمة .....                                                 | Error! Bookmark not defined. |
| قائمة المراجع .....                                           | 55                           |
| الملاحق .....                                                 | Error! Bookmark not defined. |



## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. مقدمة البحث

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين نحمده كثيرًا وبه نستعين وصلاة ربي وسلامه على من أتبع الهدى: أما بعد؛

قبل البدء في هذا البحث بإحدى الموضوعات الهامة في عالمنا اليوم أسأل الله أن يوفقني في تقديمه على النحو المطلوب، وفي الموضوعات والعناوين التالية سوف اتناول موضوعًا شائعًا، الذي أصبح جزءًا لا يتجزأ من الأعمال، فكما نعلم أن المقدمة هي حجر الأساس الذي يضعه الكاتب أو الباحث لنجاح ما يقدمه.

فمنذ بدء الخلق احتاج البشر للمعرفة، وكان لديهم فضول وحبّ التعلّم والتعرّف على كلّ مجهول، وقد جمع البشر منذ ذلك الوقت حتّى يومنا هذا الكمّ الهائل من المعلومات والحقائق، كذلك مع تطوّر الزمن بدأ بخوض التجارب وعمل الأبحاث على كلّ ما هو غريبٌ ومجهولٌ ليكشف الأسرار والحقائق المخبأة، لذا في بحثنا هذا جمعنا لكم أهمّ التجارب والحقائق والأسرار، وأهمّ المعلومات والتفاصيل عن (الالتزام التنظيمي) آمله ومتأملّة أن يكون بحثي هذا من البحوث المعتمدة والموثوقة، والتي يستفيد منها كلّ محبٍ للمعرفة والعلم.

مصطلح الالتزام التنظيمي إنّ الالتزام التنظيمي للعامل يولد الرغبة القوية في المحافظة على عمله وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيه و يظهر ذلك جليًا في أدائه وقيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله، فالالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السلبي الذي يبرز عادة في: التغيب، الإهمال، التقصير، دوران العمل مما يكلف المؤسسات كثيرًا، فهو يمثل إحدى العوامل الهامة في ضمان نجاح المؤسسات واستمرارها وزيادة إنتاجيتها ومن ثمة فإنّه يؤدي دور حيوي في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المؤسسة أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء العمال للعمل لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز

يعتبر الالتزام التنظيمي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التي تناولتها الدراسات والأبحاث الغربية نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين، وظهر مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية، التي ارتبطت ارتباطًا وثيقًا بمدرسة السلوك الإنساني، التي ركزت على حركة النشاط الإنساني من جهة وارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي من جهة أخرى أم في العالم العربي فإن مفهوم الالتزام التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام، والمتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية ومما لا شك فيه حاجة المؤسسة الحكومية إلى دراسة الالتزام التنظيمي (2017). مصطفى (مشرفا) & بورويس، رزيقة، نسيم، فريطس، شربل

الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي تميز الالتزام التنظيمي الذي أعرب عنه Mowday بوجود:

- (1) إيمان قوي وقبول أهداف وقيم المنظمة. (2) الاستعداد للعمل الجاد؛ و (3) رغبة قوية في البقاء في المنظمة. هذا الالتزام هو التزامات مصنفة أو موقف عاطفي من حيث صلته بمدى شعور الأفراد بقيمتهم وأهدافهم الشخصية وفقًا لقيم وأهداف

Mowday et al. المنظمة. كلما زاد التطابق بين قيم وأهداف الفرد مع قيم وأهداف المنظمة، زاد التزام الموظفين بالمنظمة. (1982)

من خلال (Riketta 2002). دعم تجريبي لعلاقة الالتزام بالأداء يثبت وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء التحليل التلوي لتقدير العلاقة الحقيقية بين الالتزام التنظيمي للمواقف والأداء الوظيفي وتحديد المشرفين على هذا الارتباط. تم إدراج مائة وإحدى عشرة عينة من 93 دراسة منشورة. وجدت نتائج البحث أن متوسط الارتباط المصحح كان 0.20 بين أن الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي يرتبطان (Rose, Kumar, and Pak 2009) الالتزامات والأداء الوظيفي. وجد ارتباطا إيجابيا بأداء العمل وأن هذه المتغيرات تتوسط جزئيا العلاقة بين التعلم التنظيمي والعمل

(Khan et al.) تم تعريف الأداء الوظيفي للموظف على أنه أداء العمل من حيث الكمية والنوعية المتوقعة من كل موظف مع زيادة المنافسة، أدركت الشركات أهمية الأداء الوظيفي للموظف للمنافسة في هذا السوق العالمي لأنه مع زيادة (25) أداء الموظفين، سيؤثر ذلك على أداء الشركة وربحية الشركة في نهاية المطاف. هناك عدد من العوامل التي قد تؤثر على (Zahargier) الأداء الوظيفي للموظفين. قد يكون لكل موظف تأثير مختلف عن الأشياء المختلفة في مكان العمل في مجال علم النفس الصناعي / التنظيمي، أحد أكثر المجالات التي تم بحثها هو العلاقة بين (Balasundaram [60] و). ركزت الأدبيات السابقة بشكل أكبر على العلاقة [23] الأداء الوظيفي للموظف والرضا الوظيفي (القاضي وآخرون الخطية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. وفقا لراشد [45] يتوقع الأفراد مستويات أعلى من الأداء الوظيفي وقد ارتبط ذلك دائما بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي، على الرغم من أنها لا ترتبط باستمرار

إلى جانب التأثير على الرضا الوظيفي، أجرى العديد من الباحثين دراسات مختلفة لفحص العلاقة بين الالتزام التنظيمي (وقد وجد البعض علاقة [44] والأداء الوظيفي للموظف. أعطت نتائج الدراسات السابقة نتائج متنوعة (قيصر وآخرون إيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء (على سبيل المثال باشاو وغرانت [4]، كالبرغ وماردن [24]؛ سليمان وليز [51]؛ ) ، بينما درس آخرون العلاقة الضعيفة جدا أو السلبية أو غير المهمة بين الاثنين [25] ماير وآخرون [37]؛ وخان وآخرون فيما يتعلق بالعلاقة (Mathieu and Zajac [34] و Wright [57] و Leong et al. [29] على سبيل المثال) بحثا عن الموظفين بدوام كامل الذين يعملون مع ثلاث [51] الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء، أجرى سليمان و شركات من القطاع الصناعي في الأردن واستكشفوا أن استمرار الالتزام التنظيمي له ارتباط إيجابي بالأداء الوظيفي للموظف. علاوة على ذلك، أجرى خان وآخرون [25] أيضا بحثا عن الموظفين العاملين في قطاع النفط والغاز في باكستان وفحص العلاقة الإيجابية والهامة بين هذين المتغيرين. يعتقد بنخوف، الذي استشهد به قيصر [44] أن التباين في النتائج يرجع إلى الطريقة التي تم بها تصور الالتزام

ويمكن القول بأن الالتزام التنظيمي يعبر عن: الإرادة التي يبديها العامل في الشركة أو المؤسسة لبذل أقصى درجات الجهد في العمل، والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم الكيان والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها وذلك بهدف الحفاظ على استمرارها وتطويرها، كل هذا يقود إلى طرح إشكالية تداخل مفهوم الولاء والالتزام التنظيمي، حيث إن الولاء والالتزام مترادفان يدلان على نفس المعنى والمضمون، فكلاهما يمثل اتجاها إيجابيا يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف كل من المؤسسة والفرد. هذه النظرة تسود عند الباحثين الذين لا يؤمنون بأبعاد الالتزام التنظيمي، فبالنسبة لهؤلاء الالتزام بعد واحد

يشارك مع الولاء. فكلاهما تعبير عن تقاطع قيم وأهداف المؤسسة، غير أن الدراسات الحديثة في مجال الالتزام ترجع التمايز بينه والولاء، إلى أحد مكوناته الأساسية، فالولاء هو: "ارتباط عاطفي أو وجداني بين الفرد ووجهة أخرى داخل أو في محيط المؤسسة، وقد يشار إليه بعدة مصطلحات كالأنساق، الاندماج، الانخراط، الاستغراق والاستدخال ...، وعلى هذا الأساس يصبح الالتزام بأبعاده المتعددة أشمل من الولاء الذي يعبر عن التكيف النفسي للأفراد على الأنشطة المختلفة والمرتبطة بالدور الذي يؤديه.

علينا أن نعتمد في الغالب على المصادر الأجنبية بالإضافة إلى بعض الدراسات المحلية التي أجريت والتي لم تركز بالفعل بشكل صارم على الموضوع الحالي. وجد الباحثون علاقة معقدة بين الرضا الوظيفي والأداء. ليس من المتسق في الأدبيات (Bagozzi et al.، 1980) السابقة أن ما إذا كان الرضا الوظيفي ساهم في الأداء أو الأداء ساهم في الرضا الوظيفي أشارت النتائج التي توصل إليها (يوسف وآخرون، 1998) إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة ليس فقط بين (Linz et al) الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، ولكن أيضا بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وخلصت إلى أنه كلما زاد رضا الموظفين عن وظائفهم، سيكون هناك التزام تنظيمي وأفضل سيكون أدائهم الوظيفي أفضل

يوجد القليل نسبيا من الأبحاث لفحص العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء بسبب حقيقة أن الدراسات المبكرة فشلت في لم تكن العلاقة بين الالتزام (Shaw، Delery and Abdullah 2003) الكشف عن التزام تنظيمي كبير وعلاقة أداء تحليلًا تلويًا لإيجاد علاقة بين (Riketta 2002) التنظيمي والأداء الوظيفي التي وجدوها ذات دلالة كبيرة في حين أجرى الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. وجد أن الأجر يعتبر جانبًا مهمًا من جوانب الرضا الوظيفي. كما أوضح الآثار المشتركة للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والرضا عن الأجر على معدل دوران الموظفين.

ويعد الالتزام التنظيمي من ضمن أبرز المتغيرات التي أخذت الدراسات السلوكية تسليط الضوء عليها ومن المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة بشكل عام نظرا 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 بعيدا عن العنصر البشري الذي أضحت من أهم موجودات المنظمة وأساس بنيتها ويعتبر أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة ، لذلك فمن المهم زيادة الالتزام التنظيمي للعالمين بهدف تحسين نتائج أعمالهم .الالتزام التنظيمي هو تعبير عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ، ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثمة قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها ويتمثل الالتزام التنظيمي في اعتقاد القوى العاملة أهداف المنظمة والسعي لتحقيقها ( فاروق والسيد، 2009)

أما الأداء الوظيفي ويقصد به مجموعة سلوكيات الموظفين التي يمكن قياسها ومراقبتها وتقييمها من حيث الإنجاز على

المستوى الفردي (Bushra, 2011)

ويعبر عنه إجرائيًا بأنه مجموعة السلوكيات المعبر عنها من قبل الموظف أثناء قيامه بمهامه الوظيفية من حيث الالتزام تعريف الالتزام ، (Porter et al. 1974). بالنواحي الإدارية ومستوى الجهد المبذول. حاول بعض الباحثين الأوائل، أمثال التنظيمي على أنه "ارتباط يتسم بنية البقاء فيها والتعرف على قيمها وأهدافها والاستعداد لبذل جهد إضافي لصالحها وحددوا

ثلاثة عوامل مرتبطة به: 1-إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيمتها، 2-الاستعداد لبذل جهد كبير من أجل المنظمة 3-

رغبة قوية في الحفاظ على العضوية في المنظمة. (Arti&Ekta,2009)

وهذا يعني أن الموظفين والأفراد سيتأثرون بشكل كبير بمدى ارتباط أهداف وقيم المنظمة التي هم جزء منها بأهدافهم وقيمهم (القرشي،1998). ثم جاءت دراسة (Allen& Mayer,1984)

Hellriegel and وفقا ل (O'Malley2000) ملتزمون يشعرون بالاتصال، وهم متحمسون للحفاظ على هذا الاتصال ، فإن الالتزام التنظيمي هو قوة مشاركة الموظف في المنظمة والتماهي معها ويتميز بدعم وقبول (Slocum 2011) أهداف المنظمة وقيمتها ، والاستعداد لبذل جهد كبير نيابة عن المنظمة والرغبة في البقاء مع المنظمة. يجادل ليو وتشيو (2007) بأن الالتزام يعكس القوة النسبية لهوية الشخص مع المشاركة في تلك المنظمة. الالتزام التنظيمي هو درجة Mowday et يذكر (Borycki et al.1998) استعداد الموظفين لاتخاذ إجراءات داخلية وخارجية نيابة عن المنظمة أن الالتزام التنظيمي هو ارتباط يقوم به الموظف بالمنظمة ودمج أهداف المنظمة وأنظمة القيم في حياة (al. 1979) al. (1992; Mueller et al.) العامل الخاصة. الالتزام التنظيمي هو الدرجة التي يشعر بها الموظف بالولاء لمنظمة معينة، بأن الالتزام هو رابط بين الموظف الفردي (Wu and Short 1996) من ناحية أخرى، جادل (برابيس، 1997 والمنظمة. وأن مثل هذا الربط يؤدي إلى إيمان قوي وقبول أهداف المنظمة. في حين أن العديد من تعريفات الالتزام التنظيمي كثيرة، فإن الموضوع المشترك في معظمها هو أن الأفراد الملتزمين يؤمنون بالأهداف والقيم التنظيمية ويقبلونها، يعمل (Mowday et al.1979) وهم على استعداد للبقاء مع تلك المنظمة ومستعدون لتقديم جهد كبير نيابة عنهم (Porter et al.1974) الالتزام التنظيمي بمثابة "رابطة نفسية" للمنظمة تؤثر على الأفراد للتصرف بطرق تتفق مع مصالح المنظمة

## 1.2. مشكلة البحث

في هذا المجال توجد فجوات نظرية وتطبيقية تتطلب المزيد من التحقيق، ومن خلال تحديد الفجوات ومعالجتها، يمكن للباحثين المساهمة تحسين الإنتاجية وتقليل الهدر ففهم الفجوات النظرية والتطبيقية يساعد في توجيه البحوث والتطورات التكنولوجية لتحسين الالتزام التنظيمي وتكاملها بشكل أفضل في مختلف المجالات، تشمل مشكلة البحث في هذه الدراسة مجالين رئيسيين: الفجوات النظرية والتطبيقية.

## 1.3. الفجوات

الفجوات النظرية للالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي تمثل تبانيات واضحة بين ما يتوقعه الموظفون أو يتمنونه من الجانب النظري والمثالي فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي، وبين الواقع الفعلي للأداء الذي يتم تحقيقه في المنظمة. هذه الفجوات قد تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تراجع في الكفاءة والفعالية التنظيمية.

### 1.3.1. الفجوات النظرية

الفجوات النظرية للالتزام التنظيمي تشير إلى الاختلافات بين النظريات والمفاهيم المتعلقة بالالتزام التنظيمي، وبين الواقع الفعلي لما يحدث في البيئات التنظيمية. هذه الفجوات تساهم في فهم أسباب عدم الالتزام وعدم الانخراط الكامل للموظفين في المنظمات.

