



كلية إدارة الأعمال

أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين دراسة ميدانية على هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص قيادة

إعداد

سعيد بن خالد سعيد كشوب

إشراف

الدكتور. إلياس شهدا

2025م / 1447هـ



كلية إدارة الأعمال

أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين دراسة ميدانية على هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص قيادة

إعداد

سعيد بن خالد سعيد كشوب

الرقم الجامعي: 2010029

إشراف

الدكتور. إلياس شهدا

2025 م / 1447 هـ

الإجازة

أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين

دراسة ميدانية على هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان

**The Impact of Organizational Commitment on Employee
Performance :A field Study on the Civil Aviation Authority in
the Sultanate of Oman**

إعداد الطالب:

سعيد بن خالد سعيد كشوب

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 10 / 7 / 2025

المشرف : إلياس شهدا

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1. الدكتور / إلياس شهدا (مشرفاً)	
2. الدكتورة / فاطمة الحارثية (مناقشا خارجيا)	
3. الدكتور / خالد ماضي (مناقشا داخليا)	
4. الدكتور / محمد بطور (محكما)	

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: سعيد بن خالد سعيد كشوب



التوقيع:

الإهداء

أهدي هذه الرسالة الى الوالد والوالدة أطال الله في عمرهما على كل ما بذلوه من
أجلي من دعم ومسانده ودعواتهم الصادقة والى اخواتي واخواتي الاعزاء والى
زوجتي التي ساندتني ووقفت معي في اصعب الظروف حتى احقق مرادي والى
اساتذتي الاجلاء الذين لم يتوانوا في توصيل المعلومة والمساعدة طيلة فتره الدراسة
والى كل الاصدقاء والأصحاب والزملاء الذين وقفوا بجانبى وشدوا من هممتي
وساندوني في كل وقت وكل حين اليهم جميعا أهدي جهدي المتواضع.

الباحث

الملخص

أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين: دراسة ميدانية على هيئة الطيران المدني

بسلطنة عمان

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان. تكون مجتمع البحث من موظفي هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان، وعددهم (1000) موظفاً، حيث تم إختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (250) موظفاً، وتم توزيع الاستبيان الكترونياً على أفراد العينة واسترد الباحث (226) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامجي SPSS V.24 AMOS V. 25 في تحليل البيانات. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) جاءت بدرجة مرتفعة لدى العاملين في قطاع هيئة الطيران المدني، مما يعكس مستوى عالٍ من الارتباط والانتماء المؤسسي في هذه الجهة. ومن توصيات الدراسة العمل على توفير الفرص والعدالة في التطوير التنظيمي للعاملين من خلال توفير البعثات والمنح مما يسهم في تطوير العاملين ويعزز من مستوى الالتزام التنظيمي وإثراء مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية عن طريق فرق العمل التي يشارك فيها العاملين وعلى مختلف المستويات مما يسهم في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي - أداء العاملين - هيئة الطيران المدني - قطاع الطيران المدني

Abstract

The Impact of Organizational Commitment on Employee Performance : A field Study on the Civil Aviation Authority in the Sultanate of Oman

The study aims to identify the impact of organizational commitment on the performance of employees in the Civil Aviation Authority in the Sultanate of Oman. The research population consisted of employees of the Civil Aviation Authority in the Sultanate of Oman, numbering (1000) employees, where a simple random sample of (250) employees was selected, and the questionnaire was distributed electronically to the sample members and the researcher retrieved (226) valid questionnaires for statistical analysis. The descriptive analytical approach and the SPSS V.24 and AMOS V.25 programs were used in data analysis. Among the most important results reached: The results of the study showed that the level of organizational commitment in its three dimensions (affective commitment, continuity commitment, and normative commitment) was high among employees in the Civil Aviation Authority sector, which reflects a high level of institutional connection and belonging in this entity. The study's recommendations include providing opportunities and fairness in organizational development for employees by providing scholarships and grants, which contributes to employee development, enhances organizational commitment, enriches the principle of participation in decision-making, and contributes to shaping future policies through work teams in which employees participate at various levels, which contributes to enhancing organizational commitment.

