

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر الضغوط الوظيفية على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين: دراسة
ميدانية على موظفي أمانة منطقة جدة

أسم الطالب

كريم محمد السهلي

الرقم الجامعي: ٢٥٢٠٠١٤٢٨

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

جدول المحتويات

٤	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٥	1.1. المقدمة.....
٦	1.2. مشكلة الدراسة.....
٦	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
٦	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٧	1.3. أهمية الدراسة.....
٧	1.3.1. على المستوى النظري.....
٧	1.3.2. على المستوى التطبيقي.....
٨	1.4. أسئلة الدراسة.....
٩	1.5. أهداف الدراسة.....
٩	1.6. فرضيات الدراسة.....
١٠	1.7. نموذج الدراسة.....
١١	1.8. منهجية الدراسة.....
١١	مجتمع وعينة الدراسة.....
١٢	مصادر جمع البيانات.....
١٢	أدوات الدراسة.....
١٢	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
١٢	حدود الدراسة.....
١٣	أداة الدراسة (عدد الفقرات).....
١٣	1.9. الدراسة الميدانية.....
١٤	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
	١٦ الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٦	2.1. المقدمة.....
١٦	2.2. المتغير المستقل: الضغوط الوظيفية.....
١٦	تمهيد ومفهوم الضغوط الوظيفية.....

١٧	أهمية دراسة الضغوط الوظيفية.....
١٨	أهداف دراسة الضغوط الوظيفية.....
١٩	أبعاد الضغوط الوظيفية.....
٢٠	الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل.....
٢٢	2.3. المتغير التابع: الالتزام التنظيمي.....
٢٢	تمهيد ومفهوم الالتزام التنظيمي.....
٢٢	أهمية الالتزام التنظيمي.....
٢٣	أهداف دراسة الالتزام التنظيمي.....
٢٤	أبعاد الالتزام التنظيمي.....
٢٥	الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع.....
٢٦	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٨	2.5. الخاتمة.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تُعدّ الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمات المعاصرة بمختلف توجهاتها وأنشطتها، إذ لم يعد يُنظر إلى العنصر البشري بوصفه مجرد عنصر إنتاجي، بل أصبح يُمثّل رأس المال الحقيقي والميزة التنافسية التي تُحدد قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتميّز. وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال على المستويين العالمي والمحلي، باتت المنظمات تواجه تحديات متعددة تنعكس بصورة مباشرة على مستوى أداء العاملين وسلوكياتهم الوظيفية، الأمر الذي يستوجب الاهتمام بدراسة المتغيرات التنظيمية والإنسانية التي تؤثر في درجة ارتباط الموظف بمنظمته ومدى استعداده لبذل الجهد في سبيل تحقيق أهدافها (زوقار وبرسولي، ٢٠٢١).

وتُمثّل ضغوط العمل واحدة من أبرز الظواهر التنظيمية التي استقطبت اهتمام الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، نظراً لما تُخلّفه من آثار سلبية على الفرد والمنظمة على حدّ سواء؛ فهي حالة من عدم التوازن بين ما تفرضه بيئة العمل من متطلبات وما يمتلكه الموظف من قدرات وإمكانات، مما يؤلّد لديه شعوراً بالتوتر والقلق والإرهاق النفسي والجسدي. وقد تتعدد مصادر هذه الضغوط لتشمل عبء العمل الزائد، وغموض الدور وصراعه، وضعف العلاقات داخل بيئة العمل، إضافة إلى الضغوط الناجمة عن المتغيرات البيئية والتنظيمية المحيطة بالموظف (بخيت وآخرون، ٢٠٢٣).

ولا يقتصر تأثير ضغوط العمل على الجانب الصحي والنفسي للموظف، بل يمتد ليطل جوانب سلوكية وأدائية متعددة، من أبرزها مستوى الالتزام التنظيمي الذي يُعبّر عن مدى اندماج الموظف في منظمته وقبوله لقيمتها وأهدافها واستعداده لبذل الجهد للحفاظ على عضويته فيها. وقد أكدت العديد من الدراسات وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، إذ كلما زادت حدة الضغوط التي يتعرض لها الموظف انخفض شعوره بالانتماء والولاء لمنظمته، وارتفعت معدلات التغيب ودوران العمل والاستقالة الصامتة (عبدالقادر وحميده، ٢٠٢٥).

ويُعدّ الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، والمعياري، والمستمر) من أهم المخرجات السلوكية التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى موظفيها، باعتباره مؤشراً قوياً على استقرار القوى العاملة وانخفاض معدلات تركها للعمل، فضلاً عن دوره في رفع مستويات الأداء والإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. كما يرتبط الالتزام التنظيمي بجملة من المتغيرات التنظيمية والشخصية، كالعادلة التنظيمية، والرضا الوظيفي، وطبيعة العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، والمستوى الوظيفي للموظف (معمر، ٢٠٢٢؛ حسين، ٢٠٢٤).

وفي السياق السعودي، تُمثّل أمانة منطقة جدة إحدى أهم الجهات الحكومية التي تتولى مسؤوليات تنمية وخدمية واسعة في إحدى أكبر مدن المملكة العربية السعودية، حيث يعمل فيها عدد كبير من الموظفين الذين يتعاملون يومياً مع جمهور واسع من المستفيدين، ويواجهون ضغوطاً وظيفية متعددة في ظل تنامي المتطلبات الإدارية والتنظيمية وتسارع وتيرة التحول نحو تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. ومن هنا تنبثق أهمية إجراء هذه الدراسة التي تسعى إلى الكشف عن أثر الضغوط الوظيفية على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي أمانة منطقة جدة، بما يُسهم في تقديم رؤية علمية واضحة تُساعد متخذي القرار في تبني الإجراءات الكفيلة بتخفيف هذه الضغوط وتعزيز انتماء الموظفين لمنظمتهم .

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية - ومنها أمانة منطقة جدة - جملة من التحديات الإدارية والتنظيمية الناتجة عن تنامي حجم الأعمال وتعدد المهام وتزايد توقعات المستفيدين، وهو ما يُؤدّ ضغوطاً وظيفية متعددة المصادر تنعكس على سلوكيات الموظفين واتجاهاتهم نحو منظماتهم. ورغم تعدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي في بيئات وظيفية متنوعة، إلا أن ثمة فجوات ما تزال قائمة على المستويين النظري والتطبيقي تستدعي البحث والاستقصاء، خاصة في سياق الأمانات والبلديات في المملكة العربية السعودية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوات النظرية في وجود تباين واضح في نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي وقوتها واتجاهها، إذ أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية قوية بينهما (عبدالقادر وحميدة، ٢٠٢٥)، في حين أكدت دراسات أخرى أن العلاقة تتوسط فيها متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي والاستنزاف العاطفي والعدالة التنظيمية (حسين، ٢٠٢٤). كما لاحظت الباحثة قلة الدراسات العربية - وفقاً لحدود علمها - التي تناولت أثر الضغوط الوظيفية على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، والمعياري، والمستمر) بصورة تفصيلية في القطاع البلدي والحكومي السعودي، إضافة إلى محدودية الأطر النظرية التي تربط بين مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة (عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، بيئة العمل المادية) وكل بُعد من أبعاد الالتزام على حدة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تتجلى الفجوات التطبيقية في ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت موظفي أمانة منطقة جدة تحديداً بوصفها كياناً حكومياً ضخماً ذا طبيعة خدمية تنموية، إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاعات الصحية والمصرفية والتعليمية (زوقار وبرسولي، ٢٠٢١؛ بخيت وآخرون، ٢٠٢٣؛ المطري، ٢٠٢٦)، في حين لم تحظ القطاعات البلدية بالقدر الكافي من البحث رغم خصوصيتها وحجم الضغوط التي يتعرض لها العاملون فيها. كما أن الواقع الميداني يُشير إلى ارتفاع معدلات الشكاوى الوظيفية وتزايد ظواهر سلبية كالتغيب وضعف الانتماء وتراجع الإنتاجية لدى بعض موظفي الأمانات، مما يطرح تساؤلات جدية حول دور الضغوط الوظيفية في إحداث هذه الظواهر، ويستدعي إجراء دراسة ميدانية تكشف عن حقيقة هذه العلاقة في سياق أمانة منطقة جدة بصفة خاصة.

وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما أثر الضغوط الوظيفية على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي أمانة منطقة جدة؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرين اللذين تتناولهما، ومن خصوصية الميدان الذي تُطبَّق فيه، ويمكن تناول أهميتها على المستويين النظري والتطبيقي على النحو التالي:

1.3.1. على المستوى النظري

- تُسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية والسعودية بإطار نظري متكامل يربط بين متغيري الضغوط الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي البلدي.
- تُقدِّم إضافة علمية من خلال تناول أثر الضغوط الوظيفية على أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي والمعياري والمستمر) بصورة تفصيلية.
- تُعدّ امتداداً للدراسات السابقة التي تناولت ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، وتسعى إلى سدّ بعض الفجوات البحثية .
- تفتح الدراسة آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين لإجراء دراسات مماثلة في أمانات وبلديات أخرى أو باستخدام متغيرات وسيطة ومعدلة لم تُتناول من قبل.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

- تُقدّم الدراسة لمتخذي القرار في أمانة منطقة جدة وفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان رؤية علمية واضحة حول واقع الضغوط الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.
- تُساعد نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية وتطويرية تُسهم في تخفيف حدة الضغوط الوظيفية وتعزيز شعور الموظفين بالانتماء والولاء لمنظمتهم.
- تُسهم في تطوير سياسات الموارد البشرية في الأمانة بما يُحقق التوازن بين متطلبات العمل وقدرات الموظفين، ويرفع من مستويات أدائهم وإنتاجيتهم.
- تتوافق نتائج الدراسة مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ فيما يخص رفع كفاءة القطاع الحكومي وتطوير بيئة العمل وتحسين تجربة الموظف.
- تُقدّم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين بيئة العمل داخل الأمانة، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المُقدمة للمستفيدين والمراجعين.

1.4 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر الضغوط الوظيفية بأبعادها (ضغط العمل، غموض الدور، صراع الدور، بيئة العمل المادية، العلاقات مع الرؤساء والزملاء) على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي أمانة منطقة جدة؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما مستوى الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها موظفو أمانة منطقة جدة؟
٢. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي أمانة منطقة جدة؟
٣. ما أثر ضغط العمل (عبء العمل) على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي أمانة منطقة جدة؟
٤. ما أثر غموض الدور على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي أمانة منطقة جدة؟
٥. ما أثر صراع الدور على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي أمانة منطقة جدة؟
٦. ما أثر بيئة العمل المادية على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي أمانة منطقة جدة؟
٧. ما أثر العلاقات مع الرؤساء والزملاء على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي أمانة منطقة جدة؟

٨. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أثر الضغوط الوظيفية على الالتزام التنظيمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الضغوط الوظيفية بأبعادها (ضغط العمل، غموض الدور، صراع الدور، بيئة العمل المادية، العلاقات مع الرؤساء والزملاء) على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين في أمانة منطقة جدة، وذلك بهدف تقديم توصيات عملية تساهم في تخفيف حدة الضغوط الوظيفية وتعزيز الالتزام التنظيمي.

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على مستوى الضغوط الوظيفية السائدة بين موظفي أمانة منطقة جدة.
٢. قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي أمانة منطقة جدة.
٣. الكشف عن أثر ضغط العمل (عبء العمل) على مستوى الالتزام التنظيمي.
٤. تحديد أثر غموض الدور على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين.
٥. بيان أثر صراع الدور على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين.
٦. تحليل أثر بيئة العمل المادية على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين.
٧. دراسة أثر العلاقات مع الرؤساء والزملاء على مستوى الالتزام التنظيمي.
٨. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات المبحوثين التي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.
٩. الخروج بتوصيات عملية تُساهم في الحد من الضغوط الوظيفية وتعزيز الالتزام التنظيمي داخل أمانة منطقة جدة.

1.6. فرضيات الدراسة

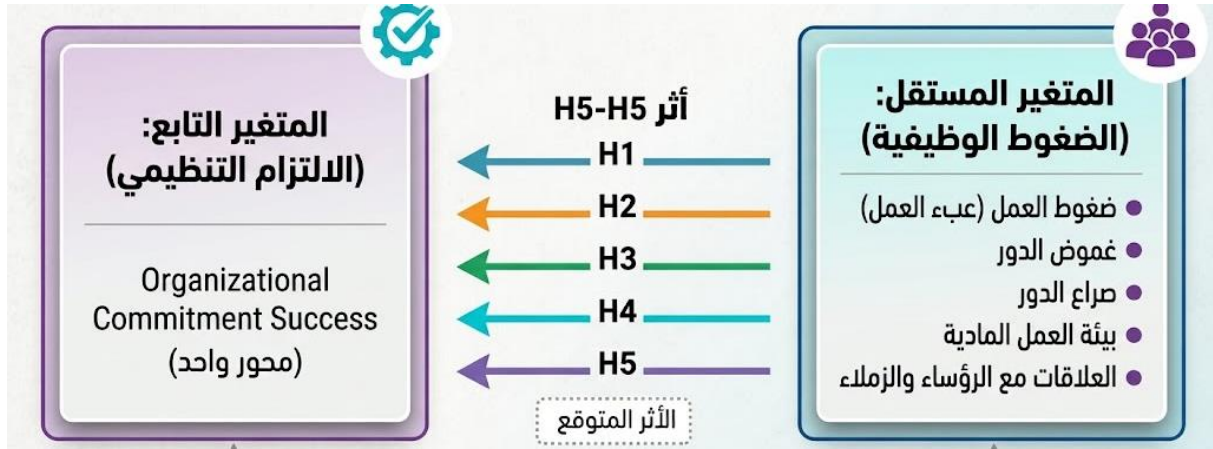
الفرضية الرئيسية: (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للضغوط الوظيفية بأبعادها مجتمعةً على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي أمانة منطقة جدة.

الفرضيات الفرعية:

- H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لضغط العمل على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي أمانة منطقة جدة.
- H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لغموض الدور على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي أمانة منطقة جدة.
- H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لصراع الدور على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي أمانة منطقة جدة.
- H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبيئة العمل المادية على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي أمانة منطقة جدة.
- H_{05} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعلاقات مع الرؤساء والزملاء على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي أمانة منطقة جدة.
- H_{06} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين حول أثر الضغوط الوظيفية على الالتزام التنظيمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

1.7. نموذج الدراسة

يوضح النموذج العلاقة السببية بين المتغير المستقل (الضغوط الوظيفية) بأبعاده الخمسة والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات وسيطة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

1.8. منهجية الدراسة

المنهج المستخدم: سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث سيتم وصف الظاهرة موضع الدراسة (الضغوط الوظيفية والالتزام التنظيمي) وصفاً دقيقاً، وتحليل بياناتها والعلاقة بين متغيراتها، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

كما سيقوم الباحث بجمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبانة التي ستُصمَّم خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، ثم ستوزع على عينة من موظفي أمانة منطقة جدة، وستعالج البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن تعميمها.

مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي أمانة منطقة جدة في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم تقريباً (4,850) موظفاً وموظفة حسب آخر الإحصائيات الرسمية المتاحة.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، سوف يعتمد الباحث على أسلوب **العينة العشوائية الطبقية**، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة) ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson - عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ

(٥٠٪)، حيث سيبلغ حجم العينة (357) مفردة. وسوف يقوم الباحث بتوزيع (400) استبانة لتعويض احتمالية عدم استرداد بعضها أو عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

- **المصادر الثانوية:** وتشمل الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات العلمية، والرسائل الجامعية (الماجستير والدكتوراه)، والأبحاث المنشورة، والتقارير الرسمية الصادرة عن أمانة منطقة جدة، وكذلك مواقع الإنترنت العلمية الموثوقة.
- **المصادر الأولية:** وتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها من خلال أداة الاستبانة التي ستوزع على أفراد عينة الدراسة من موظفي أمانة منطقة جدة.

أدوات الدراسة

سوف يستخدم الباحث **الاستبانة** كأداة رئيسية لجمع البيانات، وستُصمَّم بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة، وستُعرض على مجموعة من المحكمين الأكاديميين للتحقق من صدقها الظاهري، كما سيتم اختبار ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يستخدم الباحث برنامج (SPSS) في تحليل البيانات، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، معامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، اختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تناول أثر الضغوط الوظيفية بأبعادها (ضغط العمل، غموض الدور، صراع الدور، بيئة العمل المادية، العلاقات مع الرؤساء والزملاء) على مستوى الالتزام التنظيمي.
- **الحدود المكانية:** أمانة منطقة جدة في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** جميع موظفي أمانة منطقة جدة من الجنسين ومن مختلف المستويات الوظيفية.
- **الحدود الزمانية:** سوف تُطبَّق الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي ٢٠٢٥ / ٢٠٢٦ م.

أداة الدراسة (عدد الفقرات)

تتكون الاستبانة من محورين رئيسيين، وقد تم تخصيص عدد الفقرات لكل متغير على النحو التالي:

المحور	المتغير / البُعد	عدد الفقرات
المحور الأول: المتغير المستقل (الضغوط الوظيفية)	ضغط العمل (عبء العمل)	4
	غموض الدور	4
	صراع الدور	4
	بيئة العمل المادية	4
	العلاقات مع الرؤساء والزملاء	4
	إجمالي فقرات المتغير المستقل	20
المحور الثاني: المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)	الالتزام التنظيمي (محور أحادي)	10
	الإجمالي الكلي لفقرات الاستبانة	30

1.9. الدراسة الميدانية

سوف تُنفَّذ الدراسة الميدانية على موظفي أمانة منطقة جدة من خلال الخطوات التالية:

سيقوم الباحث في البداية بإعداد الاستبانة وتحكيمها من قِبَل عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، ثم إجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة صغيرة قوامها (30) مفردة من مجتمع الدراسة للتحقق من صدق وثبات الأداة. وبعد التأكد من صلاحيتها، سيتم الحصول على الموافقات الرسمية

اللازمة من إدارة أمانة منطقة جدة لتوزيع الاستبانات على أفراد العينة، سواء من خلال التوزيع اليدوي المباشر أو عبر الرابط الإلكتروني.(Google Forms)

وبعد استرداد الاستبانات، سيقوم الباحث بمراجعتها وتفرغ بياناتها في برنامج (SPSS) ، ثم إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لاختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة، والوصول إلى النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتقديم التوصيات والمقترحات المناسبة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

يتكون البحث من خمسة فصول موزعة على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة يتضمن: المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أسئلة الدراسة، أهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، نموذج الدراسة، منهجية الدراسة، حدود الدراسة، ومصطلحات الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

- المبحث الأول: الضغوط الوظيفية (المفهوم، الأنواع، الأسباب، الأبعاد، الآثار).
- المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأهمية، الأبعاد، العوامل المؤثرة).
- المبحث الثالث: العلاقة بين الضغوط الوظيفية والالتزام التنظيمي.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة عرض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتعقيب عليها، وبيان الفجوة البحثية.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية وتحليل البيانات منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة (بناءؤها، صدقها، ثباتها)، الأساليب الإحصائية، عرض النتائج ومناقشتها، اختبار الفرضيات.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات ملخص الدراسة، أهم النتائج، التوصيات، المقترحات لدراسات مستقبلية.

قائمة المراجع والملاحق المراجع العربية والأجنبية، الاستبانة في صورتها النهائية، قائمة المحكمين، خطابات
تسهيل المهمة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُعدّ هذا الفصل حجر الأساس في البناء المعرفي للدراسة الحالية، إذ يستعرض الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات البحث، والتي تتمحور حول أثر الضغوط الوظيفية بأبعادها المختلفة (ضغط العمل، غموض الدور، صراع الدور، بيئة العمل المادية، العلاقات مع الرؤساء والزملاء) على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي أمانة منطقة جدة. ويكتسب استعراض الأدبيات السابقة أهمية بالغة كونه يُتيح للباحث الوقوف على ما توصل إليه الباحثون السابقون من نتائج وتوصيات، ويُمكنه من تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها، فضلاً عن الاستفادة من المناهج والأدوات المستخدمة في تلك الدراسات لبناء إطار منهجي متكامل.

وقد شهد الاهتمام بموضوع الضغوط الوظيفية تصاعداً ملحوظاً في العقدين الأخيرين، لا سيما في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، وما رافقها من تعقيدات إدارية وتقنية وضغوط تنافسية، جعلت من الموظف عرضةً لمصادر ضغط متعددة تنعكس بشكل مباشر على أدائه ومستوى ارتباطه بمنظمته. وفي المقابل، برز الالتزام التنظيمي بوصفه أحد أهم المؤشرات على صحة العلاقة بين الموظف والمنظمة، وعاملاً حاسماً في تحقيق الاستقرار الوظيفي وتقليل معدلات الدوران، وتعزيز الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة.

ويتناول هذا الفصل أربعة محاور رئيسية؛ يتناول المحور الأول المتغير المستقل (الضغوط الوظيفية) من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد، مع استعراض ست دراسات سابقة (ثلاث عربية وثلاث أجنبية) تناولت هذا المتغير. ويستعرض المحور الثاني المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بالطريقة ذاتها. أما المحور الثالث فيناقش العلاقة النظرية والتطبيقية بين المتغيرين، فيما يُقدّم المحور الرابع خاتمة الفصل والتعقيب على ما تم استعراضه.