### 1.3.2. الفجوات التطبيقية

الفجوات التطبيقية للالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي تعكس التحديات العملية التي قد تواجه المنظمات عند محاولتها تعزيز الالتزام وتحسين الأداء الوظيفي لموظفيها، للتغلب على هذه الفجوات التطبيقية، يجب على المنظمات الاستثمار في تطوير القيادة الاستراتيجية، وتعزيز التواصل والشفافية، وإنشاء نظم مكافآت عادلة وفعالة، وتحسين بيئة العمل، وتوفير فرص التعلم والتطوير المستمر للموظفين. هذه الجهود ستعزز الالتزام التنظيمي وتحسن الأداء الوظيفي بشكل عام.

## 1.4. سؤال البحث الرئيسي

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

" كيف يمكن أن يكون للالتزام التنظيمي أثر على تحسين الأداء الوظيفي للقطاع الغذائي؟"

## 1.5. أهمية البحث

تكمن الأهمية النظرية والتجريبية لهذا البحث في قدرته على سد الفجوات القائمة والمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال استكشاف الفجوات النظرية والتطبيقية التي تم تحديدها، تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي؛

### 1.5.1. أهمية نظرية

نظرية الالتزام التنظيمي تمثل إطاراً نظرياً هاماً في دراسة سلوك الموظفين داخل المنظمات، وتحمل أهمية كبيرة لعدة أسباب:

تساعد الموظفين عن طريق فهم أسباب ومعوقات الالتزام والانخراط لدى الموظفين داخل المنظمات. من خلال دراسة مدى التفاني والولاء والانتماء للمنظمة، يمكن تحديد كيفية تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم، تحسن قيادة الإدارة عندما يتم فهم طبيعة الالتزام التنظيمي، يمكن للقادة والمديرين تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموظفين وتحفيزهم. يساهم ذلك في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

بشكل عام، تعد نظرية الالتزام التنظيمي أداة قوية لإدارة وتحسين السلوك التنظيمي وتعزيز الأداء والفعالية في العمل، مما يجعلها أساسية لدراسة السلوك التنظيمي وتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

## 1.6. سؤال البحث الرئيسي: كيف يمكن أن يكون للالتزام التنظيمي أثر على تحسين الأداء

الوظيفي للقطاع الغذائي؟

## 1.7. أسئلة البحث:

1-السؤال الفرعي: ما هو تأثير الالتزام التنظيمي على تحسين أداء الموظفين في بيئة العمل؟

2-السؤال الفرعي: ماهي أنواع الالتزامات التنظيمية المستخدمة في بيئة العمل؟

3-السؤال الفرعي: ما مدى رضا الموظفين عن الالتزام التنظيمي؟

## 1.8. أهداف البحث

الهدف العام: هدف هذا البحث هو استكشاف العلاقة بين الالتزام التنظيمي على تحسين الاداء العام للموظفين في البيئة العملية، تم افتراض الآتي؛

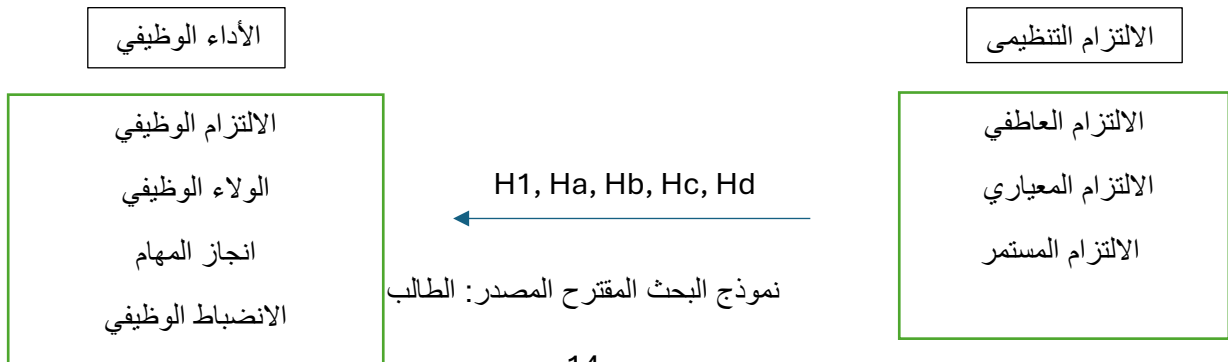
1. هدف البحث: تقديم توصيات لتحسين إمكانية الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.
2. هدف البحث: دراسة تأثير أنواع الالتزامات التنظيمية وتحسين الأداء في بيئة العمل.
3. هدف البحث: استكشاف التحديات التي قد تواجه العاملين خلال عملية تبني رضاهم الوظيفي

## 1.9. فرضيات البحث

1. توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والالتزام العاطفي
2. توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والالتزام المستمر.
3. توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والالتزام المعياري.

## 10. نموذج البحث:

الهدف من البحث هو دراسة تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين:



## 11. الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق هذا البحث على إحدى القطاعات الغذائية بمدينة الرياض، سيتم تنفيذ دراسة ميدانية في شركة الربيع حيث سيتم جمع البيانات من خلال مقابلات مع المديرين والموظفين المعنيين.

شركة الربيع السعودية للأغذية هي شركة مساهمة سعودية مقفلة مقرها الرئيسي مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية تأسست عام 1980 للميلاد وتعتبر إحدى الشركات الرائدة في مجال صناعة الألبان والعصائر والآيس كريم في المملكة. اتخذت شركة الربيع منذ بداية تأسيسها عهداً على نفسها بالالتزام في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة والخدمة الكاملة لعملائها ومستهلكي منتجاتها داخل وخارج المملكة. حققت شركة الربيع في السنوات القليلة الماضية نمواً واضحاً. واستطاعت الحصول على زيادة كبيرة في حصتها بالسوق وشهرة واسعة لمنتجاتها. كل هذا بفضل من الله ثم بفضل جودة المواد التي تستخدمها في التصنيع إضافة إلى الإجراءات الصارمة المتخذة لمراقبة تلك الجودة لضمان حصول المستهلك على منتجات ذات قيمة عالية وجودة لا تضاهى من هنا احتلت شركة الربيع السعودية للأغذية مكانة مرموقة وحققت الثقة والمصداقية بين عملائها ومستهلكي منتجاتها ليبقى الربيع دائماً " الاختيار الأول. (الربيع)

### شركة الربيع السعودية للأغذية

تسعى لضمان تصنيع وتوزيع شراب، نكتار وعصائر الفاكهة، الحليب ومشتقات الحليب وغيرها من المواد الغذائية بمواصفات عالية الجودة وصحية دون المساس بمصالح ومبادئ الصحة العامة، خدمات العملاء وبدون آثار سلبية على البيئة. التزامنا بالجودة، المحافظة على البيئة وسلامة الأغذية يتجلى من خلال مبادرات وبرامج الشركة التي تركز على التحسين المستمر والامتثال المنطقي (2024، الربيع).

## 12. الهيكل العام للمشروع المقترح

الفصل الأول: تاريخ الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

في هذا الفصل سيتم استعراض الالتزام التنظيمي كمفهوم ومفاهيمه الأساسية. سيتم تحليل علاقته بالأداء الوظيفي من خلال دراسة مراجع متعمقة للأبحاث السابقة والنظريات المتعلقة بهذه العلاقة.

الفصل الثاني: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي

يشير الهيكل التالي لمقترحات المشروع

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

الفصل الخامس : التوصيات والخدمات

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة

من أجل الحصول على نتائج دقيقة للبحث ما فإن ذلك لا يقتصر فقط على الجانب النظري لها، بل يجب التطرق إلى إجراءات ميدانية من أجل تحقيق فرضيات الدراسة، إذ يتوجب على الباحث أن يختار المنهج العلمي الملائم والأدوات المناسبة لجمع وتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من محل البحث، وكذا الاستخدام الأمثل والصحيح للوسائل الإحصائية من أجل الحصول على نتائج دقيقة وذات دلالة.

ومن هذا المنطلق سيسعى هذا الفصل إلى تسليط الضوء على الجانب التطبيقي للبحث، قصد دراسة بحث الموضوع دراسة ميدانية حتى يتمكن من إعطاء المنهجية العلمية حقها ومستحقها، وذلك من خلال الخروج للواقع وجعل ما درسناه في الجانب النظري عرضة للامتحان والاختبار والفحص، وتم ذلك من خلال الاستعانة بأداة الاستبيان.

لقد حاولت الدراسات التي أجريت حول القيادة أو الالتزام التنظيمي الربط بينهما وبين تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي وانخفاض معدل دوران الموظفين أو ترك العمل، وأكدت هذه الدراسات أن أسلوب القيادة الممارس على الموارد البشرية كان له تأثير إيجابي كبير على موقف الموظف والالتزام تجاه المنظمة التي ينتمي إليها، وخلصت إلى أن تنفيذ ممارسات القيادة الإيجابية سيعزز سلوك الالتزام التنظيمي بين الموظفين. وأثبتت الدراسات والأبحاث السابقة أن الالتزام التنظيمي يتأثر بعدة عوامل مثل الوضع الشخصي وسمات الشخصية وبيئة العمل وممارسات الإدارة والهيكل التنظيمي والعلاقات الشخصية، حيث أوضحت أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب من أداء العمل (الجماصي، 2016). إن الالتزام التنظيمي لا يضمن النجاح في العمل، ولكن غيابه يضمن الفشل (إيهاب وطارق، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، 2014)، فالأفراد الذين لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم يمتازون بأداء وظيفي متميز ناتج عن حبهم وحماستهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم والمزيد من الإبداعات في المجال التنظيمي (بن غالب، 2005). بينما يشير المستوى الأدنى من الالتزام التنظيمي إلى عدم قبول الأهداف التنظيمية وعدم الرغبة في تقديم جهد للبقاء مع المنظمة. إذ يجب تحرير الموظف في هذا المستوى، عندما يمنح خيارًا سيترك المنظمة. ويرتبط ارتباطًا وثيقًا ببعد الاستمرارية.

(Meyer Allen & Smith, 1993)

## 3.1. (Organizational Commitment) الالتزام التنظيمي

### مفهوم الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)

على الرغم من الاهتمام الذي ناله مفهوم الالتزام التنظيمي، إلا أنه لم يتفق على تعريف محدد له، ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته. وفيما يلي عرض لبعضها؛ يعرف بأنه: المعاصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المؤسسة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المؤسسة وهو ناتج عن تفاعل عناصر ثلاثة هي

التطابق: أي تبني أهداف المؤسسة وقيمتها باعتبارها أهدافاً وقيماً للعامل في التنظيم.

الاستغراق: والمقصود به الانغماس أو الانغماس أو الانغماس النفسي في أنشطة المؤسسة ودور الفرد في العمل.

الإخلاص والوفاء: أي الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المؤسسة.

وهذا ما يؤكد عليه تعريف (Poter Lymon)

للاللتزام التنظيمي على أنه: قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها. حيث أشار إلى وجود عدة صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي.

يعكس درجة اندماج الفرد بالمؤسسة واهتمام بالاستمرار فيها وقوة ارتباطه بها وتتطابق مصالحه مع أهدافها، ورغبته في بذل الجهد الأكبر لتطويرها، مما يوجد علاقة قوية وإيجابية وديناميكية تقوم على الاقتناع بأهداف وغايات التنظيم.

والاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة اجتماعية داخل المؤسسة يرجع إلى ضرورة العناية بدور الفرد الذي يمثل عنصرًا هامًا وفاعلاً أساسيًا لتحقيق أهدافها. هذا الفرد له اتجاهات، ميول وأساليب تفكير توجه سلوكه، ما يخلق صعوبة في التعامل والسيطرة على مكوناته النفسية والاجتماعية، مما حتم على المؤسسة تحديد أهداف مشتركة يسعى الجميع إلى تحقيقها وفقًا لمبادئ وقواعد متفق عليها. إذ كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد لتلك الأهداف وسبل تحقيقها ومدى تطابقها مع أهداف المؤسسة كلما زاد معدل الإنجاز والإتقان.

يعرف أيضًا بأنه العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وارتباطه بها والتزامه بالأهداف والوسائل (حسن وخميس، 2020)

مما يزيد من استعداد العامل الكامل لبذل الجهد الأكبر لتقديم الأفضل للمؤسسة التي يصبح متمسكًا بالبقاء فيها، في ظل ما توفره من بيئة تتميز بالدعم الجيد لمنسوبيها، وسماحها لهم بالمشاركة الفعالة والايجابية في كيفية تطبيق الإجراءات والعمل على وضع الأهداف والتخطيط لرسم السياسات العامة للتنظيم، ما يولد اعتقادًا قويًا بأن ترك العمل في المؤسسة سيكلفهم الكثير، ما يعكس ارتباطهم الدائم بها.

### 3.1.1. خصائص الالتزام التنظيمي:

هناك عدة خصائص يتميز بها الالتزام التنظيمي والتي تؤكد مدى أهمية هذا المفهوم وضرورية دراسته وتتلخص في النقاط التالية:

يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة أو المؤسسة للبقاء بها وقبول وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

يشير إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط.

يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والايمان بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لفترة أطول، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض (نوال, 2021).

### أهمية الالتزام التنظيمي: 3.1.2.

إن لهذا المفهوم أهمية بالغة تتجلى في النقاط التالية:

زيادة ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه اختفاء مجموعة من الظواهر السلبية كالغياب والتهرب عن أداء المهام.

يعتبر الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها وذلك من خلال دفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز خاصة في الأوقات التي لا تستطيع فيه المنظمات أن تقدم حوافز ملائمة لموظفيها.

التزام الافراد للمنظمات يعتبر عاملاً أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.

يعتبر التزام الافراد لمنظماتهم عاملاً هاماً في نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة انتاجها.

يقوم الالتزام بترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى البقاء والمنافسة والاستمرارية.

يعتبر الالتزام أحد العناصر التي تجعل المنظمة تتنبأ بعديد من الظواهر السلوكية للعمال خاصة معدل دوران العمل، الافراد الملتزمين يكون أطول بقاء وعمل في المنظمة تحقيق أهدافها. (ابتسام, 2014/2015, صفحة 43).