Keywords: Organizational commitment - Employee performance - Civil Aviation Authority- Civil Aviation Sector.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الإجازة
ج	إقرار الباحث
د	الإهداء
هـ	ملخص البحث باللغة العربية
و	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1.1 المقدمة
2	1.2 مشكلة الدراسة
3	1.3 أهداف الدراسة
3	1.4 أهمية الدراسة
4	1.5 فرضيات الدراسة
5	1.6 نموذج الدراسة
5	1.7 مصطلحات الدراسة
6	1.8 حدود الدراسة
7	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
8	المبحث الأول: الالتزام التنظيمي
8	2.1.1 مقدمة
9	2.1.2 مفهوم الالتزام التنظيمي
11	2.1.3 خصائص الالتزام التنظيمي
12	2.1.4 أبعاد الالتزام التنظيمي
15	2.1.5 أهمية الالتزام التنظيمي
18	2.1.6 العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي
20	خلاصة
21	المبحث الثاني: أداء العاملين
21	2.2.1 مقدمة
22	2.2.2 مفهوم أداء العاملين
23	2.2.3 أهمية أداء العاملين
25	2.2.4 العوامل المؤثرة في أداء العاملين
27	2.2.5 إجراءات تحسين أداء العاملين
28	2.2.6 أبعاد أداء العاملين
31	خلاصة
32	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
48	الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الصفحة	الموضوع
48	3.1 منهج الدراسة
48	3.2 مجتمع وعينة الدراسة
50	3.3 أدوات الدراسة
55	3.4 المعالجات الإحصائية المستخدمة
55	3.5 نبذة عن البيئة المبحوثة
59	الفصل الرابع: تحليل البيانات وتفسير النتائج
59	4.1 المقدمة
59	4.2 نتائج تحليل أسئلة الدراسة
66	4.3 اختبار فرضيات الدراسة
71	الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة
71	5.1 مقدمة
71	5.2 نتائج الدراسة
73	5.3 توصيات الدراسة
74	5.4 الدراسات المستقبلية
75	المراجع
87	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	مسلسل
49	التكرارات والنسبة المئوية للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة	1.
51	توزيع عبارات الالتزام التنظيمي على أداء العاملين	2.
52	تصنيف ودرجات مستويات الموافقة على فقرات الاستبانة.	3.
52	المستويات المتحققة المقابلة لمدى المتوسطات الحسابية	4.
53	نتيجة إختبار كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية	5.
54	معاملات الارتباط ببيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للأداة	6.
60	مستوي الالتزام التنظيمي في هيئة الطيران المدني	7.
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الالتزام العاطفي في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان	8.
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الالتزام الاستمراري في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان	9.
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الالتزام المعياري (الأخلاقي) في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان	10.
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى اداء العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان	11.
67	ألفا كرونباخ (a)، الموثوقية المركبة (CR)، المتوسط التباين المستخرج (AVE) وعامل تضخم التباين (VIF)	12.
67	الجدور التربيعية لـ (AVE) الصلاحية التمييزية) في الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري (الأخلاقي)، أداء العاملين	13.
68	نتائج تأثير ابعاد الالتزام التنظيمي على أداء العاملين	14.

قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
5	نموذج الدراسة	1
70	تحليل المسار من ابعاد الالتزام التنظيمي على أداء العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان	2

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
87	ملحق رقم (1) الاستبانة	1
91	ملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين	2