2.2. المتغير المستقل: الضغوط الوظيفية

تمهيد ومفهوم الضغوط الوظيفية

تُمثّل الضغوط الوظيفية إحدى أبرز الظواهر الإدارية والسلوكية التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، نظراً لما تُخلّفه من آثار سلبية على الفرد والمنظمة على حد سواء. وتُعرّف الضغوط الوظيفية بأنها مجموعة الاستجابات الجسدية والنفسية والسلوكية التي يُبدّيها الفرد نتيجة تعرضه لمثيرات أو متطلبات وظيفية تتجاوز قدراته أو موارده الشخصية على التكيف معها. ويُشير إسماعيل وعبدالله (٢٠٢٢) إلى أن ضغوط العمل تنشأ من التفاعل بين الفرد وبيئته الوظيفية، حيث تنتج عن عدم التوازن بين متطلبات العمل من جهة، وقدرات الموظف وإمكاناته من جهة أخرى، مما يُؤلّد حالة من التوتر النفسي والجسدي تنعكس على أدائه وسلوكه التنظيمي.

ويرى بخيت وآخرون (٢٠٢٣) أن الضغوط الوظيفية تُعدّ حالة نفسية وفسيولوجية معقدة يمرّ بها الموظف حين يواجه مواقف عمل تتسم بالغموض أو الصراع أو زيادة الأعباء، وقد تكون هذه الضغوط إيجابية إذا كانت في حدود معقولة تحفّز الموظف على الإنجاز، أو سلبية إذا تجاوزت قدرته على التحمّل. كما يُضيف Wong et al. (2021) أن مفهوم الضغوط الوظيفية اكتسب أبعاداً جديدة في أعقاب جائحة كوفيد-١٩، حيث ظهرت مصادر ضغط غير مسبوقة تتعلق بالخوف من فقدان الوظيفة، والعمل عن بُعد، والتغيرات المفاجئة في طبيعة المهام، وهو ما يُوجب على الباحثين إعادة النظر في التعريفات التقليدية للضغوط الوظيفية بما يتلاءم مع المستجدات المعاصرة.

أهمية دراسة الضغوط الوظيفية

تتبع أهمية دراسة الضغوط الوظيفية من كونها ظاهرة تنظيمية معاصرة تمسّ جوهر العملية الإدارية وتؤثر تأثيراً مباشراً في أداء المنظمات وإنتاجيتها، فضلاً عن انعكاساتها على الصحة النفسية والجسدية للعاملين، وهو ما يجعلها موضوعاً حيوياً يستحق الدراسة والتحليل من مختلف الزوايا.

ويُشير الخطيب والزرغول (٢٠٢١) إلى أن أهمية دراسة الضغوط الوظيفية تتجلى في عدة جوانب، أبرزها: (١) أنها تُمكن الإدارة من التعرف على مصادر الضغط في بيئة العمل واتخاذ الإجراءات اللازمة للحدّ منها، (٢) وتُساعد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي من خلال تقليل الآثار السلبية للضغوط على العاملين، (٣) وتُساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين، (٤) كما تُقلّل من معدلات الغياب ودوران العمل التي تُكبّد المنظمات خسائر مادية ومعنوية جسيمة، (٥) وتُساعد في بناء بيئة عمل صحية تُشجّع على الإبداع والابتكار.

ويرى العمار (٢٠٢١) أن أهمية دراسة ضغوط العمل تتمثل في كونها تُقدّم للمنظمات أدوات علمية لتشخيص المشكلات الإدارية والسلوكية التي قد تُعيق تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما تُوفّر قاعدة معرفية للمديرين تُساعدهم في تصميم برامج تدريبية وتأهيلية تُنمّي قدرات العاملين على التعامل مع الضغوط بأساليب فعّالة. ويُضيف مصطفى (٢٠٢٤) أن الأهمية تتجلى أيضاً في البُعد الاقتصادي، إذ تُشير التقديرات إلى أن الخسائر الناجمة عن ضغوط العمل على مستوى المنظمات والاقتصادات الوطنية تبلغ مليارات الدولارات سنوياً بسبب تراجع الإنتاجية، وارتفاع تكاليف الرعاية الصحية، وزيادة معدلات التقاعد المبكر.

ومن جانبه، يُبيّن Wong et al. (2021) أن أهمية الاهتمام بدراسة الضغوط الوظيفية تعاظمت في ظل التحديات المعاصرة، حيث أصبحت المنظمات مطالبة بتبني مقاربات استباقية للتعامل مع مصادر الضغط قبل تفاقمها، وذلك من خلال: (١) تطوير سياسات موارد بشرية مرنة، (٢) توفير بيئة عمل داعمة نفسياً واجتماعياً، (٣) وتفعيل برامج المساعدة للعاملين (EAP)، (٤) وتعزيز التواصل الفعّال بين الإدارة والعاملين.

أهداف دراسة الضغوط الوظيفية

تسعى الدراسات المتعلقة بالضغوط الوظيفية إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية والتطبيقية التي تُثري الفكر الإداري وتُسهم في تطوير الممارسات التنظيمية. ويُشير زوقار وبرسولي (٢٠٢١) إلى أن الأهداف الرئيسية لدراسة الضغوط الوظيفية تتمثل فيما يلي: (١) التعرف على طبيعة الضغوط الوظيفية ومصادرها المختلفة في بيئات العمل المعاصرة، (٢) قياس مستوى الضغوط التي يتعرض لها العاملون في المنظمة، (٣) تحليل الآثار المترتبة على هذه الضغوط سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، (٤) اقتراح استراتيجيات وأساليب للتعامل مع الضغوط والتخفيف من حدّتها.

كما يُشير عبدالقادر وحميّدة (٢٠٢٥) إلى أن الدراسات في هذا المجال تهدف إلى: (١) الكشف عن العلاقة بين الضغوط الوظيفية ومجموعة من المتغيرات التنظيمية كالأداء والرضا والالتزام والدوران الوظيفي، (٢) تحديد الفروق في مستويات الضغوط بحسب المتغيرات الديموغرافية كالجنس والعمر والخبرة والمركز الوظيفي، (٣) بناء نماذج تنبؤية تُساعد في التنبؤ بالسلوكيات السلبية الناتجة عن الضغوط، (٤) تقييم فاعلية البرامج والتدخلات المُصممة لإدارة الضغوط في بيئة العمل.

ويُضيف مصطفى (٢٠٢٤) أن أهداف الدراسات المعاصرة توسّعت لتشمل: (١) دراسة تأثير الضغوط على جودة الحياة الوظيفية للعاملين، (٢) تحليل دور الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة في تخفيف أو تعزيز مستويات

الضغط، (٣) استكشاف الفروق بين القطاعات المختلفة (حكومية، خاصة، غير ربحية) في طبيعة الضغوط ومستوياتها. وفي السياق ذاته، يُشير Wong et al. (2021) إلى أن الدراسات الحديثة تسعى إلى تحقيق أهداف نوعية تشمل فهم استجابات الموظفين للآزمات الاستثنائية، وتطوير أدوات قياس أكثر دقة لرصد التغيرات في مستويات الضغط، وبناء إطار متكامل لإدارة الضغوط يُراعي الأبعاد الفردية والتنظيمية والبيئية.