### عوامل زيادة ضعف الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تساهم في تنمية الالتزام التنظيمي، كما أن هناك أسباب إذ توفرت فإنها تؤثر سلباً على التزام الأفراد. وفيما يلي عرض مختصر لهذه العوامل:

### عوامل زيادة الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)

هناك عدة عوامل وأسباب من شأنها أن ترفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال، ومن بينها نذكر ما يلي:

#### المكانة

كلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو مؤسسته كلما شعر بأهمية وجوده، وزادت قوة ولائه واندفاعه للتعاون والتماسك مع الآخرين

#### ازدياد التفاعل بين أفراد الشركة

الجماعات الأصغر حجمًا غالبًا هي الأكثر تماسكًا من الجماعات الأكبر في الحجم، ذلك لأن الجماعات عادة ما ينقصها التجانس بين أعضائها

#### العلاقات التعاونية

يزداد التزام الأفراد إذا كان هناك فهم مشترك بينهم ويتسع إدراكهم لعدد كبير من الموضوعات من نفس المنظور، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال وجود علاقات تعاونية في تحديد الأهداف ووضع المعايير التي يجب أن يلتزموا بها جميعًا

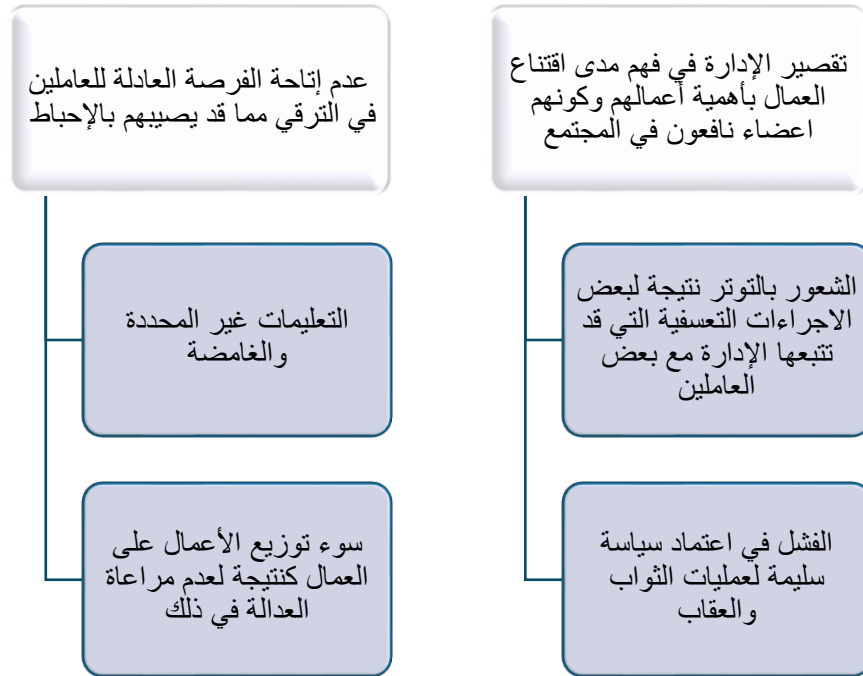
#### الظروف والأحداث الاجتماعية

من الطبيعي أن يزداد تماسك الأفراد والتزامهم بمؤسستهم ومن ثم مستقبلهم الشخصي.

المصدر: صباح فضل الفضلي

### عوامل ضعف الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)

تتمثل عوامل ضعف الالتزام التنظيمي في الأسباب التالية:



المصدر: محمد حميدات

## مراحل الالتزام التنظيمي للفرد:

يمر الالتزام التنظيمي للفرد بثلاث مراحل متتابعة حسب بوكانن (Bochanan)

### مرحلة التجربة

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد ويكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته، ويقول بوكانن "إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عدداً من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، عدم وضوح الدور، ظهور جماعات متلاحمة، إدراك التوقعات، نمو التوجهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة. (محمد بن غالب العويفي، 2005)

### مرحلة العمل والإنجاز:

وتتراوح المدة هذه المرحلة بين العامين وأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، وتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

### مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريبًا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولائه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج، وعملية انتقال الفرد بالمنظمة حسب "العتيبي" تمر بمرحلتين حددهما في التالي:

مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالبًا ما يختار الفرد للمنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

مرحلة الالتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريص على أهداف المنظمة والعمل على النهوض بها.

## 3.2. أبعاد الالتزام التنظيمي:

### 3.2.1. أولاً: الالتزام العاطفي

الذي اقترحه حيث أن الفرد داخل المنظمة يجب عليه المراعاة للخصائص التي تميز عمله من (Allen et Meyer) استقلالية، أهمية، المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء.

### 3.2.2. ثانيًا: الالتزام المعياري:

ويقصد به إحساس الفرد بالتزام والبقاء في المنظمة، وغالبًا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، وليس فقط في إجراءات التنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

يعبر عن إحساس الفرد العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبًا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي يكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي\* أو عقب التحاقه بالمنظمة من \*\*التطبيع التنظيمي\*\* وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسًا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي (زايد عادل، 1996 ص 47-58)

### 3.2.3. ثالثًا: الالتزام المستمر:

وهو تحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن ان يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذه الارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على أن يتحصل عليها من منظمة أخرى، أما إذا أوجد الفرد العامل منظمة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الانتقال إليها، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية.

وتؤثر هذه الأبعاد للالتزام التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الالتزام التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، وتختلف باختلاف طبيعة الالتزام فالموظف الذي لديه التزامًا عاطفيًا يبقى في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم المنظمة أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى هذه أبعاد الالتزام هذه مجتمعة. (الهاجري خالد ظافر، 2002).

### 3.3. الأداء الوظيفي (Job Performance)

يعد موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع التي نالت نصيبًا وافرًا من الاهتمام من قبل علماء الإدارة، كونه الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الشركة إن لم نقل أنه الوسيلة التي بها تستطيع الشركة أن تحقق أهدافها لأنه يعتبر من المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم للأهداف المرسومة، فضلًا عن أنه رمز من رموز التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، حيث أجريت العديد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بالأداء الوظيفي بغية الوصول إلى حقيقته، لذا سنتناول في هذا الفصل الأداء الوظيفي من خلال التعرف على ماهيته، ومحدداته، والعوامل المؤثرة فيه، وأبعاده. يجب على المنظمات التي تريد تحقيق ميزة تنافسية لا بد أن تمتلك القدرة على إدارة سلوك ونتائج الأفراد العاملين فيها، وهذا (Noe, 2009:329) يتم عن طريق تقييم الأداء.

#### أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي 1.1.3

تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي، فقد اختلف الباحثون والمؤلفون حول تعريفه وذلك لاختلاف وجهات نظرهم وفهمهم وممارستهم للموضوع أو لاختلاف الأهداف والوظائف.

عرّف معجم المصطلحات الإدارية الأداء بأنه القيام بالأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقاً للعمل المفروض أدائه من قبل العامل الكفاء المدرب. فالأداء الوظيفي يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة (باديس وقمو، جوان 2016، ص 167).

ويقصد به: تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة. ويقول توماس جلبرت "أنه التفاعل بين السلوك والانجاز وأنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً" (تجاني، 2020 صفحة 60).

كما يمكن تعريفه بأنه نشاط الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له يتوثق على ذلك القيود العادية للاستخدام المعقود للموارد المتاحة. ويعرفه النمر بأنه "النتائج الفعلية للجهود المبذولة من قبل الفرد ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في تأدية العمل" (الجماصي، 2016، صفحة 30).

نستنتج مما سبق أن الأداء الوظيفي هو قيام الموظف بكافة المهام والأنشطة المكلف بها من مسؤوليات وواجبات والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله وذلك بالمزج بين الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وقدرات الفرد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

يعرف الأداء على أنه "تحقيق أهداف محددة يتم قياسها مقابل معايير محددة مسبقاً أو المستوى المتوقع من الدقة والاكتمال" فعندما يؤدي الموظفون مهامهم بالمستوى المطلوب، يمكن اعتبارهم من أصحاب الأداء الجيد، أو يعرف بأنه "مدى نجاح شخص ما في إكمال مهمة معينة بالإضافة إلى التصور الذي يكمل به هذه المهمة" (Sultana,2014)

أو يمكن تعريف الأداء الوظيفي من حيث النتائج القابلة للقياس الكمي لسلوكيات العمل مثل كمية المبيعات والأرقام المباعة وأيضاً من حيث الأبعاد السلوكية" (Sila,2014)

ومما سبق يتضح أن تعريف الأداء يدور حول اتباع الإجراءات أو السلوكيات بشكل فعال لتحقيق أهداف محددة. وفقاً لجميع التعريفات المذكورة أعلاه، يعني أداء الموظف إنجاز مهمة معينة. فالأداء الوظيفي بهذا المعنى هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة (Wheelen T.J,2002)

فهو يشير إلى كيفية تصرف العاملين في مكان العمل ومدى أدائهم لواجبات الوظيفة التي ألزموا بها. حيث تضع المؤسسة عادةً أهدافاً لأداء الموظفين الأفراد والمؤسسة ككل على أمل أن يقدم عمل المؤسسة قيمة جيدة للعملاء، ويقلل من الهدر ويعمل بكفاءة. وبالنسبة للفرد، فالأداء الوظيفي يشير إلى فعالية العمل والجودة والكفاءة على مستوى المهمة المكلف بها خلال فترة زمنية محددة وبجودة عالية وتكلفة أقل. ويتم قياس الأداء من خلال: جودة العمل (وتشمل الدقة، والإتقان، والتمكين الفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، وقلة الأخطاء). وكمية العمل: (وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز). والمعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة: (وتشمل المعرفة النظرية والمعرفة الفنية والمهارة المهنية والمعرفة العامة الوظيفة والمجالات المرتبطة بها)، ثم الإلمام (ويشمل: الجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها والالتزام بالدوام ومدى الحاجة للإشراف (عبدالباري,2013): ويتأثر الأداء بمجموعة من العوامل من داخل وخارج المؤسسة وهي (1) مهارة العنصر البشري ومعارفه وقدرته على الانسجام مع الجماعة. (2) التزام الإدارة بمسؤوليتها في التخطيط والتنسيق والرقابة على جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها. (3) توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقاً لتخصصات العمال. خصائص بيئة العمل المحيطة بالعامل. أهمية الوظيفة التي يشغلها الفرد ومقدار فرص الترقية فيها. العوامل الفنية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها التي تؤثر كبيراً على الأداء (ثابت, 2001). كما يلخص نموذج محددات الأداء الوظيفي في ثلاثة عوامل رئيسية هي: Potter & Lawler

1- الجهد المبذول (وهو الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل) 2- قدرات الفرد وخبراته السابقة (وهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول) 3- ثم إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصورات وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة. ومن النتائج الإيجابية للالتزام التنظيمي أنه يعود على الفرد بزيادة مشاعر الأمان وزيادة المكافآت كما تنعكس على الجماعة بالتماسك وزيادة فاعلية العمل، وعلى المنظمة بانخفاض نسبة الغياب والتأخير وانخفاض معدل دوران العمل وزيادة الجاذبية للأفراد خارج التنظيم وزيادة فرص الفاعلية نتيجة الجهد المبذول من قبل العاملين. (درة,2008).

### 3.2.1 أنواع الأداء الوظيفي

أ- حسب معيار المصدر: ينقسم الأداء إلى نوعين فالنوع الأول هو الأداء الداخلي الذي يقصد به أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد الذي ينتج أساس الأداء البشري الذي يعتبر مورد أساسي في تحقيق التنمية والميزة التنافسية، والأداء التقني الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال واستخدام استثمارها بشكل فعال، وأيضاً الأداء المالي الذي يصف فعالية المؤسسة في توظيف واستخدام الموارد المتاحة، أما النوع الثاني هو الأداء الخارجي وهو الأداء الذي ينتج عن متغيرات البيئة الخارجية وهو خارج عن إرادة المؤسسة حيث لا تتدخل في إحداثه (بوعطيط الدين، 2009)

يفهم من هذا الأخير "معيار المصدر" أنه يقوم على شطرين شطر داخلي وآخر خارجي، فالأول يقوم على أداء الوحدة الذي أساسه الجهد البشري والتقني والمالي، أما الخارجي فهو مرتبط بالتطورات الخارجية والمتغيرات البيئية ما يجعله خارج نطاق المؤسسة.

ب- حسب معيار الشمولية: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وجزئي، حيث يقصد بالأول الأداء الذي يظهر في الإنجازات التي يساهم فيها ويشترك فيها جميع العناصر، وشاركتها فيها مختلف الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أما الأداء الجزائي فيتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ينقسم بدوره حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، ومختلف الوظائف الأخرى من وظيفة الأفراد والتمويل والإنتاج والتسويق (عمر محمد تومي الشبلي، 1988).

الملاحظ من خلال هذا المعيار أن الأداء ينقسم إلى جزئين كلي وجزئي، ويتجسد الكلي في الإنجازات من قبل الأنظمة الفرعية، بمشاركة جميع عناصر التنظيم، أما الثاني فيظهر جلياً في الأنظمة الفرعية وهو ينقسم بذاته حسب المعيار الوظيفي إلى مجموعة وظائف منها التمويلية والإنتاجية، المالية والتسويقية.

### 3.2.2 عناصر ومكونات الأداء الوظيفي:

للأداء مجموعة من العناصر ذات أهمية كبيرة خاصة في تحديد مستوى أداء العامل في المؤسسة حيث حدد "عبد الباري إبراهيم درة" عناصر الأداء في: (عبد الباري إبراهيم وآخرون، 2008)

كفاءات العامل: وهي تشير إلى ما يملكه العامل من خبرات ومهارات وقدرات عالية.

المتطلبات الوظيفية: وتشمل المهام والواجبات والأدوار والمسؤوليات التي ترتبط بالوظيفة.

بيئة التنظيم: حيث تتكون بيئة التنظيم من عوامل داخلية كأهداف التنظيم وعوامل خارجية مثل العوامل الاجتماعية والاقتصادية.

نوع العمل: الذي يشمل الدقة والنظام والإتقان والقدرة على تنفيذ العمل.

كمية العمل: يقصد به حجم العمل الذي تم إنجازه، وسرعة الإنجاز.

المثابرة: وتعني الجدية في العمل وتحمل المسؤولية والإنجاز الأعمال في أوقاتها.

يتضح أنّ عناصر الأداء تحتوي على جميع الجوانب المتعلقة بأداء العمال سواء كانت مواصفات الوظيفة أو صفات شاغل الوظيفة وبيئة العمل ومخرجاته.