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

يعد الالتزام التنظيمي من بين أهم المفاهيم في حقل الإدارة ومتطلباً أساساً لكل مؤسسة عنصراً حيوياً، يُعنى بفاعليتها وإنتاجيتها وتحقيق أهدافها، وتعزيز الاستقرار والثقة بين القيادة العليا والعاملين وتنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة، وخلق المناخ التنظيمي المناسب من أجور وحوافز ورضا وظيفي؛ ما يؤدي بصورة حتمية إلى نجاح واستمرار المؤسسة والوصول إلى أهدافها، وإنخفاض معدل دوران العمل فيها وهو يشير إلى مجموعة من الخصائص والمميزات التي تميزه عن غيره من المواضيع الأخرى، حيث إنه يعبر عن الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة في البقاء، والقبول والإيمان بأهدافها وقيمها. كما يشير إلى رغبة الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء فالالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة، وتتجسد في ولاء الأفراد لمنظماتهم (البدوي، 2023)

وُفسر الالتزام التنظيمي بأنه الولاء والإخلاص والانتماء، كمؤشر إيجابي لبقاء الموظف في المؤسسة والتمسك به والمحافظة عليه وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة على حد سواء. ويرى كل من (Williams & Bhanugopan, 2016) أن الالتزام التنظيمي يعبر عن درجة انجذاب الفرد طوعية للبقاء مع المنظمة. كما يؤكد عبد الله (2023) أن الالتزام التنظيمي له دور إيجابي يؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للعاملين، ويتمثل في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل، وإنخفاض معدلات الغياب، وإنخفاض معدلات دوران العمل والتقدم المهني والوظيفي.

وقد أظهرت العديد من الدراسات التي أجريت حول موضوع الالتزام التنظيمي أن له أهمية كبيرة في مجال الإدارة، بسبب إرتباطه الوثيق بسلوكيات العاملين، وحضورهم وغيابهم، وإنتاجيتهم، ودوران

العمل، كما أن الالتزام التنظيمي يعكس إلى حد كبير مدى إلتواء الفرد للجماعة والمؤسسة التي يعمل فيها، وبالتالي مدى رغبته في تعظيم الأداء والارتقاء بنوعية وكمية الإنجاز وكفاءته، وبعد عاملا في التنبؤ بفاعلية المؤسسة وسهولة استجابتها وتكيفها وتأقلمها مع المتغيرات البيئية المحيطة، وارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين فيها كدراسة الشمراني (2023) التي أظهرت دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي. ودراسة (الصمادي، 2023) التي تناولت كل من الالتزام التنظيمي ومبادئ الحوكمة الرشيدة ودورها في تحسين أداء الموظفين، ودراسة الرشيد (2020) التي بينت وجود تأثير إيجابي للالتزام التنظيمي على انخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية كما أشارت إلى أن ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المؤسسات وانخفاض الرضا الوظيفي، كما أن غياب الالتزام يمكن أن يقلل الفعالية التنظيمية بصفة عامة، فالأفراد الملتزمون يكونون أقل رغبة في ترك العمل أو البحث عن وظيفة أخرى، علاوة على أنهم يدركون قيمة وأهمية التكامل بين الأهداف التنظيمية والفردية، ودراسة محمد (2019) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الالتزام الأخلاقي المعياري والتقليل من الرغبة في ترك العمل، ودراسة (Butali 2017 Najoroge) التي أظهرت أن الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث هو عامل مهم للغاية يؤثر على التدريب والتطوير والأداء التنظيمي.

1.2 مشكلة الدراسة:

أنه في ضوء الإهتمام المتزايد بمفهوم الالتزام التنظيمي باعتباره من أهم المتغيرات المؤثرة على أداء العاملين في المنظمات وإنعكاسها على بيئة العمل من جهة أخرى، فقد أتضح من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة أن هناك ندرة في الدراسات السابقة التي تتناول الالتزام التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في سلطنة عمان، وأيضا توصلت دراسة (يونس، 2023) أن غياب الالتزام

التنظيمي يؤدي إلى سيادة الفوضى والاهمال ويجعل العاملين يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة والذي ينعكس بدوره على الأداء والكفاءة والفاعلية وكذلك في فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها كذلك توصلت دراسة (البدوي، 2023) أن الالتزام التنظيمي في المؤسسة له دور كبير في أداء الموارد البشرية ورفع مستويات الابداع الاداري . ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التالي:

ما أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان؟
أسئلة الدراسة

1. ما هو مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الطيران المدني ؟

2. ما مستويات أداء العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان؟

1.3 أهداف الدراسة:

1. التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

2. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

3. التعرف على مستوى أداء العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

1.4 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في التالي:

الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله الدراسة وهو الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين حيث يعد الالتزام التنظيمي أحد العوامل الأساسية والحاسمة في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها المرجوة، فهو يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة، ويعزز التعاون والتواصل الفعال بين أفراد المنظمة، كما يوفر الالتزام التنظيمي القوة والدافع اللازمين للأفراد للعمل بجهد وتفان في

أداء مهامهم. وتحقيق أهداف المنظمة، والولاء والانتماء لها، مما يؤدي إلى زيادة استمرارية العاملين واستقرارهم فيها بالإضافة إلى ذلك، يسهم الالتزام التنظيمي في تعزيز رضا العاملين بوظائفهم وتحقيق توازن بين الحياة العملية والشخصية، تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تتناول هذا الموضوع في هيئة الطيران المدني وقد تسهم الدراسة في إثراء معلومات الباحثين من خلال توضيح وصياغة مفاهيم الالتزام التنظيمي وأداء العاملين

الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الربط بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين من أجل التعرف على نوع العلاقة بينهم كما إن الدراسة الحالية تساعد في مدى أهمية الالتزام التنظيمي في المؤسسات وكذلك تعتبر نتائج هذه الدراسة مهمة لأصحاب القرارات المهتمين بالالتزام التنظيمي لأنها تعتبر من المداخل المهمة في تدعيم أخلاقيات المهنة ودورها في الاداء الوظيفي ويأمل الباحث أن تخرج هذه الدراسة بنتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها البيئة المبحوثة في التعرف على الدور الذي يقوم به الالتزام التنظيمي في أداء العاملين في المؤسسات المبحوثة.

1.5 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على أداء العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

الفرضيات الفرعية:

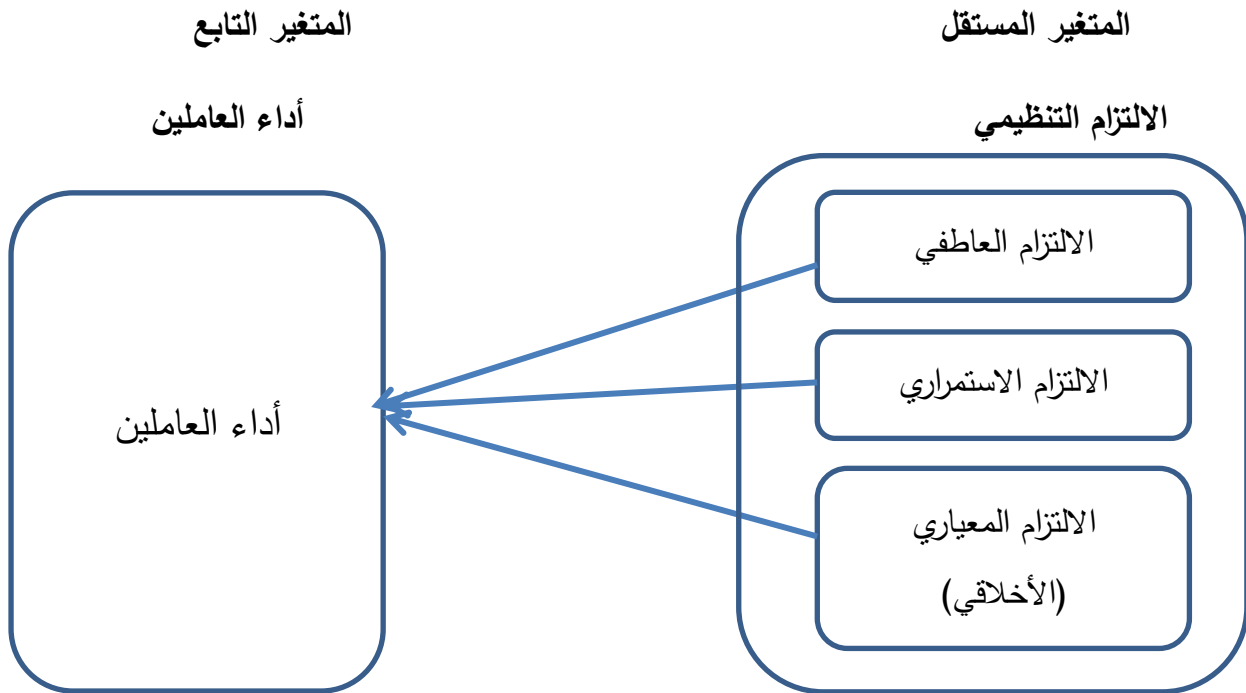
أ. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي على أداء العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