أبعاد الضغوط الوظيفية

تم تحديد أبعاد الضغوط الوظيفية في هذه الدراسة بناءً على ما توصلت إليه دراسة إسماعيل وعبدالله (٢٠٢٢) ودراسة بخيت وآخرون (٢٠٢٣) ودراسة العمار (٢٠٢١)، والتي أجمعت على أن الضغوط الوظيفية تتكوّن من خمسة أبعاد رئيسية هي: ضغط العمل، وغموض الدور، وصراع الدور، وبيئة العمل المادية، والعلاقات مع الرؤساء والزملاء. وفيما يلي شرح موسّع لكل بُعد من هذه الأبعاد:

البُعد الأول: ضغط العمل (Workload): يُشير هذا البُعد إلى حجم المهام والمسؤوليات المُلقاة على عاتق الموظف مقارنةً بالوقت والموارد المتاحة لإنجازها. ويُعدّ ضغط العمل من أكثر مصادر الضغط شيوعاً في بيئات العمل المعاصرة، حيث يؤدي تراكم المهام وضيق الوقت إلى شعور الموظف بالإرهاق الجسدي والذهني، ويُقلل من قدرته على التركيز واتخاذ القرارات السليمة. وينقسم ضغط العمل إلى نوعين: ضغط كمّي يتعلق بحجم المهام، وضغط نوعي يتعلق بصعوبة المهام ومدى تطابقها مع قدرات الموظف ومهاراته.

البُعد الثاني: غموض الدور (Role Ambiguity): يُقصد به عدم وضوح المهام والمسؤوليات والصلاحيات الموكلة إلى الموظف، وعدم امتلاكه للمعلومات الكافية لأداء عمله بفعالية. ويحدث غموض الدور عادةً في ظل ضعف الأوصاف الوظيفية، أو عدم فاعلية قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين، أو تعدد الرؤساء الذين يُصدرون تعليمات متباينة. ويُخلف هذا الغموض حالة من القلق وعدم اليقين لدى الموظف، ويُضعف ثقته بنفسه وأدائه.

البُعد الثالث: صراع الدور (Role Conflict): يُشير إلى الوضع الذي يجد فيه الموظف نفسه أمام متطلبات وتوقعات متعارضة يصعب التوفيق بينها. وقد يكون هذا الصراع بين متطلبات الوظيفة وقيم الموظف الشخصية، أو بين توقعات رؤساء متعددين، أو بين متطلبات العمل والالتزامات الأسرية والاجتماعية. ويُؤدّ صراع الدور توتراً نفسياً حاداً يُضعف الأداء ويزيد من احتمالية ترك العمل.

البُعد الرابع: بيئة العمل المادية (Physical Work Environment): تشمل جميع العناصر المادية المحيطة بالموظف أثناء أدائه لعمله، كالإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة ومستوى الضوضاء وتصميم مكان العمل وتوفير المعدات والأدوات اللازمة. وتؤثر بيئة العمل المادية تأثيراً مباشراً على راحة الموظف وصحته الجسدية، كما تنعكس على حالته النفسية ومستوى إنتاجيته. فالبيئة المريحة تُعزز الشعور بالراحة والانتماء، بينما البيئة غير الملائمة تُشكّل مصدراً دائماً للضغط والإحباط.

البُعد الخامس: العلاقات مع الرؤساء والزملاء (Relationships with Supervisors and Colleagues): يتعلق هذا البُعد بطبيعة العلاقات الاجتماعية والمهنية التي تربط الموظف برؤسائه وزملائه في العمل. فالعلاقات الإيجابية القائمة على الاحترام المتبادل والتعاون تُشكّل مصدراً للدعم النفسي والاجتماعي، وتُخفف من وطأة الضغوط الأخرى. أما العلاقات المتوترة والصراعات الشخصية والتنافس غير الشريف، فنُعدّ من أهم مصادر الضغط في بيئة العمل، وقد تدفع الموظف إلى العزلة أو الانسحاب أو حتى ترك العمل.

وإلى جانب هذه الأبعاد الخمسة، أشار بعض الباحثين إلى عناصر إضافية قد تُشكّل مصادر للضغط الوظيفي، منها: ضعف نظام الحوافز والمكافآت، وغياب فرص الترقّي والتطور المهني، وأنماط القيادة السلطوية، والتغيير التنظيمي المتكرر، وضعف المشاركة في اتخاذ القرارات.

الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل

أولاً: الدراسات العربية

دراسة إسماعيل وعبدالله (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل المادية) على الولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الشئون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد بمنطقة الباحة بالسعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٨٠) موظفاً وموظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر سلبي دالّ إحصائياً لضغوط العمل بأبعاده المختلفة على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين، حيث كان لغموض الدور الأثر الأكبر يليه عبء العمل. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الوزارة لسياسات واضحة تُحدّد المهام والمسؤوليات، وتوفير بيئة عمل مادية ملائمة، وتفعيل برامج إدارة الضغوط.

دراسة بخيت وآخرون (2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل) على أداء العاملين بفروع بنك النيل بولايات كردفان. واستخدمت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٢٠) موظفاً من فروع البنك المختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل وأداء العاملين، حيث تؤدي زيادة الضغوط إلى تراجع مستوى الأداء بشكل ملحوظ. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة توزيع الأعباء الوظيفية بشكل عادل، وتحسين ظروف العمل، وتنمية مهارات العاملين في إدارة الضغوط.

دراسة عبدالقادر وحميده: (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل المهنية بأبعادها المختلفة على الاستقالة الصامتة، مع اختبار الدور المُعدّل للاستنزاف العاطفي، بالتطبيق المقارن بين الجامعات الحكومية والخاصة بإقليم شمال الصعيد. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وتكونت العينة من (٤٢٠) عضو هيئة تدريس ومعاونيهم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دالّ إحصائياً لضغوط العمل على الاستقالة الصامتة، وأن الاستنزاف العاطفي يُعدّل هذه العلاقة بشكل جوهري، مع وجود فروق بين الجامعات الحكومية والخاصة. وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء الاهتمام للصحة النفسية لأعضاء هيئة التدريس، وتطوير برامج للتعامل مع الاستنزاف العاطفي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة: Wong et al. (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير جائحة كوفيد-١٩ على ضغوط موظفي الفنادق، من خلال إدراك الموظفين للضغوط المهنية وعواقبها. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي مع تحليل المعادلات البنائية، وتكونت العينة من (٦٤٩) موظفاً من موظفي الفنادق في الولايات المتحدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الضغوط المهنية الناجمة عن الجائحة كان لها أثر سلبي كبير على الرفاهية النفسية للموظفين، ونية البقاء في العمل، ومستوى الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارات الفنادق لسياسات دعم نفسي واجتماعي للعاملين في أوقات الأزمات.

دراسة الخطيب والزغول: (2021) رغم كونها دراسة عربية، إلا أنها تناولت المتغير المستقل من زاوية مختلفة؛ إذ هدفت إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية على ضغوط العمل في المنظمات الدولية غير الحكومية العاملة في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٥٠) موظفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر عكسي دالّ إحصائياً للرشاقة الاستراتيجية على ضغوط العمل، وأن المنظمات الأكثر رشاقة تستطيع الحدّ من الضغوط التي يواجهها العاملون. وأوصت الدراسة بتبني مفهوم الرشاقة الاستراتيجية كأداة لإدارة الضغوط.

دراسة زوقار وبرسولي: (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل بأبعادها على جودة الحياة الوظيفية بالتطبيق على المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بمدينة بركة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٥٠) موظفاً من العاملين في المؤسسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر سلبي دالّ إحصائياً لضغوط العمل على جودة الحياة الوظيفية، وأن العلاقة عكسية قوية بين المتغيرين. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين ظروف العمل في المؤسسات الصحية، وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي للعاملين.