### 3.2.3 مكونات الأداء الوظيفي:

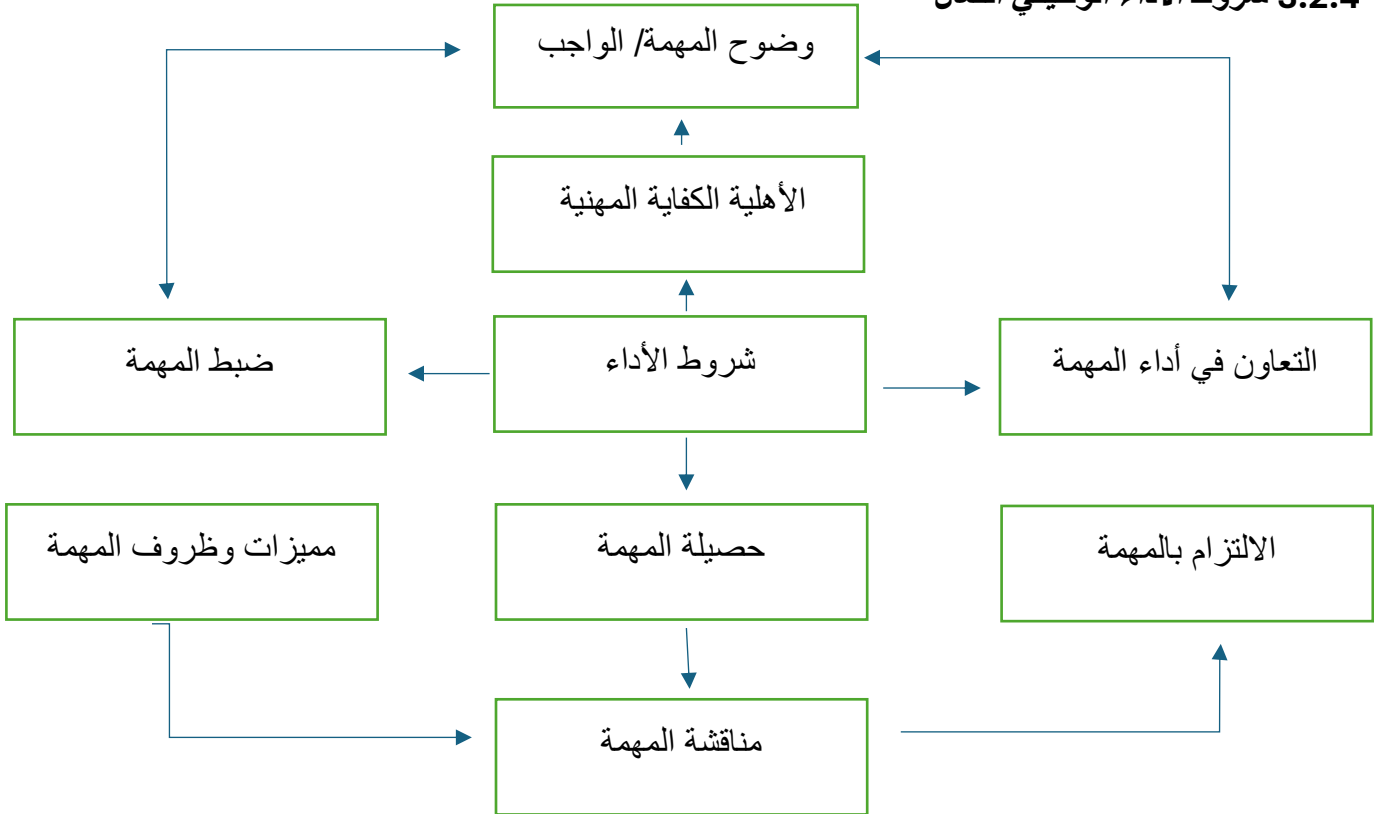
هي مكونات أساسية للأداء فهي دليل على وجود أداء فعال وهو يتكون من مكونين رئيسيين الفعالية والكفاءة.

الفعالية: ينظر إلى الفعالية على أنها: أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهي معيار لتحقيق الأهداف المسطرة حيث تقاس فعالية المؤسسة من خلال كمية الأرباح المحققة (الشيخ الداوي، 2009). يتبين أنّ الفعالية أداة لقياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها والوصول إلى جودة بمعايير تنافسية تمكنها من صنع مكانة لها.

الكفاءة: ويقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالقليل من الإمكانيات والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة وهي ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بأقل التكاليف، أي أنها تستخدم الأمتل لموارد الشركة بأقل تكلفة ممكنة. (إبراهيم محمد، 2013)

يمكن القول أنّ الكفاءة هي إمكانية القيم بالمهام والوظائف المطلوبة بأقل جهد وأقل وقت وتكلفة مع الاستغلال الأمتل لكل الإمكانيات المتاحة.

### 3.2.4 شروط الأداء الوظيفي الفعال



المصدر: حسين حريم: الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 104.

### 3.2.5 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يتأثر الأداء الوظيفي أيضاً بعدد من العوامل التي قد تؤثر عليه إيجاباً أو سلباً والتي يجب على الوكالات مراعاتها من أجل تحسين مستويات أدائها وتعزيزها والتي يمكن معالجتها على النحو التالي:

**البناء التنظيمي:** والذي يتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يجب أن يتسم بوضوح المهام والمسؤوليات والأدوار ووجهة المساءلة والمكافأة بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم والاستقلالية الذاتية في اتخاذ القرارات، لأنه وسيلة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى الأهداف المنشودة.

**أنظمة وإجراءات العمل:** وهي كافة القواعد والإجراءات والأساليب التي تدير وفقها أنشطة الشركة وكلما كانت هذه الأنظمة بسيطة وبعيدة عن الروتين والتشدد والتعقيد فإنها تسهم وتزرع في العمال روح الإبداع.

**الاتصالات:** تقوم الأنشطة الإدارية في المنظمة على الاتصالات لأنها هي التي تحافظ على انسياب المعلومات وتدفقها داخل المنظمة وخارجها، ولأن أهداف المنظمة وخططها وتوجهاتها تتصل بعملية الاتصالات، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات زادت كفاءة العمل ومردوبيته والعكس صحيح وأي تهاون أو قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى.

**نمط القيادة:** القيادة الحكيمة والواعية تعمل على تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي عن طريق ترشيد الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

**الحوافز:** تعمل الحوافز على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد وبذل المزيد من الجهد في الإنجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية وتعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة، بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته.

**التدريب:** يعد التدريب الأداة التي إذا تم استثمارها بشكل جيد فإنه يمكن المؤسسات من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج وتبرز أهميته باعتباره أساساً لكل تطوير وتنمية للعنصر البشري ومما ثم تقدم المجتمع وبنائه. (أبو عيشة وحجازي، 2018).

### 3.2.6 أبعاد الأداء الوظيفي:

هناك توافق بين الباحثين على أبعد متعددة لمفهوم الأداء الوظيفي، وأهم أبعاد الأداء الوظيفي التي يركز عليها الباحثون هي الالتزام الوظيفي والولاء الوظيفي والانضباط الوظيفي وإنجاز المهام. (عائشة، ب، 2022).

### 1.1.3. الالتزام الوظيفي:

هو حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال واستعدادهم لبذل أقصى جهد ممكن لصالح منظماتهم وقبول الأهداف وقيم المنظمة الإنسانية والايان بها من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء، ويتأثر الالتزام الوظيفي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. (مشتي وخطر، 2020).

#### الولاء الوظيفي:

هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير، والاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث يجب أن تكون هذه العلاقة قوية وإيجابية وديناميكية وقائمة على المعتقد فيما يتعلق بأهداف أو غايات المؤسسة، ليس لمجرد تقييم لما حصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء لديها. (القحطاني والمعمري، 2016).

#### الانضباط الوظيفي:

الانضباط أحد العوامل المهمة في المنظمة لأنه يؤثر على أداء الموظفين، كلما ارتفع مستوى الانضباط لدى الموظفين ارتفع مستوى الأداء، والانضباط ضد التسبب وهو حالة النظام في المؤسسة حيث يلتزم الموظفون بالمعايير المعمول بها ويسعون إلى تحقيق الأهداف المحددة. (عليلي وخرواع، 2020).

### طرق تحسين الأداء الوظيفي:

بعد أن تطرقنا إلى محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه وجب التطرق إلى طرق تحسينه وتطويره وهي ثلاثة طرق:

**1-تحسين الموظف:** تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير فالموظف بحاجة إلى التغيير أو التحسين في الأداء ويتم ذلك من خلال:

التركيز على نقاط القوة لدى الموظف واتخاذ موقف إيجابي تجاه الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه لا يوجد فرد كامل، وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نقاط القصور والضعف لدى الموظف، والتركيز على مهارات ومواهب الموظف، ومحاولة استثمارها، وتحسينها، وتنميتها.

التركيز على توافق عمل الموظف مع الأشياء التي يؤديها بامتياز، لأن توافق الرغبة والأداء سيولد نتائج جد ممتازة من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في الشركة.

الربط بالأهداف الشخصية: يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

**2-تحسين الوظيفة:** يلعب التغيير في مهام الوظيفة دورًا هامًا في تحسين الأداء فإذا كانت محتويات الوظيفة تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فهذه سيكون سببًا في تدني مستويات الأداء الوظيفي والعكس صحيح، ومن أجل تحسين الأداء في وظيفة معينة يجب مراعاة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصًا إذا كان من الممكن استمرار أداء بعض المهام بعد توقفها عن الاستفادة وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة معينة بين إدارات أو أقسام داخل الشركة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه الصحيح.

**3-تحسين الموقف:** إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصًا للتغيير، مما قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية والفعالية المتبادلة مع الإدارات ومع الجمهور المستفيد من الخدمة المؤسسة. (قويدر، 2017).

## **علاقة الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وطرق قياسهما**

### **أولاً: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي**

يترتب على المفهوم الأداء ارتباطه بسلوك الفرد والمنظمة، إذ يعد الناتج النهائي لجميع الأنشطة المنفذة داخل المنظمة. ويتم التعبير عن الأداء كنتيجة لتفاعل العاملين داخل المنظمة، ويتحدد سلوك العامل بتفاعل جهده وقدراته أو يمكن تحديدها في ثلاث محددات رئيسية وهي:

1-الدافعية الفردية المصدر الأساسي للرغبة في العمل، حيث تظهر هذه الدافعية عبر حماس الفرد وإقباله على العمل ويتوافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

2-مناخ العمل عن الإشباع الذي يشعر به الفرد بعد أن يحقق رغباته وأهدافه ويشعر بالرضا عن عمله، ويتأثر مناخ العمل بعدة عوامل مثل البيئة الداخلية للمنظمة والتواصل بين أفرادها.

3-القدرة لدى الفرد على أداء العمل فهي تحصل عليها من خلال التعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة. (درنوي، 2015، صفحة 153).

### **ثانياً: طرق قياس الالتزام التنظيمي**

نظرًا لأهمية وجود مستوى من الالتزام التنظيمي لدى العاملين، يعتبر التحقق من درجة الالتزام التنظيمي أمرًا ضروريًا للمنظمات. وذلك، تسعى بعض المنظمات لاستخدام وسائل وطرق تسمح لها بتقييم مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفيها. يشير الباحثون إلى عدة مقاييس يمكن استخدامها لهذا الغرض.

## أولاً: المقاييس الموضوعية:

هي الأدوات والطرق التي تستخدم لقياس وتحليل السلوكيات والظواهر المتعلقة بدرجة الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة. تعتمد هذه المقاييس على استخدام وحدات قياس موضوعية لرصد وتقييم السلوك، وتعكس بعض الجوانب المهمة التي تعبر عن مستوى الالتزام التنظيمي للفرد.

### من امثلة هذه المقاييس السلوكية:

رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة: تستخدم هذه المقياس لقياس مدى رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في المنظمة. يتم ذلك عن طريق استخدام استبيانات او أسئلة تستهدف قياس مدى رغبة الفرد في الاستمرارية والتفاعل الإيجابي مع المنظم  
مستوى أداء العاملين: يتم قياس مدى تفوق العاملين في أداء مهامهم وواجباتهم في المنظمة. يمكن استخدام معايير محددة مثل كمية الإنتاج والجودة، وتحقيق الأهداف المحددة لقياس أداء العاملين.

### كثرة الغياب عن العمل:

يعد مؤشراً مهماً لدرجة الالتزام التنظيمي للعاملين. يمكن قياس كثرة الغياب بعدد الأيام التي يغيب فيها العامل عن العمل بدون عذر مقنع، أو بواسطة حساب نسبة الغياب بالنسبة للفترة الزمنية المحددة.  
تستخدم هذه المقاييس السلوكية لتحديد المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي والتحذير منها، فعلى سبيل المثال، إذا كانت نسبة الغياب عالية أو إذا كان أداء العاملين غير مرضٍ، فقد يكون هذا مؤشراً على الضعف.

## ثانياً المقاييس الذاتية:

تستخدم المقاييس الذاتية لقياس ولاء العاملين بطرق تقديرية ذاتية. ويتم ذلك من خلال تصميم قائمة تحتوي على أسئلة توجه للأفراد العاملين في المؤسسة، بهدف الحصول على تقدير منهم بشأن درجة الالتزام التنظيمي، يعتبر هذا النوع من المقاييس الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سواء كانت سلبية أو إيجابية.

أفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي استخدام الاستبيان حيث يتم توزيع الاستبيان على الموظفين وتحتوي على سلسلة من الأسئلة التي تستهدف قياس الولاء التنظيمي. تتنوع هذه الأسئلة بين قياس مستوى الرضا عن العمل ودرجة الانتماء للفريق والتفاعل مع المدير وغيرها من العوامل ذات الصلة.

## خلاصة الفصل:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في عملية الإنتاج وفي تطوير المؤسسة قد وجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر علاقة الالتزام التنظيمي بمجموعة من المتغيرات والأبعاد التنظيمية التي منها الأداء الوظيفي، باعتبارها تتأثر بصفة مباشرة بالالتزام التنظيمي وهذا ما حاول العديد من الباحثين والدارسين إثباته والكشف عليه من خلال البحوث الميدانية والدراسات الواقعية للمتغيرين التي منها الدراسات التي تم تناولها في هذا الفصل سواء المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي أو الأداء الوظيفي أو كلاهما معاً، والتي سيتم مقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة

إن الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات، فالالتزام التنظيمي باعتباره حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد اتجاه منظمته التي يعمل بها تم القيام في هذا الفصل بالتعرف عليه بعمق من خلال عرض أنماطه، ومعرفة المراحل التي يمر بها الالتزام التنظيمي وأبعاده وخصائصه، وإبراز أهميته على مستوى الفرد وجماعة العمل والمنظمة، وتوضيح العوامل التي تؤثر فيه، والتعرف على طرق قياسه والنتائج المترتبة عليه.

## الفصل الثالث: منهجية البحث

## المقدمة

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق (تأثير الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي بالتطبيق على موظفي القطاع الغذائي في منطقة الرياض- المملكة العربية السعودية) وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث، وطرق وتقنيات أخذ العينات وطرق جمع البيانات وأنواع البيانات وطرق وإجراءات تحليل البيانات، يهدف الاستبيان إلى قياس مدى الالتزام التنظيمي ومقوماته كمتغير مستقل وكذلك فهم مدى أداء الموظفين كمتغير تابع.

## التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

**الالتزام الوظيفي** يعرف أيضاً بأنه العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وارتباطه بها والالتزامه بالأهداف والوسائل (حسن وخميس، 2020)

الالتزام التنظيمي هو تعبير عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثمة قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها ويتمثل الالتزام التنظيمي في اعتقاد القوى العاملة أهداف المنظمة والسعي لتحقيقها (فاروق والسيد، 2009)

**الأداء الوظيفي** فالأداء الوظيفي يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة (باديس وقمو، جوان 2016، ص167).

ويقصد به: تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة. ويقول توماس جلبرت "انه التفاعل بين السلوك والانجاز وانه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً" (تجاني، 2020 صفحة 60).