ب. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الاستمراري على أداء العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان .

ت. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام المعياري (الأخلاقي) على أداء العاملين في هيئة

الطيران المدني بسلطنة عمان .

1.6 نموذج الدراسة:



شكل رقم (1) نموذج الدراسة من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (أمبارك والعبيدي،

2021)

1.7 مصطلحات الدراسة:

الالتزام التنظيمي: هو الانتماء تجاه العمل بالمؤسسة من خلال إيمان الفرد بأهمية عمله في

المؤسسة ورغبته في الاستمرار والبقاء بها مسخرًا كل طاقته وجهده لتحقيق أهداف

المؤسسة (الزبيدي، 2021).

الالتزام المعياري (الأخلاقي): يعبر عن شعور ورغبة الموظف في البقاء والالتزام والواجب والولاء

للمؤسسة والاستمرار في العمل فيها، كنوع من الالتزام المعياري القيمي والأخلاقي (بو الصوف

وآخرون، 2022)

الالتزام العاطفي: هو الارتباط العميق والانتماء القوي الذي يشعر به الفرد تجاه المنظمة وعمله، ويتجاوز الاستجابة السطحية للمعايير والسياسات، ويتميز بالانتماء العميق والشعور بالحماس والرغبة الشديدة في تحقيق أهداف المنظمة والعمل بتفانٍ وتفهم تجاهها (روانة وآخرون، 2022).

الالتزام الاستمراري: يعبر عن رغبة الفرد بمواصلة العمل في المؤسسة؛ بسبب إدراكه للتكاليف والخسائر المادية والمعنوية الاقتصادية كتكلفة التعاقد، أو التقاعد، أو تكاليف اجتماعية كعلاقات الصداقة التي تترتب على مغادرته للمؤسسة (ثائر وصبحي ، 2023).

أداء العاملين: هو ذلك النشاط الذي يؤديه العامل من خلال أداء المهام والواجبات والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها في موقعه الوظيفي (ثابت، 2020).

1.8 حدود الدراسة :

1. الحدود الزمانية: التعرف على آراء عينة الدراسة خلال العام الدراسي 2024 / 2025
2. الحدود المكانية: تم إجراؤها في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان
3. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: أداء العاملين

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول

الالتزام التنظيمي

2.1.1 مقدمة:

يُعد الالتزام التنظيمي من المتغيرات الحديثة في مجال السلوك التنظيمي كعنصر حيوي لبلوغ المؤسسة أهدافها وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة فيها كسلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد، ويسهم في التنبؤ بسلوكيات الموظفين والكشف عن تأثير عقلية الموظفين ومواقفهم تجاه العمل والمؤسسة (الأقرع، 2022). ويمتلك الموظفون الذين يشعرون بالالتزام تنظيمي قوي دافعية كبيرة

لتحسين المؤسسة، ويوجهون كل اهتمامهم لتحقيق أهدافها (Cheng, et al.2022)