2.3. المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

تمهيد ومفهوم الالتزام التنظيمي

يُعدّ الالتزام التنظيمي من أهم المفاهيم في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، لما يعكسه من طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمته، ومدى ارتباطه بها نفسياً وعاطفياً وأخلاقياً. ويُعرّف الالتزام التنظيمي بأنه الحالة النفسية التي تعكس علاقة الموظف بمنظمته، وتؤثر في قراره بشأن الاستمرار في العضوية بها. ويُشير بونقاب (٢٠٢١) إلى أن الالتزام التنظيمي هو ذلك الشعور الذي يدفع الموظف إلى قبول أهداف المنظمة وقيمها، وبذل جهود كبيرة لصالحها، والرغبة القوية في الحفاظ على عضويته فيها.

ويرى معمري (٢٠٢٢) أن الالتزام التنظيمي يُمثّل درجة اندماج الموظف في منظمته، ومدى استعداده لبذل الجهد لتحقيق أهدافها، وارتباطه العاطفي بها بحيث يُصبح جزءاً لا يتجزأ من هويته. كما يُضيف Herrera (2021) أن De Las Heras-Rosas & أن الالتزام التنظيمي يُعدّ ظاهرة متعددة الأبعاد، تعكس التزاماً عاطفياً واستمراريّاً ومعياريّاً تجاه المنظمة، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم العقد النفسي الذي يحكم العلاقة بين الموظف وصاحب العمل، ويُحدّد التوقعات المتبادلة بينهما.

أهمية الالتزام التنظيمي

تتبع أهمية الالتزام التنظيمي من كونه أحد أهم المؤشرات على صحة المنظمة واستقرارها، ومن أهم محددات نجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالمنظمات التي تتمتع بمستويات عالية من الالتزام التنظيمي تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات والأزمات، وأكثر إنتاجية وابتكاراً، وأقل عرضة لظاهرة دوران العمل.

ويُشير حسين (٢٠٢٤) إلى أن أهمية الالتزام التنظيمي تتجلى في عدة جوانب، منها: (١) أنه يُعزز استقرار العمالة ويُقلل من معدلات الدوران الوظيفي، مما يُوفّر على المنظمة تكاليف التوظيف والتدريب، (٢) يُحسّن من مستوى الأداء الفردي والجماعي، حيث يبذل الموظفون الملتزمون جهوداً إضافية لصالح منظماتهم، (٣) يُعزز روح الانتماء والولاء ويُقلل من السلوكيات السلبية كالغياب والتهاون، (٤) يُشجّع على السلوك المواطني التنظيمي الذي يتجاوز حدود الواجبات الرسمية، (٥) يُسهم في بناء سمعة إيجابية للمنظمة تجعلها جاذبة للكفاءات.

ويرى العبار (٢٠٢٢) أن أهمية الالتزام التنظيمي تكمن في كونه يُوفّر للمنظمة قوى عاملة مستقرة وذات إنتاجية عالية، ويُعزز من قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة قائمة على رأس المال البشري. ويُضيف عثمان وآخرون (٢٠٢٤) أن الالتزام التنظيمي يُعدّ من أهم آليات ربط الموظف بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة، حيث تتنافس المنظمات على استقطاب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها، وأن غياب الالتزام يُكبّد المنظمات خسائر جسيمة تتمثل في ارتفاع تكاليف الدوران وفقدان الخبرات المتراكمة.

ومن جانبه، يُشير Mahmood Aziz et al. (2021) إلى أن أهمية الالتزام التنظيمي تتجلى في: (١) ارتباطه الوثيق بالرضا الوظيفي، حيث تُشير الدراسات إلى وجود علاقة تبادلية قوية بينهما، (٢) أثره الإيجابي على جودة الخدمات والمنتجات المقدمة، (٣) دوره في تعزيز الصحة النفسية للعاملين وشعورهم بالمعنى في عملهم، (٤) مساهمته في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للأداء المتميز.

أهداف دراسة الالتزام التنظيمي

تسعى الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية التي تُثري الأدب الإداري. ويُشير الزايغ وعاشور (٢٠٢١) إلى أن الأهداف الرئيسية لهذه الدراسات تتمثل فيما يلي: (١) قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات المختلفة، (٢) التعرف على أبعاد الالتزام التنظيمي ومكوناته المختلفة، (٣) الكشف عن العوامل المؤثرة في مستوى الالتزام سواء كانت عوامل تنظيمية أو شخصية أو بيئية، (٤) دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومجموعة من المتغيرات الأخرى كالأداء والرضا والدوران.

كما يُشير المطري (٢٠٢٦) إلى أن الأهداف تشمل: (١) تحليل أثر أنماط القيادة المختلفة على مستوى الالتزام التنظيمي، (٢) استكشاف دور الثقافة التنظيمية والقيم في تعزيز الالتزام، (٣) بناء نماذج تفسيرية تُوضّح آليات تكوّن الالتزام لدى العاملين، (٤) تقديم توصيات عملية للإدارات لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفيها.

ويُضيف منتوري وطايبي (٢٠٢٣) أن الدراسات تهدف كذلك إلى: (١) استكشاف الفروق في مستويات الالتزام تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، (٢) تحديد الاستراتيجيات الأكثر فاعلية في تنمية الالتزام لدى الأجيال الجديدة من العاملين، (٣) دراسة تأثير التغييرات التنظيمية على مستوى الالتزام. وفي السياق ذاته، يُشير Park et al. (2022) إلى أن الدراسات الحديثة تسعى إلى: (١) فهم الآليات النفسية والسلوكية التي يتشكل من خلالها الالتزام العاطفي، (٢) دراسة الدور الوسيط لمتغيرات كالاندماج الوظيفي في العلاقة بين القيادة والالتزام، (٣) تطوير أدوات قياس أكثر دقة تُلائم البيئات الثقافية المختلفة.

أبعاد الالتزام التنظيمي

تم تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي في هذه الدراسة بناءً على النموذج الكلاسيكي لـ Meyer & Allen الذي تبنته دراسة حسين (٢٠٢٤) ودراسة عثمان وآخرون (٢٠٢٤) ودراسة Herrera & De Las Heras-Rosas (2021)، والذي يُقسّم الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري. وفيما يلي شرح موسّع لكل بُعد:

البُعد الأول: الالتزام العاطفي (Affective Commitment): يُشير إلى الارتباط العاطفي والوجداني للموظف بمنظمته، وشعوره بالانتماء إليها وقبوله لقيمتها وأهدافها. ويُعدّ هذا البُعد الأقوى تأثيراً في السلوك التنظيمي، حيث يبقى الموظف الملتزم عاطفياً في منظمته لأنه يرغب في ذلك، لا لأنه مضطر إليه. وينشأ الالتزام العاطفي من تجارب العمل الإيجابية، والدعم التنظيمي المُدرَك، والعدالة في المعاملة، والفرص المتاحة للتطور والنمو المهني. ويتجلى الالتزام العاطفي في مؤشرات كالفرح بالانتماء للمنظمة، والاستعداد لبذل جهود إضافية، والدفاع عن المنظمة أمام الآخرين.

البُعد الثاني: الالتزام المستمر (Continuance Commitment): يُشير إلى إدراك الموظف للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة، سواء كانت تكاليف مادية كفقْدان الراتب والمزايا، أو تكاليف معنوية كفقْدان العلاقات الاجتماعية والمكانة الوظيفية. ويبقى الموظف الملتزم استمراريّاً في منظمته لأنه بحاجة إلى ذلك، وليس بالضرورة لأنه يرغب فيه. ويرتبط هذا البُعد بمفهوم البدائل الوظيفية المتاحة؛ فكلما قلّت البدائل زاد الالتزام المستمر، والعكس صحيح. ورغم أن هذا النوع من الالتزام يُحقق للمنظمة استقرار العمالة، إلا أنه لا يُترجم بالضرورة إلى أداء متميز أو سلوك مواطني تنظيمي.