## تصميم البحث

### فلسفة البحث: المنهج الوضعي

هو نهج فلسفي يعتمد على القياس والعقل، حيث يفترض أن المعرفة تأتي من خلال ملاحظات محايدة وقابلة للقياس للأنشطة والتفاعلات. يقول المنهج الوضعي انه إذا كان شيء غير قابل للقياس بهذه الطريقة، فلا يمكننا معرفته بشكل مؤكد. يتم اكتساب المعرفة العلمية من خلال تجميع البيانات من غير نظريات مسبقة وخالية من القيم

(Understanding Pragmatic Research)

### منهج البحث: استنتاجي

البحث الاستنتاجي هو نوع من البحث يبدأ فيه الباحث بنظرية أو فرضية أو تعميم ثم يختبرها من خلال الملاحظات وجمع البيانات

يستخدم طريقة من أعلى إلى أسفل يبدأ فيها الباحث بفكرة عامة ثم يختبرها من خلال ملاحظات محددة. غالبا ما يستخدم البحث الاستنتاجي لتأكيد نظرية أو اختبار فرضية معروفة.

#### استراتيجية البحث: دراسة حالة

هي إحدى تقنيات التدريب الناشطة. وهي تقوم على اختيار حالة حقيقية أو شبه حقيقية متصلة بالواقع المعاش لدى المشاركين بهدف دراستها وتحليلها من قبلهم (Slide Share)

#### نوع البحث: دراسة كمية + أداة واحدة

الأداة الواحدة: تشير الأساليب الأحادية كاستراتيجية بحث إلى نهج استخدام طريقة أو تقنية بحث واحدة لإجراء الدراسة. وهذا يعني أن الباحثين يعتمدون على أسلوب واحد محدد مثل النوعي أو الكمي لجمع البيانات وتحليلها (Typeset.io)

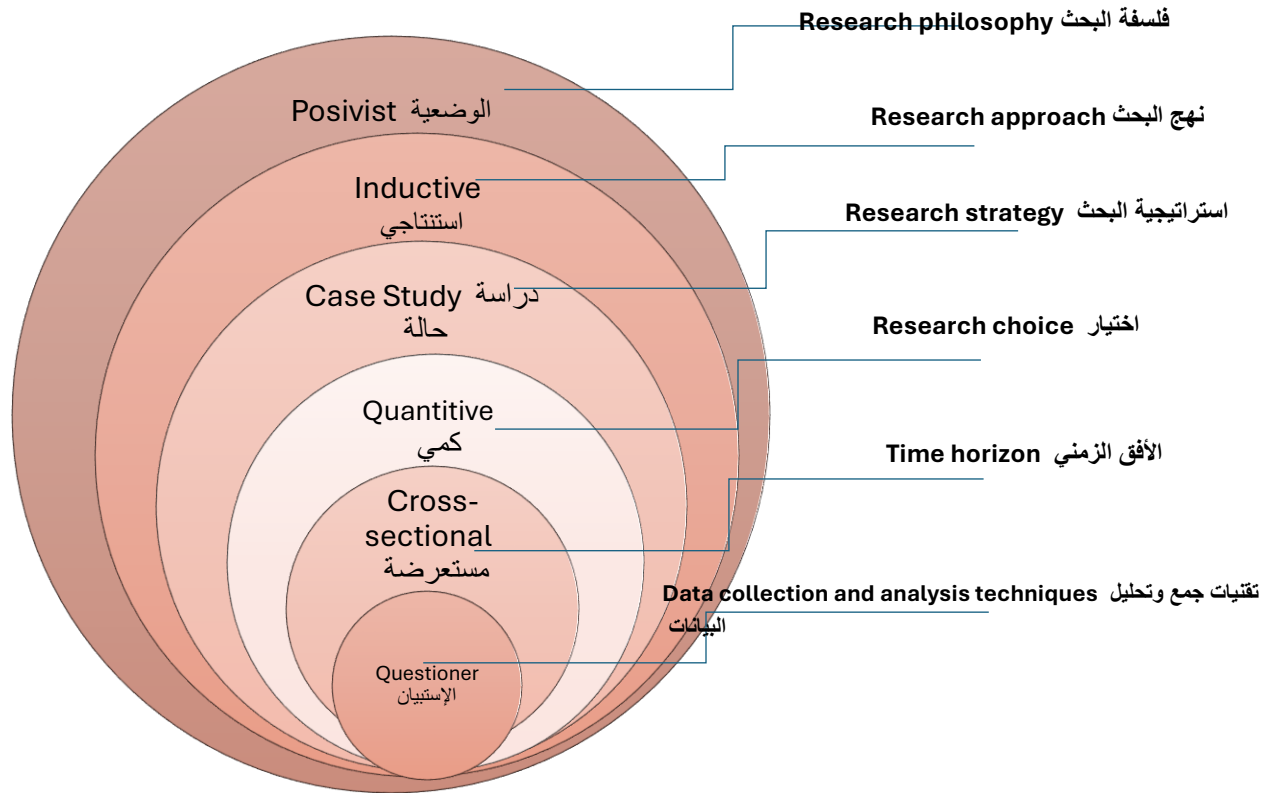
#### الأفق الزمني: مستعرضة

في البحث (Cross-Sectional Study: بالإنجليزية) الدراسة المستعرضة أو دراسة مقطعية أو استقصاء مقطعي تجمع فيها البيانات في نقطة زمنية واحدة هي نوع من أنواع الدراسة بالملاحظة والعلوم الاجتماعية الطبي

#### طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان والتحليل الإحصائي

تحليل البيانات: هي عملية جمع وتحليل كميات كبيرة من البيانات من أجل تحديد الاتجاهات وتطوير رؤى قيمة.

#### الاستبيان



ملخص منهجية البحث المصدر: الطالب

## المقدمة

يعد الجانب النظري الإطار المرجعي في الدراسات والبحوث ومنه ننتقل إلى الجانب الميداني الذي يعد أهم خطوة في البحث العلمي، والذي يتطلب منا معرفة الإجراءات المنهجية المستخدمة، والدراسة الاستطلاعية وما يتبعها من ميدان الدراسة وتقديم عينة الدراسة بجميع مواصفاتها، وأدوات الدراسة ومدى دقتها للوصول إلى نتائج صادقة، بعدها نعرض على الإجراءات الأساسية للدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لعرض وتحليل البيانات المتحصل عليها. من أجل تحليل نتائج الدراسة التي تتمحور حول الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في شركة الربيع سنقوم بتحليل إجابات العمال وهذا باستخدام المنهج الاستنتاجي، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب:

## مجتمع البحث وطرق تقنيات أخذ العينات

في هذا القسم سأقدم معلومات مفصلة عن مجتمع البحث في دراستي التي تم تطبيقها على شركة الربيع للأطعمة والأغذية. الشركة والقطاع: تم تنفيذ هذا البحث في شركة الربيع وهي إحدى الشركات الرائدة في قطاع الأغذية والعائز بالمملكة العربية السعودية.

**حجم مجتمع البحث:** يتألف الحجم من 100 شخص يعملون في مختلف الأقسام والمستويات داخل الشركة.

**تصنيف المجتمع:** لا يوجد تصنيف محدد لأفراد المجتمع، حيث يشمل على مجموعة واسعة من الموظفين من مختلف الصناعات والمستويات الإدارية داخل الشركة وتم اختيار العينة لتمثيل مختلف الأقسام والمستويات داخل الشركة الربيع ويشمل العاملين في الإدارة العليا والمتوسطة والدنيا.

**المنطقة الجغرافية:** توجد فروع عدة لشركة الربيع في مختلف مناطق المملكة.

### عينة الدراسة

| العاملين في شركة الربيع | حجم مجتمع البحث | حجم العينة |
|-------------------------|-----------------|------------|
|                         | 30              | 28         |

### طرق وتقنيات أخذ العينة

تم استخدام أسلوب الاحتمالية لاختبار العينة وتحديدًا العينة العشوائية البسيطة، تم اختيار هذه الطريقة لضمان تمثيلية العينة وتعميم النتائج على مجتمع البحث بشكل كامل، بفضل هذه الطريقة تمكنت من جمع عينة كبيرة تتألف من عدد متنوع من المشاركين في مختلف القطاعات مما يساهم في زيادة الدقة والموضوعية للنتائج.

### طريقة جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها احصائيًا. يتضمن التحليل الاحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها على معلومات مفيدة. سيساعد هذا البحث على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي). في شركة الربيع.

يوضح هذا القسم الأدوات التي استخدمت لجمع البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيته. استخدم الباحث المنهجي المسحي لجمع البيانات الكمية من خلال استخدام الاستبيانات.

نوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي حيث يعبر الرقم "1" عن غير موافق بشدة في حين يعبر الرقم "5" موافق بشدة

| العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
|----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|

|   |   |   |   |   |               |
|---|---|---|---|---|---------------|
|   |   |   |   |   |               |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | درجة الموافقة |

جدول (1): المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي)

| المتغير المستقل   | الأبعاد             | عدد العبارات | المصدر                                                 |
|-------------------|---------------------|--------------|--------------------------------------------------------|
| الالتزام التنظيمي | الالتزام المعياري   | 4            | معلم، بشير، عزو، حمزة،<br>محمد/مؤطر & فودوا،<br>(2023) |
|                   | الالتزام العاطفي    | 4            |                                                        |
|                   | الالتزام الاستمراري | 4            |                                                        |
|                   | العدد الكلي         | 12           |                                                        |

| المتغير التابع | الأبعاد          | عدد العبارات | المصدر                                                 |
|----------------|------------------|--------------|--------------------------------------------------------|
| الأداء الوظيفي | الالتزام الوظيفي | 4            | معلم، بشير، عزو، حمزة،<br>محمد/مؤطر & فودوا،<br>(2023) |
|                | الولاء الوظيفي   | 4            |                                                        |
|                | انجاز المهام     | 4            |                                                        |
|                | الانضباط الوظيفي | 4            |                                                        |
|                | العدد الكلي      | 16           |                                                        |

جدول (2): المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

المصدر: الطالب

## أنواع البيانات:

### البيانات الأولية Primary Data

هذه البيانات تم جمعها من الموظفين في الشركة عبر استخدام استبيانات مصممة خصيصاً لقياس الالتزام التنظيمي ومدى الأداء الوظيفي لديهم. تم توزيع الاستبيانات وجمع البيانات بشكل عشوائي بسيط من مجموعة متنوعة من الموظفين من مختلف القطاعات مما يساهم في التنوع وزيادة دقة النتائج.

### البيانات الثانوية Secondary Data

تشمل هذه البيانات مصادر سابقة مثل الأبحاث السابقة التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. بالإضافة إلى الكتب والمقالات والرسائل العلمية التي تتناول هذه المواضيع. هذه المصادر تساهم في إثراء الدراسة بالنظريات والنتائج التي سبق ان تم نشرها والتي قد تؤكد او تكمل النتائج الخاصة بالبحث الحالي.

## طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) وتحديدًا الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الكمي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها اختبارات الصدق (التحليل العاملي والاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرو نباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

## الخاتمة

تم من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في شركة الربيع للأغذية، وذلك باستخدام أداة الاستبيان من أجل جمع كافة البيانات اللازمة والتي تم تحليلها ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS وبعد اختبار الفرضيات استنتجنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي كما تأكد وجود علاقة طردية قوية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

## **الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج**

## المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضًا لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها احصائيًا باستخدام كلا من حزمة البرامج الإحصائية Spss

الإصدار 28 الفصل الحالي للتحليل الاحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام Spss V.28

اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية من أجل اختبار الفرضيات

البحث ومدى ملاءمة النموذج. تم اجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر وتم تأكيد النتائج. Spss 28

### توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقًا للجنس – الفئة العمرية – المؤهل التعليمي – مستوى الخبرة – الوضع المهني

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتشمل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

النوع ويشمل (ذكر- أنثى)

الفئة العمرية (من 18-25 سنة، من 26-33 سنة، من 34-41 سنة، أكبر من 41 سنة)

المؤهل التعليمي (ثانوي، جامعي، دراسات عليا)

مستوى الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، أكثر من 16 سنة)

الوضع المهني (مدير عام، مشرف، رئيس تنفيذي، موظف عام، اخصائي)

الجدول والرسومات والفقرات ستوضح تصنيفات العينة محل الدراسة كما يلي:

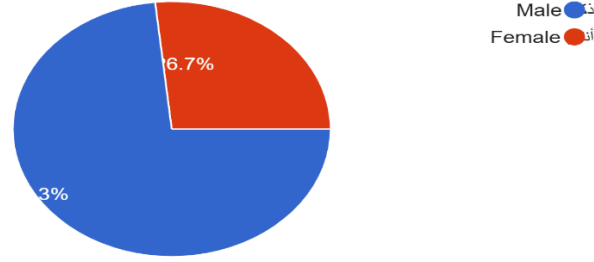
| المتغير          | فئات المتغير      | العدد | نسبة العينة |
|------------------|-------------------|-------|-------------|
| الجنس            | ذكر               | 22    | 73.3%       |
|                  | انثى              | 8     | 26.7%       |
|                  | الاجمالي          |       | 100%        |
| الفئة العمرية    | من 18-25 سنة      | 3     | 10%         |
|                  | من 26-33 سنة      | 8     | 26.7%       |
|                  | من 34-41 سنة      | 9     | 30%         |
|                  | أكبر من 41 سنة    | 10    | 33.3%       |
|                  | الإجمالي          |       | 100%        |
| المؤهل التعليمي  | ثانوي             | 4     | 13.3%       |
|                  | جامعي             | 21    | 70%         |
|                  | دراسات عليا       | 4     | 13.3%       |
|                  | اخرى              | 1     | 3.3%        |
|                  | الإجمالي          |       | 100%        |
|                  | أقل من 5 سنوات    | 10    | 33.3%       |
| عدد سنوات الخبرة | من 6 إلى 10 سنوات | 7     | 23.3%       |
|                  | من 11 إلى 15 سنة  | 2     | 6.7%        |
|                  | أكثر من 16 سنة    | 11    | 36.7%       |
|                  | الإجمالي          |       | 100%        |

الجدول من اعداد الطالب

من بيانات الجدول تم استخلاص النتائج الآتية

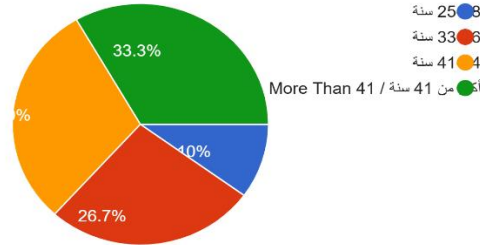
بالنسبة للجنس: أظهرت النتائج ان عدد الذكور فاق عدد الاناث. حيث بلغ عدد الذكور 22 بنسبة 73.3% من اجمالي العينة. بينما بلغ عدد الاناث 8 بنسبة 26.7% من اجمالي العينة. كما هو موضح بالشكل التالي

الجنس  
رد 30



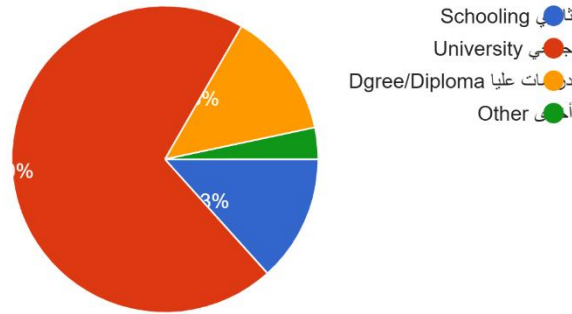
بالنسبة بالفئة العمرية: فإن 3 اشخاص من 18-25 سنة بنسبة 10% بينما الفئة العمرية من 26-33 سنة 8 اشخاص بنسبة 26.7% والفئة من 34-41 9 اشخاص بنسبة 30% واخيراً الفئة العمرية الأكبر من 41 عددهم 10 ويمثلون نسبة 33.3%.