ويشير الالتزام التنظيمي إلى مستوى تماثل الفرد مع مؤسسته وانخراطه فيها، فكلما زاد التزام الموظف من المرجح أن يسهم بشكل أكبر في الأهداف التنظيمية، ويعبر الالتزام التنظيمي عن التفاني والرغبة القوية في العمل والإنجاز، وبذل كافة الجهود وباستمرار لتحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة بكفاءة وفعالية، كما أن الالتزام التنظيمي يقضي على السلوكيات السلبية وغير المرغوبة في العمل كالتسيب الوظيفي، والغياب المتكرر، وإنخفاض الرغبة في العمل، والتأخر في أداء الأعمال المطلوبة، أو التأخر في قبولها أو التهرب منها، وعدم الرغبة في قبول مسؤوليات إضافية تحسن وتطور من الأداء، ويحسن الأداء، ويزيد من قدرة المؤسسة على جذب أفضل

الموظفين والاحتفاظ بهم (Purwanto.2020)

إن الالتزام التنظيمي المحور الرئيس في نجاح المؤسسة أو فشلها، ويعكس اتجاهات الفرد بشكل عميق، كما يشير إلى مدى إخلاص واندماج الفرد ومحبته تجاه عمله والتزامه تجاه المؤسسة وأهدافها التي ينتمي لها، كما يُعد أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى المؤسسات لبلوغه، لما له من أثر فعال على الأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام، وعلى استمرارية الأفراد في العمل.

أن الالتزام التنظيمي ينفرد بميزة كونه باعثاً نفسياً من داخل الفرد، يؤثر على سلوكه التنظيمي، وتسعى المؤسسات لبلوغه لما له من أثر فعال في استمرارية الأفراد واستقرار العمل، فالالتزام الأفراد للمؤسسة في الفكر الإداري المعاصر يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله، ومدى انعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المؤسسة التي يعمل فيها وتقانيه وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف.

2.1.2 مفهوم الالتزام التنظيمي:

يشير الزبيدي (2021) إلى أن الالتزام التنظيمي هو الانتماء تجاه العمل بالمؤسسة من خلال إيمان الفرد بأهمية عمله في المؤسسة ورغبته في الاستمرار والبقاء بها مسخرًا جل طاقته وجهده لتحقيق أهداف المؤسسة. كما عرفه بوقندورة (2019) بأنه "درجة الارتباط بين الموظف والمنظمة التي يعمل فيها وشعوره بالتزامه بتحقيق أهدافها من خلال التزامه بالواجبات والمسؤوليات المطلوبة منه".

وأشار (Arasanmi & Krishna (2019 إلى أن الالتزام التنظيمي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تتولد نتيجة تطابق قيم ومعتقدات الفرد مع قيم وأهداف المنظمة، مع الرغبة في الاستمرار واعتزازه بالانتماء للعمل فيها، واستعداده لبذل مزيد من الجهود لأجل نجاح المنظمة. كما عرف أبو القمصان مرزوق، طلحة (2019) الالتزام التنظيمي بأنه "الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والناجم عن توافق القيم والمعتقدات الخاصة به مع قيم ومعتقدات المنظمة والرغبة القوية في الالتزام بتحقيق أهدافها، وفخره بالانتماء إليها، والتمسك بالبقاء فيها".

وأشار السبيعي (2019) إلى أن الالتزام التنظيمي عبارة عن "درجة ارتباط الموظف بالمنظمة التي ينسب إليها، والشعور الذي يتولد لديهم بحيث يجعلهم مستعدون لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق

أهداف المنظمة، وتبني قيمها والاستمرار بها، والقدرة على الموازنة بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية"

وتعرفه جندلي (2018) بأنه حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع المنظمة وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها."

كما عرفه (Kinicki & Fugate 2018) أنه مدى إيمان العاملين بأهداف المنظمة ومدى رغبتهم بالاستمرار في المنظمة والالتزام بأهدافها."

وعرف كل من الزيباري والحمداني (2019) الالتزام التنظيمي "بأنه استجابة شعورية، تتكون من خلال خلق مناخ منظمي ملائم ومحفز ومشجع يظهر فيه التزام منطقي تلقائي، ومن ثم رغبة العاملين بالبقاء في المنظمة ومساعدتهم لتحقيق أهدافها."