البُعد الثالث: الالتزام المعياري (Normative Commitment) يُشير إلى شعور الموظف بالواجب الأخلاقي تجاه البقاء في المنظمة، وذلك نتيجة لقيمه الشخصية أو للاستثمارات التي وضعتها المنظمة فيه من تدريب وتطوير. ويبقى الموظف الملتزم معيارياً في منظمته لأنه يشعر بأنه يجب عليه ذلك من منطلق أخلاقي أو قيمي. وينشأ الالتزام المعياري من التنشئة الاجتماعية والقيم الثقافية والدينية التي تُعلي من قيمة الوفاء والولاء، فضلاً عن الشعور بالامتنان تجاه المنظمة التي منحت الموظف فرص التطور والنمو.

وإلى جانب هذه الأبعاد الثلاثة، أشار بعض الباحثين إلى أبعاد إضافية للالتزام التنظيمي، منها: الالتزام السلوكي الذي يظهر في تصرفات الموظف اليومية، والالتزام التوافقي القائم على المصالح المتبادلة، والالتزام القيمي القائم على التطابق بين قيم الموظف وقيم المنظمة. كما أضاف بعض الباحثين المعاصرين مفهوم الالتزام الرقمي في ظل التحول نحو العمل عن بُعد وبيئات العمل الافتراضية.

الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع

أولاً: الدراسات العربية

دراسة حسين (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (توزيعية، إجرائية، تعاملية) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (عاطفي، مستمر، معياري)، مع اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي، بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٤٠٠) موظف. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دالّ إحصائياً للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وأن الرضا الوظيفي يتوسط هذه العلاقة بشكل جزئي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة.

دراسة عثمان وآخرون (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٥٠) موظفاً في عدد من المنظمات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دالّ إحصائياً للمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي، وأن الالتزام العاطفي كان الأكثر تأثراً بالمناخ التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي كأداة لتعزيز الالتزام.

دراسة المطري (2026) هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة الأخلاقية بالالتزام التنظيمي للموظفين بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري)، بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بأمانة العاصمة صنعاء.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٢٠) موظفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القادة الإداريين لممارسات القيادة الأخلاقية لتعزيز الالتزام لدى العاملين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة: (Herrera & De Las Heras-Rosas (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي في الشركات والعقد النفسي بين الموظف والمنظمة. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، وتكونت العينة من (١٥٢) دراسة تم تحليلها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية ومتبادلة بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي، وأن انتهاك العقد النفسي يؤدي إلى تراجع الالتزام بأبعاده الثلاثة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بالوفاء بالتزاماتها ضمن العقد النفسي غير المكتوب مع الموظفين.

دراسة: (Wang et al. (2022 هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقات بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاحترق الوظيفي والأداء لدى المهنيين الصحيين في نظام رعاية صحية على مستوى المقاطعة في مدينة شنجن الصينية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي مع تحليل المعادلات البنائية، وتكونت العينة من (٢٥٣٠) من المهنيين الصحيين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وعلاقة سلبية بين الاحتراق الوظيفي والالتزام، وأن الالتزام يؤثر إيجاباً على الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية للعاملين في القطاع الصحي.

دراسة: (Dorta-Afonso et al. (2021 هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) على مخرجات موظفي الضيافة من خلال الالتزام التنظيمي والدافعية والرضا الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (٢٣٨) موظفاً من العاملين في قطاع الضيافة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لأنظمة العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي، وأن الالتزام يتوسط العلاقة بين هذه الأنظمة ومخرجات العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لأنظمة العمل عالية الأداء لتعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين المخرجات.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُمثل العلاقة بين الضغوط الوظيفية والالتزام التنظيمي إحدى أهم العلاقات التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، لما لها من انعكاسات مباشرة على أداء المنظمات واستقرارها.

وتُشير معظم الدراسات النظرية والتطبيقية إلى وجود علاقة عكسية بين المتغيرين؛ فكلما ارتفعت مستويات الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها الموظف، انخفض مستوى التزامه التنظيمي بأبعاده المختلفة، والعكس صحيح.

ويمكن تفسير هذه العلاقة العكسية من خلال عدة زوايا نظرية؛ فمن منظور نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)، يُدرك الموظف الضغوط الوظيفية باعتبارها إخلالاً من المنظمة بالتزاماتها تجاهه، وعجزاً عن توفير بيئة عمل ملائمة، مما يدفعه إلى تقليل استثماره العاطفي والسلوكي في المنظمة، وتراجع التزامه العاطفي على وجه الخصوص. أما من منظور نظرية الحفاظ على الموارد (Conservation of Resources Theory)، فإن الضغوط الوظيفية تستنزف الموارد النفسية والجسدية للموظف، مما يقلل من قدرته على الانخراط الفعلي في منظمته والالتزام بها.

وعلى المستوى التطبيقي، تُؤثر أبعاد الضغوط الوظيفية الخمسة على الالتزام التنظيمي بطرق متباينة؛ فضغط العمل الزائد يُؤدّ شعوراً بالإرهاق والاحتراق الوظيفي، مما يُضعف الالتزام العاطفي ويدفع الموظف إلى التفكير في ترك العمل. وغموض الدور يُخلق حالة من عدم اليقين تُضعف ثقة الموظف بمنظمته وارتباطه بها. وصراع الدور يُؤدّ توتراً نفسياً حاداً يُقلل من الرضا الوظيفي وبالتالي الالتزام. وبيئة العمل المادية غير الملائمة تُشعر الموظف بأن المنظمة لا تُقدّر جهوده ولا تهتم بصحته وراحته، مما يُضعف انتماءه إليها. أما العلاقات المتوترة مع الرؤساء والزملاء فتُشكّل مصدراً دائماً للإحباط، وتُضعف الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة.

وقد أكدت دراسة (Wong et al. (2021 هذه العلاقة العكسية، حيث بيّنت أن الضغوط المهنية التي تعرّض لها موظفو الفنادق خلال جائحة كوفيد-19 أدت إلى تراجع نية البقاء في العمل وضعف الارتباط بالمنظمة. كما أشارت دراسة (Wang et al. (2022 إلى أن الاحتراق الوظيفي الناتج عن الضغوط يُؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع الصحي. وفي السياق العربي، توصلت دراسة إسماعيل وعبدالله (٢٠٢٢) إلى وجود أثر سلبي دالّ إحصائياً لضغوط العمل على الولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الشؤون الإسلامية بمنطقة الباحة.

ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين المتغيرين ليست دائماً خطية بسيطة؛ فقد تتوسطها أو تُعدّلها متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، والدعم التنظيمي المُدرّك، وأنماط القيادة، والذكاء العاطفي، وثقافة المنظمة. كما أن مستويات معتدلة من الضغط قد تكون محفزة وليست معيقة، مما يُشير إلى أن العلاقة قد تأخذ شكلاً منحنياً) على شكل حرف U مقلوب (في بعض السياقات.