الفئة  
رد 30



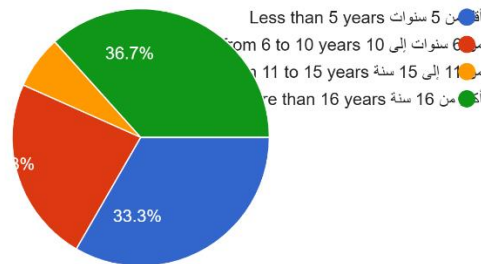
فيما يتعلق بالمؤهل التعليمي فإن 4 اشخاص يمثلون نسبة 13.3% والجامعيين عددهم 21 شخص بنسبة 70% والأكثر اما الدراسات العليا فهم 4 اشخاص بنسبة 13.3% و اخر يشكل نسبة 3.3%.

المؤه  
رد 30



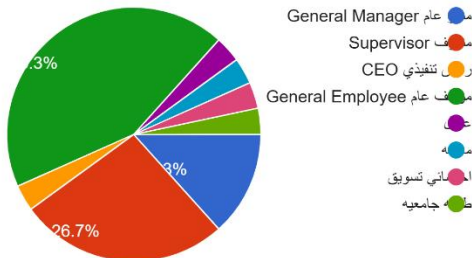
اما عن مستوى الخبرة: فإن 10 اشخاص يشكلون نسبة 33.3% وهم الأقل من 5 سنوات، بينما من 6 إلى 10 سنوات عددهم 10 ويشكلون 23.3% أصحاب الخبر من 11 إلى 15 سنة عددهم 2 ونسبتهم 6.7% بينما الأكثر من هم أكثر من 16 سنة وعددهم 11 ويشكلون نسبة قدرها 36.7%.

مستوى  
رد 30



الوضع المهني: عدد مديري العامة 4 ونسبتهم 13.3% والمشرفين 8 ويشكلون نسبة 26.7% اما الموظفين العام فهم الأكثر عدد 13 شخص ونسبة 43.3%

الوض  
رد 30



### قياس صدق وثبات أدوات البحث

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في البحث تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات البحث، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس Average Variance Extracted متوسط التباين المستخرج.

بينما تم قياس الثبات المستخدمة في البحث عن طريق قياس كلاً من قيمة ألفا كرونباخ، وقيمة Structural Equation الثبات المركبة من خلال نموذج المعادلة البنائية وقيمة المعامل. rho-A Composite Reliable

باستخدام برنامج التحليل الاحصائي Smart PLS 3.0

### صدق المقياس المستخدم في البحث:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات البحث بالإضافة إلى قياس الصدق AVE التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج

- صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات. من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة كيرس 1974 معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه.
- الصدق التقاربي: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين

المستخرج، التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0.5 (Hair et al.2006)

الجدول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري قيمة المحسوبة T وقيمة

Value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة SEM-PLS البنائية

نتائج SEM-PLS الخاصة باختبار صدق الاتساق الداخلي والتقاربي لمقاييس متغيرات البحث

| المتغير           |                   | العبارات | KMO  | معامل الارتباط | الانحراف المعياري | P-VALUE | متوسط التباين المستخرج |
|-------------------|-------------------|----------|------|----------------|-------------------|---------|------------------------|
| الالتزام التنظيمي | الالتزام المعياري | Nor1     | .559 | .396           | .959              | 0.00    | 3.33                   |
|                   |                   | Nor2     |      | .778           | .681              | 0.00    | 4.13                   |
|                   |                   | Nor3     |      | .776           | .750              | 0.00    | 4.30                   |
|                   |                   | Nor4     |      | .651           | .691              | 0.00    | 3.93                   |
|                   | الالتزام العاطفي  | Aff1     |      | .762           | .819              | 0.00    | 3.87                   |
|                   |                   | Aff2     |      | .809           | .691              | 0.00    | 4.07                   |
|                   |                   | Aff3     |      | .628           | .776              | 0.00    | 4.13                   |
|                   |                   | Aff4     |      | .764           | 1.194             | 0.00    | 3.43                   |
|                   | الالتزام المستمر  | Con1     |      | .818           | .928              | 0.00    | 3.63                   |
|                   |                   | Con2     |      | .752           | 1.426             | 0.00    | 3.37                   |
|                   |                   | Con3     |      | .870           | 1.104             | 0.00    | 3.23                   |
|                   |                   |          |      |                |                   |         |                        |
| الأداء الوظيفي    | الالتزام الوظيفي  | Job1     | .699 | .784           | .761              | 0.00    | 3.80                   |
|                   |                   | Job2     |      | .802           | .774              | 0.00    | 3.77                   |
|                   |                   | Job3     |      | .596           | 1.006             | 0.00    | 3.77                   |
|                   |                   | Job4     |      | .508           | 1.022             | 0.00    | 3.30                   |
|                   | الولاء الوظيفي    | Pro1     |      | .572           | .740              | 0.00    | 4.27                   |
|                   |                   | Pro2     |      | .686           | .626              | 0.00    | 4.23                   |
|                   |                   | Pro3     |      | .655           | .681              | 0.00    | 4.13                   |
|                   |                   | Pro4     |      | .661           | .712              | 0.00    | 4.10                   |
|                   | انجاز المهام      | Tas1     |      | .652           | .973              | 0.00    | 3.53                   |
|                   |                   | Tas2     |      | .545           | .860              | 0.00    | 3.53                   |
|                   |                   | Tas3     |      | .761           | .952              | 0.00    | 3.70                   |
|                   |                   | Tas4     |      | .729           | .803              | 0.00    | 4.10                   |
|                   | الانضباط الوظيفي  | Fun1     |      | .595           | .610              | 0.00    | 4.20                   |
|                   |                   | Fun2     |      | .592           | .868              | 0.00    | 4.07                   |
|                   |                   | Fun3     |      | .570           | .740              | 0.00    | 3.73                   |
|                   |                   | Fun4     |      | .678           | .547              | 0.00    | 4.33                   |

الجدول من اعداد الطالب

**مقياس تطبيق المتغير الأول الالتزام التنظيمي:** جميع معاملات الارتباط لكل العبارات :يتضح من الجدول بالأعلى

ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر)، عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001. وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة ويتضح أن قيمته للمتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) هو  $0.727636 < 0.5$  وفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقريبي للاستبيان.

**مقياس تطبيق المتغير الثاني الأداء الوظيفي:** جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس متغير الأداء الوظيفي (الالتزام الوظيفي، الولاء الوظيفي، انجاز المهام، الانضباط الوظيفي) قيمتها أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية

أقل من 0.001، وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الأربع. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل الذي يساوي 0.736، كذلك قيم متوسط التباين AVE متوسط التباين المستخرج، المستخرج لأبعاد الأداء الوظيفي (الالتزام الوظيفي، الولاء الوظيفي، انجاز المهام، الانضباط الوظيفي) هي: 0.649125 على الترتيب وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبيان.

## ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى: الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ، الثبات المركب وقيمة rho-A بواسطة نموذج المعادلة البنائية وفقاً.

يجب أن تكون القيم الثلاثة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس. (Hair et al.2010)

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالقيم الثلاث

(ألفا كرونباخ , الثبات المركب , وقيمة Rho-A)

| Cronbach's alpha |      | عدد العبارات | المتغير           |                   |
|------------------|------|--------------|-------------------|-------------------|
| .697             | .707 | 4            | الالتزام المعياري | الالتزام التنظيمي |
|                  | .651 |              |                   |                   |
|                  | .658 |              |                   |                   |
|                  | .669 |              |                   |                   |
|                  | .662 | 4            | الالتزام العاطفي  |                   |
|                  | .647 |              |                   |                   |
|                  | .625 |              |                   |                   |
|                  | .657 |              |                   |                   |
|                  | .706 | 3            | الالتزام المستمر  |                   |
|                  | .684 |              |                   |                   |
|                  | .753 |              |                   |                   |
|                  | .895 | .882         | 4                 |                   |
| .881             |      |              |                   |                   |
| .896             |      |              |                   |                   |
| .894             |      |              |                   |                   |
| .893             |      | 4            | الولاء الوظيفي    |                   |
| .887             |      |              |                   |                   |
| .888             |      |              |                   |                   |
| .887             |      |              |                   |                   |
| .888             |      | 4            | انجاز المهام      |                   |
| .891             |      |              |                   |                   |
| .881             |      |              |                   |                   |
| .884             |      |              |                   |                   |
| .890             |      | 4            | الانضباط الوظيفي  |                   |
| .891             |      |              |                   |                   |
| .890             |      |              |                   |                   |

|  |  |  |  |      |  |
|--|--|--|--|------|--|
|  |  |  |  | 888. |  |
|--|--|--|--|------|--|

الجدول من اعداد الطالب

المتغير الأول والأبعاد أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم ألفا كرونباخ هي (0.707 , 0.651 , 0.658) ومما يدل على أن جميع القيم أكبر او تساوي 0.7 وفقاً ل (هير وآخرون, 2010) فقد تحقق ثبات المقياس

### الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

| غير موافق بشدة          | غير موافق               | محايد                 | موافق                           | موافق بشدة |
|-------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------------|------------|
| المتوسط الحسابي         | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %        | مستوى (درجة الممارسة / الأهمية) |            |
| من 1 إلى أقل من 1.80    | غير موافق بشدة          | من 20 إلى أقل من 36%  | منخفض جداً                      |            |
| من 1.80 إلى أقل من 2.60 | غير موافق               | من 36 إلى أقل من 52%  | منخفض                           |            |
| من 2.60 إلى أقل من 3.40 | محايد                   | من 52 إلى أقل من 68%  | متوسط                           |            |
| من 3.40 إلى أقل من 4.20 | موافق                   | من 68 إلى أقل من 84%  | مرتفع                           |            |
| من 4.20 إلى أقل من 5    | موافق بشدة              | من 84 إلى أقل من 100% | مرتفع جداً                      |            |

| المتغير           |                   | المتوسط الحسابي |        | الانحراف المعياري |          | الاتجاه العام |       | مستوى الأهمية |       |
|-------------------|-------------------|-----------------|--------|-------------------|----------|---------------|-------|---------------|-------|
| الالتزام التنظيمي | الالتزام المعياري | 3.33            | 3.9225 | 3.33              | 0.283178 | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |
|                   |                   | 4.13            |        | 4.13              |          |               |       |               |       |
|                   |                   | 4.30            |        | 4.30              |          |               |       |               |       |
|                   |                   | 3.93            |        | 3.93              |          |               |       |               |       |
|                   | الالتزام العاطفي  | 3.87            | 3.875  | 3.87              |          | موافق         |       |               |       |
|                   |                   | 4.07            |        | 4.07              |          |               |       |               |       |
|                   |                   | 4.13            |        | 4.13              |          |               |       |               |       |
|                   |                   | 3.43            |        | 3.43              |          |               |       |               |       |
|                   | الالتزام المستمر  | 3.63            | 3.41   | 3.63              |          | موافق         |       |               |       |
|                   |                   | 3.37            |        | 3.37              |          |               |       |               |       |
|                   |                   | 3.23            |        | 3.23              |          |               |       |               |       |
|                   |                   |                 |        |                   |          |               |       |               |       |
| الأداء الوظيفي    | الالتزام الوظيفي  | 3.80            | 3.66   | 3.80              | 0.261111 | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |
|                   |                   | 3.77            |        | 3.77              |          |               |       |               |       |
|                   |                   | 3.77            |        | 3.77              |          |               |       |               |       |
|                   |                   | 3.30            |        | 3.30              |          |               |       |               |       |

|       |       |       |       |  |      |        |      |                     |  |
|-------|-------|-------|-------|--|------|--------|------|---------------------|--|
|       | مرتفع |       | موافق |  | 4.27 | 4.1825 | 4.27 | الولاء<br>الوظيفي   |  |
|       |       |       |       |  | 4.23 |        | 4.23 |                     |  |
|       |       |       |       |  | 4.13 |        | 4.13 |                     |  |
|       |       |       |       |  | 4.10 |        | 4.10 |                     |  |
|       | مرتفع |       | موافق |  | 3.53 | 3.715  | 3.53 | انجاز<br>المهام     |  |
|       |       |       |       |  | 3.53 |        | 3.53 |                     |  |
|       |       |       |       |  | 3.70 |        | 3.70 |                     |  |
|       |       |       |       |  | 4.10 |        | 4.10 |                     |  |
| مرتفع | مرتفع | موافق | موافق |  | 4.20 | 4.0825 | 4.20 | الانضباط<br>الوظيفي |  |
|       |       |       |       |  | 4.07 |        | 4.07 |                     |  |
|       |       |       |       |  | 3.73 |        | 3.73 |                     |  |
|       |       |       |       |  | 4.33 |        | 4.33 |                     |  |

#### الجدول من اعداد الطالب

يتضح من الجدول بالأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي

- تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي): إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق الالتزام التنظيمي بالقطاع الغذائي، وذلك، حيث كان المتوسط المعياري لأراء أفراد العينة هو (3.41) بنسبة موافقة عالية عند انحراف معياري (0.283178)
- تظهر نتائج توصيف المتغير التابع (الأداء الوظيفي): إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق الأداء الوظيفي بالقطاع الغذائي، وذلك، حيث كان المتوسط المعياري لأراء أفراد العينة هو (3.66) بنسبة موافقة عالية عند انحراف معياري (0.261111).

#### معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات البحث

- ❖ الارتباط الخطي بين تطبيق الالتزام التنظيمي (كمتغير مستقل) والأداء الوظيفي وأبعاده (كمتغير تابع):
- تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (0.836) بين تطبيق الالتزام التنظيمي كممتغير مستقل والأداء الوظيفي (إجمالي) كممتغير تابع عند مستوى دالة أقل من (0.01).
- تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين تطبيق الالتزام التنظيمي كممتغير مستقل وبين كل بعد من ابعاد الأداء الوظيفي (الالتزام الوظيفي و الولاء الوظيفي وإنجاز المهام والانضباط الوظيفي) كممتغير تابع عند مستوى دالة أقل من (0.01).
- يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات البحث مرتفعة ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

❖ الارتباط الخطي بين ابعاد الأداء الوظيفي وبين متغير الأداء الوظيفي ككل وبين بعضها البعض:

- يتضح من نتائج الجدول وجود ارتباط موجب معنوي بين الأداء الوظيفي وبين ابعادها عند مستوى دلالة (0.01).

| الانضباط الوظيفي                                             | انجاز المهام | الولاء الوظيفي | الالتزام الوظيفي | الالتزام المستمر | الالتزام العاطفي | الالتزام المعياري | المتغير             |                   |
|--------------------------------------------------------------|--------------|----------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| .821                                                         | .821         | .801           | .815             | .586             | .836             | 1                 | Pearson Correlation | الالتزام المعياري |
| <.001                                                        | <.001        | <.001          | <.001            | <.001            | <.001            |                   | Sig. (2-tailed_     |                   |
| 30                                                           | 30           | 30             | 30               | 30               | 30               | 30                | N                   |                   |
| .821                                                         | .821         | .801           | .815             | .586             | 1                | .785              | Pearson Correlation | الالتزام العاطفي  |
| <.001                                                        | <.001        | <.001          | <.001            | <.001            |                  | <.001             | Sig. (2-tailed_     |                   |
| 30                                                           | 30           | 30             | 30               | 30               | 30               | 30                | N                   |                   |
| .821                                                         | .821         | .801           | .815             | 1                | .836             | .785              | Pearson Correlation | الالتزام المستمر  |
| <.001                                                        | <.001        | <.001          | <.001            |                  | <.001            | <.001             | Sig. (2-tailed_     |                   |
| 30                                                           | 30           | 30             | 30               | 30               | 30               | 30                | N                   |                   |
| .821                                                         | .821         | .801           | 1                | .586             | .836             | .785              | Pearson Correlation | الالتزام الوظيفي  |
| <.001                                                        | <.001        | <.001          |                  | <.001            | <.001            | <.001             | Sig. (2-tailed_     |                   |
| 30                                                           | 30           | 30             | 30               | 30               | 30               | 30                | N                   |                   |
| .821                                                         | .821         | 1              | .815             | .586             | .836             | .785              | Pearson Correlation | الولاء الوظيفي    |
| <.001                                                        | <.001        |                | <.001            | <.001            | <.001            | <.001             | Sig. (2-tailed_     |                   |
| 30                                                           | 30           | 30             | 30               | 30               | 30               | 30                | N                   |                   |
| .821                                                         | 1            | .801           | .815             | .586             | .836             | .785              | Pearson Correlation | انجاز المهام      |
| <.001                                                        |              | <.001          | <.001            | <.001            | <.001            | <.001             | Sig. (2-tailed_     |                   |
| 30                                                           | 30           | 30             | 30               | 30               | 30               | 30                | N                   |                   |
| 1                                                            | .821         | .801           | .815             | .586             | .836             | .785              | Pearson Correlation | الانضباط الوظيفي  |
|                                                              | <.001        | <.001          | <.001            | <.001            | <.001            | <.001             | Sig. (2-tailed_     |                   |
| 30                                                           | 30           | 30             | 30               | 30               | 30               | 30                | N                   |                   |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |              |                |                  |                  |                  |                   |                     |                   |

## اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كالم من الحزمة الإحصائية

SEM-PLS, SPSS V.28

### الفرض الرئيسي للبحث

بناء على مشكلة البحث وأهدافه، قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية لاختبارها:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي

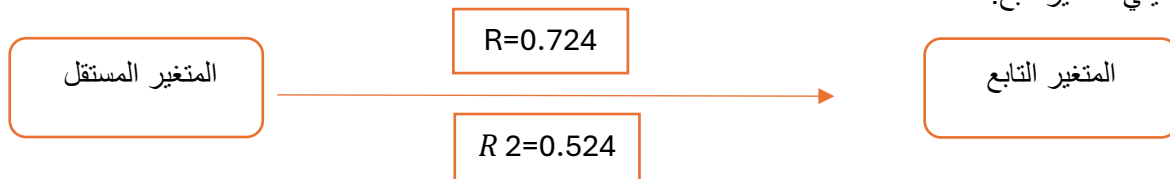
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام المعياري كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي

### نتائج اختبار الفرض الرئيسي للبحث

ينص هذا الفرض على أنه (توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في

القطاع الغذائي بمنطقة الرياض- المملكة العربية السعودية)

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تطبيق الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.



يتضح من الجداول ما يلي:

يشير مستوى المعنوية لاختبار أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01.

تشير قيمة معامل الارتباط  $R=0.742$  إلى وجود ارتباط موجب قوي بين تطبيق الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي (أجمالاً).

## الخاتمة

من أجل التحليل الإحصائي لبيانات البحث الحالي، فقد تم استخدام كلاً من برنامجي الوصفي لعينة البحث، كذلك قامت بالتحليل الوصفي لمتغيرات البحث. وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لهذا البحث، فقد تحقق الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات البحث. كذلك، فقد تم إثبات الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الثالث الفرعية.

بعدما تطرقنا للإطار النظري والمفاهيمي لكل من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وعرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وأجرأنا للدراسة الميدانية، تبين أن هذا الموضوع والمتمثل في "أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الأداء الوظيفي" يكتسي أهمية بالغة.

أن تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة هو طموح كل المؤسسات ككل، لذا وجب أخذه بعين الاعتبار والاهتمام به، نظراً لأهميته البالغة والمتمثلة في أنه يساهم في بلوغ الأهداف التنظيمية وخلق منظومة سير عمل جيدة وهو الدافع الرئيسي لتحسين جودة الأداء الوظيفي، فهذا الأخير يعتبر الوسيلة الرئيسية التي إن تحققت داخل المؤسسة بمستويات عالية فسيساهم ذلك بشكل كبير في أن تبلغ المؤسسة أهدافها المرسومة وتحقيقها، لأنه الناتج النهائي لجميع أنشطة المؤسسة سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو المؤسسة، وعليه أن تظهر أن للالتزام التنظيمي أثر كبير في تحسين الأداء الوظيفي، فكلما تحقق الالتزام التنظيمي ترتفع جودة الأداء الوظيفي.

## قائمة المراجع

- دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء . (2017). مصطفى (مشرفا) & بورويس، رزيقة، نسيمه، فريطس، شربال،  
(Doctoral dissertation)لوظيفي.
- Supriyanto, A. S. (2013). Role of procedural justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*, 8(15), 57-67.
- الحربي شجاع بن متعب البيضاني، أساليب التأثير المستخدمة من قبل المديرين وأثرها على الولاء التنظيمي-دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية- رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة القاهرة، 2007، ص56.
- Bagozzi, P.R (1980). Performance and satisfaction in an industrial sales force: An examination of their antecedents and simultaneity, *Journal of Marketing*, 44, No 2 (spring).
- Liu AMM, Chiu WM (2007). Enhancing commitment through work empowerment. *Eng. Constr. Architect. Manage.* pp. 6-14.
- هدى درنوني. الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج) & الأستاذ الدكتور، عبد الرحمن برقوق، الباحثة،

Porter Lymon and others, [2]Organizational commitment, Job satisfaction and Turnover among Psychiatric technicians[2], Journal of Applied Psychology, Vol 59, N° 5, 1974, pp 603-609.

أثر الالتزام التنظيمي على جودة الأداء . (2023). محمد/مؤطر & معلم، بشير، عزو، حمزة، فودوا،  
(جامعة احمد دراية-ادرار ,Doctoral dissertation,الوظيفة

صباح فضل الفضلي، علاقة الالتزام بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الشخصية، مجلة الإداري، معهد  
الإدارة العامة، مجلد (37) عدد (11)، مايو 1997، ص76.

شنافي نوال. (2021). مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة البحوث والدراسات التجارية،  
5(1)، الصفحات 196-206

دليلي لحسن، ومحمد سليم خميس. (2020). واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية. مجلة الباحث في العلوم  
الإنسانية والاجتماعية

محمد حميدات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، الأردن، 2006، ص68.

محمد بن غالب العويفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية دراسات العلية،  
قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص36-37

زايد عادل، "قياس الانتماء التنظيمي للعاملين بجهاز الشرطة"، مجلة الفكر الشرطي، مجلد (4) عدد (3)، 1996، ص47-  
58.

الهاجري خالد ظافر، "العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفي  
الخطوط الجوية العربية السعودية بمدينة الرياض"، الرياض، جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية  
الاداب، 2002، ص24.

بوخلوة باديس، قمو سهيلة (2016)، أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلة  
الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، عدد 02، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.

منصور تجاني. (2020). الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية. مجلة الميدان للعلوم  
الإنسانية والاجتماعية، 3(4).

Sultana A., Irum, Ahmed, K. & Mehmood, N., Sultana). October 2014. (Impact of training on  
employee performance: a study of telecommunication sector in Pakistan. Interdisciplinary  
Journal of Contemporary Research in Business. 4(6). 646-661

Sila, A. K. (2014). Relationship between training and performance: a case study of Kenya women finance trust eastern Nyanza region, Kenya. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(1), 95-117

زهير ثابت. (2001). *كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين*. دار النهضة العربية. مصر

محمود بولصباغ، طارق بلحاج، فريد كورتل، أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية، (ص.ص 289-310).

بوعطيط الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسات سونلغاز، (1) جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009، ص 76، 77.

عمر محمد تومي الشبلي: علم النفس الصناعي، الدار العربية للكتاب، طرابلس، ليبيا، 1988، ص 56.

عبد الباري إبراهيم درة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 261.

الشيخ الدواوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2009، ص 219.

إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 110.

Noe R.A., (2009) , "Human Resource Management: Gaining A competitive", 15th ed, Mc Graw Hill

لروية مشتى، وزهية خطار. (2020). الالتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*

سعيد عايض محمد القحطاني، وياسر حسن سالم المعمري. (2016). تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 6(1).

خيرة علي، وهند حاج سليمان خرواع. (2020). تأثير ممارسة على الانضباط الوظيفي في الوظيفة العمومية. 16(2).

أريج محمد رمضان قويدر. (2017). دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية. غزة: أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا وجامعة الأقصى.

هدى درنوني. (2015). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي (أطروحة الدكتوراه). الجزائر.

الاستبيان الالكتروني

ترجمة Cross-sectional study حسب قاموس المعاني. نسخة محفوظة 23 أكتوبر 2017 على موقع واي باك مشين.

## الملاحق

### استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد، في إطار لنيل شهادة البكالوريوس في كلية الإدارة تخصص إدارة المشاريع تحت عنوان "تأثير الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي" الرجاء منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان أدناه وكني ثقة من أجاباكم بأنها ستنتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام، ونعاهد حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون بموضع السرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، أشكر لكم حسن تعاونكم.

### المحور الأول: البيانات الشخصية

الغرض من هذا الجزء هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تساعد في تفسير الاختلاف بين الإجابات، لذا الرجاء اختيار الإجابة المناسبة بوضع إشارة في المكان المناسب.

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-الفئة العمرية: 18-25 سنة ☐ 26-33 سنة ☐

☐ 58 ☐

أكبر من 41 سنة

41-34 سنة

3-المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 16 سنة ☐

5-طبيعة المنصب: دائم ☐ مؤقت ☐

6-المنصب: مدير عام ☐ مهندس ☐ رئيس تنفيذي ☐ أخرى ☐

| المحور الثاني: العبارات الخاصة بالالتزام التنظيمي |                                                 |            |       |       |           |                |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الرقم                                             | العبارات                                        | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| <b>البعد الأول: الالتزام المعياري</b>             |                                                 |            |       |       |           |                |
| 01                                                | هناك توافق بين مؤهلات الموظف والمنصب الذي يشغله |            |       |       |           |                |
| 02                                                | يحترم الموظف أوقات ومعايير وبرامج العمل         |            |       |       |           |                |
| 03                                                | يحافظ على سمعة الشركة لدى المجتمع               |            |       |       |           |                |
| 04                                                | يؤدي الموظف أعماله وفق الأهداف المخطط لها       |            |       |       |           |                |
| <b>البعد الثاني: الالتزام العاطفي</b>             |                                                 |            |       |       |           |                |
| 01                                                | أريد البقاء في الشركة                           |            |       |       |           |                |
| 02                                                | أشعر بانتماء شديد لهذه الشركة                   |            |       |       |           |                |
| 03                                                | أشعر بأنني عضو فعال في الشركة                   |            |       |       |           |                |
| 04                                                | أشعر ان مشكلات الشركة هي جزء من مشاكلي الخاصة   |            |       |       |           |                |

|                                          |                                                               |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>البعد الثالث: الالتزام الاستمراري</b> |                                                               |  |  |  |  |  |
| 01                                       | مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار بالعمل في الشركة       |  |  |  |  |  |
| 02                                       | هناك حوافز وترقية في الشركة تشجع العمل على الاستمرار في العمل |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |                                         |    |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | اريد الالتزام في عملي لكن<br>أجد صعوبات | 03 |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------|----|

### المحور الثالث: العبارات الخاصة بالأداء الوظيفي

| الرقم                                | العبارات                                                                          | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| <b>البعد الأول: الالتزام الوظيفي</b> |                                                                                   |               |       |       |              |                      |
| 01                                   | توفر الشركة ظروف العمل جيدة للموظفين                                              |               |       |       |              |                      |
| 02                                   | تشجع الشركة موظفيها على بذل أقصى جهد من أجل تحقيق أهداف الشركة                    |               |       |       |              |                      |
| 03                                   | تقدم الشركة حوافز وترقيات للموظفين مما يشجعهم على القيام بأي مهمة إضافية توجه لهم |               |       |       |              |                      |
| 04                                   | بيئة العمل تشجع الرغبة لدى الموظفين في البقاء                                     |               |       |       |              |                      |
| <b>البعد الثاني: الولاء الوظيفي</b>  |                                                                                   |               |       |       |              |                      |
| 01                                   | تؤدي عملي بكل حب ووفاء وإخلاص                                                     |               |       |       |              |                      |
| 02                                   | يحرص الموظفون على الحفاظ على ممتلكات الشركة                                       |               |       |       |              |                      |
| 03                                   | أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أعمل في هذه الشركة                                     |               |       |       |              |                      |
| 04                                   | أتمنى أن أواصل مشواري المهني في هذه الشركة                                        |               |       |       |              |                      |
| <b>البعد الثالث: إنجاز المهام</b>    |                                                                                   |               |       |       |              |                      |

|                                       |  |  |  |  |                                                                                        |    |
|---------------------------------------|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                                       |  |  |  |  | ينجز الموظفون عملهم بشكل مثالي وفي الوقت المحدد                                        | 01 |
|                                       |  |  |  |  | يتم جدولة العمل بطريقة منتظمة بين الموظفين                                             | 02 |
|                                       |  |  |  |  | المهام والبرامج والمقاييس واضحة ومفهومة                                                | 03 |
|                                       |  |  |  |  | يسود روح التعاون بين الموظفين من أجل ضمان جودة العمل                                   | 04 |
| <b>البعد الرابع: الانضباط الوظيفي</b> |  |  |  |  |                                                                                        |    |
|                                       |  |  |  |  | يلتزم الموظفون بالقواعد والقوانين الداخلية للشركة                                      | 01 |
|                                       |  |  |  |  | ينجز الموظفون المهمة الموكلة إليهم في الوقت المحدد وإن ترتب على ذلك إضافة ساعات إضافية | 02 |
|                                       |  |  |  |  | ينفذ الموظفون القرارات والتعليمات الصادرة فور إعلانها                                  | 03 |
|                                       |  |  |  |  | أؤدي عملي بشكل جيد                                                                     | 04 |