كذلك عرفه (Benkarim & Imbeau 2021). بأنه "التحدي الذي تخوضه المنظمة قبل الشروع في العمل؛ إذ يمثل التزام الموظف حالة من تحقيق النجاح على كافة الأصعدة تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية في سوق المنافسة

ويعرفه السالمي (2020) بأنه "درجة شعور الفرد بالولاء للمنظمة وارتباطه المادي والعاطفي نحوها نتيجة لتوافق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة وإدراكه لحصوله على مجموعة من العوائد أو النواتج المادية والاجتماعية والسيكولوجية تعادل أو تفوق ما يقدمه للمنظمة من مدخلات معينة."

ويعرف (Dahmardeh & nastiezaie, 2019) الالتزام التنظيمي بأنه درجة ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها ورغبته في بذل الجهد لصالح تطوير العمل بها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويته في هذه المنظمة.

بينما يعرف (Grego, 2019) الالتزام التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها وهو يمثل قبولاً قوياً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها، ورغبته في بذل عطاء أكبر أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، ومع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة. ويعرف الحربي (2020) الالتزام التنظيمي بأنه الحالة النفسية والعاطفية التي يظهرها الأفراد تجاه المنظمة التي يعملون فيها يتعلق الأمر بالقوة والاهتمام العميق بالمنظمة، وبالتالي، فإنهم يظهرون التفاني والانتماء والولاء نحوها يكمن الالتزام التنظيمي في رغبة الأفراد في الاستمرار في المنظمة، والعمل بجد لتحقيق أهدافها والمساهمة في نجاحها. كما يتعلق الأمر بالتفاني في أداء المهام الموكلة والحفاظ على سمعة وسمات المنظمة. بينما تعرف (الحطاب والنجار، 2020) الالتزام التنظيمي بأنه مدى شعور العاملين وارتباطهم وولائهم لمنظمتهم التي يعملون فيها، وحرصهم على الاستمرار فيها والمشاركة في تحقيق أهدافها والالتزام بقيمتها ودفعها للمنافسة والإبداع. يستنتج الباحث مما سبق أن الالتزام التنظيمي هو عملية التوافق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وارتباطه والتزامه بها لضمان نجاح المنظمة واستمرارها .

2.1.3 خصائص الالتزام التنظيمي

أشار جندلي (2018) والزواهرة (2021) إلى أن الالتزام التنظيمي عبارة عن حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة التي ينتمي إليها بحيث يؤثر على إرادة الفرد في البقاء أو ترك الوظيفة، ومن أهم خصائص الالتزام التنظيمي:

1. أنه حالة نفسية شعورية غير ملموسة تجاه المؤسسة تتجسد في الولاء للمؤسسة.
2. نسبي يحتمل الارتفاع والانخفاض وفق عدة أسباب.
3. يحدث نتيجة تفاعل عدة عوامل إنسانية تنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المؤسسة.

4. يسهم الالتزام التنظيمي المرتفع في تبني أهداف المؤسسة والتفاني لتحقيقها والمحافظة على العضوية فيها.

5. صعوبة قياسه بشكل مباشر، حيث يمكن قياسه بشكل جيد من خلال إثارة الظاهرة على شعور العامل تجاه المؤسسة (الغيساوي، 2018)

2.1.4 أبعاد الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي بمثابة القوة التي تربط الموظف بمؤسسته، وتأخذ هذه القوة أشكالاً وأبعاداً مختلفة، وقد ذكر كل من (نصر الدين 2021؛ الزبيدي، 2021؛ والحارثي، 2019) أن أبعاد الالتزام التنظيمي هي الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري.