وفي سياق الدراسة الحالية المتعلقة بموظفي أمانة منطقة جدة، يُتوقع أن تكون العلاقة بين الضغوط الوظيفية والالتزام التنظيمي علاقة عكسية دالة إحصائياً، نظراً لطبيعة العمل في القطاع الحكومي البلدي الذي يتسم بتعدد المهام، وتنوع أصحاب المصلحة، والتفاعل المباشر مع الجمهور، وهي عوامل تُؤدّ ضغوطاً كبيرة قد تنعكس على مستوى التزام الموظفين. ومن ثمّ، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تُقدّم فهماً معمّقاً لهذه العلاقة في سياق تطبيقي محدد، ممّا يُوفّر لصنّاع القرار في الأمانة رؤى عملية لتحسين بيئة العمل وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفيها.

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، حيث تناول في البداية مفهوم الضغوط الوظيفية وأهميتها وأهدافها وأبعادها الخمسة، ثم عرض ست دراسات سابقة (ثلاث عربية وثلاث أجنبية) تناولت هذا المتغير في سياقات متعددة. كما تناول الفصل مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته وأهدافه وأبعاده الثلاثة، مع استعراض ست دراسات سابقة عالجت هذا المتغير. وأخيراً، ناقش الفصل العلاقة النظرية والتطبيقية بين المتغيرين، والتي أظهرت الدراسات أنها علاقة عكسية في غالب الأحيان.

ويلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أن ثمة إجماعاً بين الباحثين على الأثر السلبي للضغوط الوظيفية على الالتزام التنظيمي، مع اختلاف في درجة هذا الأثر تبعاً للسياق التنظيمي والثقافي وطبيعة العمل. كما تبين أن الدراسات العربية والأجنبية على حدّ سواء أعطت اهتماماً واسعاً لهذين المتغيرين، مما يعكس أهميتهما البالغة في الفكر الإداري المعاصر.

وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب، منها: بناء الإطار النظري، وتحديد أبعاد المتغيرات، واختيار المنهج المناسب، وتصميم أداة الدراسة، وتفسير النتائج. كما تتميز الدراسة الحالية عن سابقتها بتطبيقها على قطاع الإدارة البلدية في المملكة العربية السعودية (أمانة منطقة جدة)، وهو قطاع لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة، مما يجعلها تُسهم في سدّ فجوة بحثية قائمة.

قائمة المراجع

- إسماعيل، زكي مكي، و عبدالله، محمد هدى. (٢٠٢٢). أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد بمنطقة الباحة بالسعودية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٥٤، ١ - ٤١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1327908>
- بخيت، منتصر الهادي مالك، لقمة، أبو بكر عامر محمد، أحمد، محمد مختار إبراهيم، و صالح، صديق عبدالرحمن شعيب. (٢٠٢٣). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالتطبيق على فروع بنك النيل بولايات كردفان. مجلة الباحث، مج ٢٣، ١٤، ٢٧١ - ٢٧٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1451903>
- بونقاب، مختار. (٢٠٢١). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مج ١٧، ٢٦٤، ٤٧٩ - ٤٩٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1234867>
- حسين، إيناس علاء الدين محمد. (٢٠٢٤). العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي: اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج ٣، ٨٤، ٨٥٩ - ٩٤٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1525258>
- الخطيب، محمد عبدالإله محمد، و الزغول، عمرو محمد. (٢٠٢١). أثر الرقابة الاستراتيجية على ضغوط العمل في المنظمات الدولية غير الحكومية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1256519>
- الزايع، إياد رمضان عمر، و عاشور، يوسف حسين محمود. (٢٠٢١). أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على أكبر الجامعات العاملة في قطاع غزة وفق بطاقة مركز التكامل المتوسطي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1359130>
- زوقار، وفاء، و برسولي، فوزية. (٢٠٢١). أثر ضغوط العمل على جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بمدينة بركة - ولاية باتنة. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، مج ٤، ١٤، ٢٨٩ - ٣١٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1654215>
- العبار، بشير محمد. (٢٠٢٢). علاقة الحوكمة الرشيدة بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على ديوان بلدية بنغازي. دراسات في الاقتصاد والتجارة، مج ٤١، ١٠٣، ١٠٣ - ١٣٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1427812>
- عبدالقادر، خالد عبدالقادر محمد، و حميدة، أحمد حسين يوسف. (٢٠٢٥). أثر ضغوط العمل المهنية على الاستقالة الصامتة: الدور المعدل للاستنزاف العاطفي: دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة بإقليم شمال الصعيد. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج ٤، ١٤٤، ٤٣٢ - ٤٩٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1609928>
- عثمان، دعاء هلال، الكتبي، محسن علي عبده، السعيد، هاني محمد، و أحمد، نجلاء حسن جمعة. (٢٠٢٤). المناخ التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٥، ٣٤، ١٣٥٣ - ١٣٧٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1551773>
- العمار، عبدالله بن علي. (٢٠٢١). أثر ضغوط العمل على دوران العاملين: دراسة تطبيقية على مؤسسة الكهرباء في المنطقة الجنوبية السعودية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٤٧٤، ١٣٣ - ١٦٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1195029>

مصطفى، أمل محمد محمد. (٢٠٢٤). أثر ضغوط العمل على جودة الحياة الوظيفية بالتطبيق على بنك قطر الوطني الأهلي "QNB". المجلة العربية للإدارة، مج ٤٤، ع ٥٤، ١٤٣ - ١٥٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1551664>

المطري، محمد علي ناجي. (٢٠٢٦). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للموظفين: دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية بأمانة العاصمة. مجلة الآداب، مج ١٤، ع ١٤، ١٩٣ - ٢٣٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1681448>

معمر، حمزة. (٢٠٢٢). المستوي الوظيفي كمحدد لمستوي العلاقات الإنسانية والالتزام التنظيمي للموظفين: دراسة ميدانية علي عينة من عمال سونلغاز - ورقلة. مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مج ٢١، ع ٢٤، ٦٣ - ٨٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1303300>

منتوري، نريمان هادية، و طايبي، رتيبة. (٢٠٢٣). ممارسة السلطة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية ببلدية باش جراح. مجلة دفاتر البحوث العلمية، مج ١١، ع ١٤، ٩٩٨ - ١٠٢٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1434895>

Wong, A. K. F., Kim, S. S., Kim, J., & Han, H. (2021). How the COVID-19 pandemic affected hotel Employee stress: Employee perceptions of occupational stressors and their consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102798.

Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2021). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Frontiers in psychology*, 11, 609211.

Wang, X., Li, C., Chen, Y., Zheng, C., Zhang, F., Huang, Y., & Birch, S. (2022). Relationships between job satisfaction, organizational commitment, burnout and job performance of healthcare professionals in a district-level health care system of Shenzhen, China. *Frontiers in psychology*, 13, 992258.

Dorta-Afonso, D., González-de-la-Rosa, M., Garcia-Rodriguez, F. J., & Romero-Domínguez, L. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWS) on hospitality employees' outcomes through their organizational commitment, motivation, and job satisfaction. *Sustainability*, 13(6), 3226

Mahmood Aziz, H., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Ali Ahmed, S., Sabir, B. Y., Burhan Ismael, N., ... & Anwar, G. (2021). Employee commitment: The relationship between employee commitment and job satisfaction. Aziz, HM, Othman, BJ, Gardi, B., Ahmed, SA, Sabir, BY,

Ismael, NB, Hamza, PA, Sorguli, S., Ali, BJ, Anwar, G.(2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment And Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54-66.

Silva, P., Moreira, A. C., & Mota, J. (2023). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 92-111.

Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2022). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 920-936.