المصدر: جامعة أحمد دراية-أدرار

**الإحصاء الوصفي للعينة**

**Age**

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 25-18 سنة  | 3         | 10.0    | 10.0          | 10.0               |
|       | 33-26 سنة  | 8         | 26.7    | 26.7          | 36.7               |
|       | 41-34 سنة  | 9         | 30.0    | 30.0          | 66.7               |
|       | أكثر من 41 | 10        | 33.3    | 33.3          | 100.0              |
|       | Total      | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Gender**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1     | 22        | 73.3    | 73.3          | 73.3               |
|       | 2     | 8         | 26.7    | 26.7          | 100.0              |
|       | Total | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Edu**

|       |             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ثانوي       | 4         | 13.3    | 13.3          | 13.3               |
|       | جامعي       | 21        | 70.0    | 70.0          | 83.3               |
|       | دراسات عليا | 4         | 13.3    | 13.3          | 96.7               |
|       | أخرى        | 1         | 3.3     | 3.3           | 100.0              |
|       | Total       | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Level**

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أقل من 5 سنوات    | 10        | 33.3    | 33.3          | 33.3               |
|       | من 6 إلى 10 سنوات | 7         | 23.3    | 23.3          | 56.7               |
|       | من 11 إلى 15 سنة  | 2         | 6.7     | 6.7           | 63.3               |
|       | أكثر من 16 سنة    | 11        | 36.7    | 36.7          | 100.0              |
|       | Total             | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Occupational**

|       |              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | مدير عام     | 4         | 13.3    | 13.3          | 13.3               |
|       | مترف         | 8         | 26.7    | 26.7          | 40.0               |
|       | رئيس تنفيذي  | 1         | 3.3     | 3.3           | 43.3               |
|       | موظف عام     | 13        | 43.3    | 43.3          | 86.7               |
|       | عامل         | 1         | 3.3     | 3.3           | 90.0               |
|       | معلمة        | 1         | 3.3     | 3.3           | 93.3               |
|       | أخصائي تسويق | 1         | 3.3     | 3.3           | 96.7               |
|       | طالبة جامعية | 1         | 3.3     | 3.3           | 100.0              |
|       | Total        | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

|      | Component |      |        |        |
|------|-----------|------|--------|--------|
|      | 1         | 2    | 3      | 4      |
| Aff2 | .809      |      |        |        |
| Aff4 | .764      |      |        |        |
| Aff1 | .762      |      |        |        |
| Nor4 | .651      |      |        | -.343- |
| Aff3 | .628      | .573 |        |        |
| Nor2 |           | .778 |        | -.304- |
| Nor3 |           | .776 |        |        |
| Con2 |           | .752 |        |        |
| Con1 |           |      | .818   | .304   |
| Nor1 |           | .317 | -.716- | .396   |
| Con3 |           |      |        | .870   |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

**Descriptive Statistics**

|      | Mean | Std. Deviation | Analysis N | Missing N |
|------|------|----------------|------------|-----------|
| Nor1 | 3.33 | .959           | 30         | 0         |
| Nor2 | 4.13 | .681           | 30         | 0         |
| Nor3 | 4.30 | .750           | 30         | 0         |
| Nor4 | 3.93 | .691           | 30         | 0         |
| Aff1 | 3.87 | .819           | 30         | 0         |
| Aff2 | 4.07 | .691           | 30         | 0         |
| Aff3 | 4.13 | .776           | 30         | 0         |
| Aff4 | 3.43 | 1.194          | 30         | 0         |
| Con1 | 3.63 | .928           | 30         | 0         |
| Con2 | 3.37 | 1.426          | 30         | 0         |
| Con3 | 3.23 | 1.104          | 30         | 0         |

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

|      | Component |      |        |      |
|------|-----------|------|--------|------|
|      | 1         | 2    | 3      | 4    |
| Tas1 | .851      |      |        |      |
| Tas2 | .837      |      |        |      |
| Tas3 | .759      |      |        | .334 |
| Fun3 | .520      |      |        |      |
| Tas4 | .506      |      | .441   | .332 |
| Pro1 |           | .838 |        |      |
| Fun4 |           | .798 |        |      |
| Pro2 | .521      | .569 |        |      |
| Job1 |           | .505 | .355   | .461 |
| Job4 |           |      | .871   |      |
| Pro4 |           |      | .574   |      |
| Pro3 |           | .555 | .564   |      |
| Fun1 | .391      | .388 | .443   |      |
| Job3 |           |      |        | .908 |
| Job2 |           | .365 | .492   | .603 |
| Fun2 | .398      | .469 | -.355- | .599 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

**Descriptive Statistics**

|      | Mean | Std. Deviation | Analysis N | Missing N |
|------|------|----------------|------------|-----------|
| Job1 | 3.80 | .761           | 30         | 0         |
| Job2 | 3.77 | .774           | 30         | 0         |
| Job4 | 3.77 | 1.006          | 30         | 0         |
| Job3 | 3.30 | 1.022          | 30         | 0         |
| Pro1 | 4.27 | .740           | 30         | 0         |
| Pro2 | 4.23 | .626           | 30         | 0         |
| Pro3 | 4.13 | .681           | 30         | 0         |
| Pro4 | 4.10 | .712           | 30         | 0         |
| Tas1 | 3.53 | .973           | 30         | 0         |
| Tas2 | 3.53 | .860           | 30         | 0         |
| Tas3 | 3.70 | .952           | 30         | 0         |
| Tas4 | 4.10 | .803           | 30         | 0         |
| Fun1 | 4.20 | .610           | 30         | 0         |
| Fun2 | 4.07 | .868           | 30         | 0         |
| Fun3 | 3.73 | .740           | 30         | 0         |
| Fun4 | 4.33 | .547           | 30         | 0         |

### Item Statistics

|      | Mean | Std. Deviation | N  |
|------|------|----------------|----|
| Nor1 | 3.33 | .959           | 30 |
| Nor2 | 4.13 | .681           | 30 |
| Nor3 | 4.30 | .750           | 30 |
| Nor4 | 3.93 | .691           | 30 |
| Aff1 | 3.87 | .819           | 30 |
| Aff2 | 4.07 | .691           | 30 |
| Aff3 | 4.13 | .776           | 30 |
| Aff4 | 3.43 | 1.194          | 30 |
| Con1 | 3.63 | .928           | 30 |
| Con2 | 3.37 | 1.426          | 30 |
| Con3 | 3.23 | 1.104          | 30 |

### Item-Total Statistics

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Nor1 | 38.10                      | 24.162                         | .154                             | .308                         | .707                             |
| Nor2 | 37.30                      | 22.355                         | .576                             | .682                         | .651                             |
| Nor3 | 37.13                      | 22.464                         | .493                             | .606                         | .658                             |
| Nor4 | 37.50                      | 23.224                         | .424                             | .505                         | .669                             |
| Aff1 | 37.57                      | 22.392                         | .447                             | .585                         | .662                             |
| Aff2 | 37.37                      | 22.102                         | .607                             | .795                         | .647                             |
| Aff3 | 37.30                      | 20.838                         | .718                             | .814                         | .625                             |
| Aff4 | 38.00                      | 20.276                         | .449                             | .576                         | .657                             |
| Con1 | 37.80                      | 24.303                         | .149                             | .332                         | .706                             |
| Con2 | 38.07                      | 19.995                         | .353                             | .432                         | .684                             |
| Con3 | 38.20                      | 26.372                         | -.094                            | .323                         | .753                             |

### Scale Statistics

| Mean  | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 41.43 | 26.530   | 5.151          | 11         |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| .895             | .902                                         | 16         |

### Item Statistics

|      | Mean | Std. Deviation | N  |
|------|------|----------------|----|
| Job1 | 3.80 | .761           | 30 |
| Job2 | 3.77 | .774           | 30 |
| Job3 | 3.30 | 1.022          | 30 |
| Job4 | 3.77 | 1.006          | 30 |
| Pro1 | 4.27 | .740           | 30 |
| Pro2 | 4.23 | .626           | 30 |
| Pro3 | 4.13 | .681           | 30 |
| Pro4 | 4.10 | .712           | 30 |
| Tas1 | 3.53 | .973           | 30 |
| Tas2 | 3.53 | .860           | 30 |
| Tas3 | 3.70 | .952           | 30 |
| Tas4 | 4.10 | .803           | 30 |
| Fun1 | 4.20 | .610           | 30 |
| Fun2 | 4.07 | .868           | 30 |
| Fun3 | 3.73 | .740           | 30 |
| Fun4 | 4.33 | .547           | 30 |

### Item-Total Statistics

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Job1 | 58.77                      | 55.426                         | .722                             | .819                         | .882                             |
| Job2 | 58.80                      | 54.786                         | .768                             | .790                         | .881                             |
| Job3 | 59.27                      | 56.823                         | .410                             | .732                         | .896                             |
| Job4 | 58.80                      | 56.579                         | .436                             | .712                         | .894                             |
| Pro1 | 58.30                      | 59.045                         | .404                             | .744                         | .893                             |
| Pro2 | 58.33                      | 58.023                         | .605                             | .650                         | .887                             |
| Pro3 | 58.43                      | 57.840                         | .567                             | .664                         | .888                             |
| Pro4 | 58.47                      | 57.223                         | .599                             | .585                         | .887                             |
| Tas1 | 59.03                      | 54.861                         | .581                             | .696                         | .888                             |
| Tas2 | 59.03                      | 57.068                         | .491                             | .679                         | .891                             |
| Tas3 | 58.87                      | 53.292                         | .718                             | .764                         | .881                             |
| Tas4 | 58.47                      | 55.430                         | .678                             | .792                         | .884                             |
| Fun1 | 58.37                      | 58.861                         | .529                             | .512                         | .890                             |
| Fun2 | 58.50                      | 56.879                         | .500                             | .771                         | .891                             |
| Fun3 | 58.83                      | 58.006                         | .500                             | .627                         | .890                             |
| Fun4 | 58.23                      | 58.806                         | .606                             | .801                         | .888                             |

### Scale Statistics

| Mean  | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 62.57 | 64.185   | 8.012          | 16         |

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .724 <sup>a</sup> | .524     | .507              | .351                       |

a. Predictors: (Constant), OragComm

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 3.813          | 1  | 3.813       | 30.879 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 3.458          | 28 | .123        |        |                    |
|       | Total      | 7.271          | 29 |             |        |                    |

a. Dependent Variable: JobPerf

b. Predictors: (Constant), OragComm

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      | t     | Sig.  |
| 1     | (Constant) | .993                        | .529       |                           | 1.879 | .071  |
|       | OragComm   | .774                        | .139       | .724                      | 5.557 | <.001 |

a. Dependent Variable: JobPerf

### Correlations

|           |                     | OragComm | Normative | Affective | continue | JobPerf | JobC   | ProF   | Task   | FunD   |
|-----------|---------------------|----------|-----------|-----------|----------|---------|--------|--------|--------|--------|
| OragComm  | Pearson Correlation | 1        | .785**    | .836**    | .586**   | .724**  | .629** | .698** | .472** | .602** |
|           | Sig. (2-tailed)     |          | <.001     | <.001     | <.001    | <.001   | <.001  | <.001  | .009   | <.001  |
|           | N                   | 30       | 30        | 30        | 30       | 30      | 30     | 30     | 30     | 30     |
| Normative | Pearson Correlation | .785**   | 1         | .586**    | .190     | .591**  | .525** | .476** | .433*  | .498** |
|           | Sig. (2-tailed)     | <.001    |           | <.001     | .313     | <.001   | .003   | .008   | .017   | .005   |
|           | N                   | 30       | 30        | 30        | 30       | 30      | 30     | 30     | 30     | 30     |
| Affective | Pearson Correlation | .836**   | .586**    | 1         | .171     | .578**  | .439*  | .740** | .268   | .542** |
|           | Sig. (2-tailed)     | <.001    | <.001     |           | .366     | <.001   | .015   | <.001  | .152   | .002   |
|           | N                   | 30       | 30        | 30        | 30       | 30      | 30     | 30     | 30     | 30     |
| continue  | Pearson Correlation | .586**   | .190      | .171      | 1        | .438*   | .450*  | .277   | .378*  | .278   |
|           | Sig. (2-tailed)     | <.001    | .313      | .366      |          | .015    | .013   | .138   | .039   | .137   |
|           | N                   | 30       | 30        | 30        | 30       | 30      | 30     | 30     | 30     | 30     |
| JobPerf   | Pearson Correlation | .724**   | .591**    | .578**    | .438*    | 1       | .815** | .801** | .821** | .821** |
|           | Sig. (2-tailed)     | <.001    | <.001     | <.001     | .015     |         | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  |
|           | N                   | 30       | 30        | 30        | 30       | 30      | 30     | 30     | 30     | 30     |
| JobC      | Pearson Correlation | .629**   | .525**    | .439*     | .450*    | .815**  | 1      | .581** | .503** | .521** |
|           | Sig. (2-tailed)     | <.001    | .003      | .015      | .013     | <.001   |        | <.001  | .005   | .003   |
|           | N                   | 30       | 30        | 30        | 30       | 30      | 30     | 30     | 30     | 30     |
| ProF      | Pearson Correlation | .698**   | .476**    | .740**    | .277     | .801**  | .581** | 1      | .479** | .652** |
|           | Sig. (2-tailed)     | <.001    | .008      | <.001     | .138     | <.001   | <.001  |        | .007   | <.001  |
|           | N                   | 30       | 30        | 30        | 30       | 30      | 30     | 30     | 30     | 30     |
| Task      | Pearson Correlation | .472**   | .433*     | .268      | .378*    | .821**  | .503** | .479** | 1      | .599** |
|           | Sig. (2-tailed)     | .009     | .017      | .152      | .039     | <.001   | .005   | .007   |        | <.001  |
|           | N                   | 30       | 30        | 30        | 30       | 30      | 30     | 30     | 30     | 30     |
| FunD      | Pearson Correlation | .602**   | .498**    | .542**    | .278     | .821**  | .521** | .652** | .599** | 1      |
|           | Sig. (2-tailed)     | <.001    | .005      | .002      | .137     | <.001   | .003   | <.001  | <.001  |        |
|           | N                   | 30       | 30        | 30        | 30       | 30      | 30     | 30     | 30     | 30     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Midocean University

Faculty of Management

Department / Specialization ....

## The Impact of Organizational Commitment on Job Performance in the Manufacturing Sector

“An applied study of AL-RABIE Company- Riyadh, Saudi Arabia”

Student Name

Fatima Saleh Ali Alattas

Final Project-2

Faculty of Management- Midocean University

Supervisor

Dr. Mona Moustafa Elashray

Faculty member- faculty of management-Midocean University