1. **الالتزام العاطفي** : يُعبر عن قوة ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها وجدانياً، والتطابق ما بين أهداف الفرد وقيمها وأهداف وقيم المؤسسة من خلال مجموعة من المشاعر مثل الانتماء والولاء، والتعلق بالمنظمة، ويمكن تطوير وتقوية الالتزام العاطفي للفرد من خلال تمكين الموظف باعتماد القيم المشتركة، ووضوح الأهداف وتطابقها وفهمها من قبل الموظف.

الالتزام العاطفي هو الارتباط العميق والانتماء القوي الذي يشعر به الفرد تجاه المنظمة وعمله، ويتجاوز الاستجابة السطحية للمعايير والسياسات، ويتميز بالانتماء العميق والشعور بالحماس والرغبة الشديدة في تحقيق أهداف المنظمة والعمل بتفانٍ وتفهم تجاهها (روانة وآخرون، 2022). كما يعكس الالتزام العاطفي الرابطة العاطفية القوية التي يشعر بها الفرد مع المنظمة والزملاء، ويؤثر إيجاباً على الأداء والمشاركة والولاء والرضا الوظيفي. وهذا النوع من الالتزام يعزز الانضباط والتعاون في العمل، ويعكس التفاني والارتباط الشخصي بالمنظمة وقيمها (صالحين والعتار،

(2019)

الالتزام العاطفي هو عنصر أساسي في تفاعل الفرد مع المنظمة، حيث يتجاوز مجرد الالتزام السطحي والميكانيكي بالمهام والمعايير، ويمثل الالتزام العاطفي الارتباط العاطفي القوي الذي يشعر به الفرد تجاه المنظمة وبيئتها العملية، وينشأ عادة عن التجارب الإيجابية والعلاقات الوثيقة التي تُكوّن خلال مسار العمل، وتعزز العواطف الإيجابية هذا النوع من الالتزام وتجعل الفرد يشعر بالانتماء الكبير والالتحاق الجدي بالمنظمة وأهدافها (عيسي وآخرون، 2022).

2. **الالتزام الاستمراري:** يعبر عن رغبة الفرد بمواصلة العمل في المؤسسة؛ بسبب إدراكه للتكاليف والخسائر المادية والمعنوية (اقتصادية كتكلفة التعاقد، أو التقاعد، أو تكاليف اجتماعية كعلاقات الصداقة) التي تترتب على مغادرته للمؤسسة، فيلتزم بعضويته في المؤسسة؛ لحاجته للعمل ووعيه للمنافع والعوائد النسبية بالبقاء أو مغادرة هذه المؤسسة، ووعيه لارتفاع التكاليف المرتبطة بالتخلي عنها، ويزداد هذا الالتزام باعتقاد الفرد بعدم وجود فرص بديلة. أي يعتمد على العلاقة التبادلية من وجهة نظر الفرد بينه وبين مؤسسته، فكلما زادت المصالح المتبادلة بين الفرد وبين مؤسسته زادت درجة ارتباطه بها.

هو نوع آخر من أنماط الالتزام التنظيمي، يشير إلى مدى استعداد الفرد للبقاء في المنظمة على المدى الطويل والاستمرار في العمل فيها (ثائر وصبحي ، 2023). ويتجلى الالتزام الاستمراري في التصرفات والقرارات التي يتخذها الفرد بشأن مستقبله المهني، وهو يعكس التصميم الذي يملكه الفرد على الاستمرار في المنظمة بغض النظر عن العوائد الفورية أو الفوائد الشخصية (البدوي، 2023).

3. **الالتزام المعياري (الأخلاقي):** يعبر عن شعور ورغبة الموظف في البقاء والالتزام والواجب والولاء للمؤسسة والاستمرار في العمل فيها، كنوع من الالتزام المعياري القيمي والأخلاقي، نتيجة وجود نموذج من الجهات الإشرافية يمتاز بالالتزام المعياري كقدوة يُحتذى بها، وغالبا ما يكون

الالتزام المعياري مستمد من القيم التي أكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمؤسسة، حيث تلعب التنشئة الاجتماعية دوراً حيوياً في تطوير الالتزام المعياري، كما أنه يتطور بتأثير القيم الاجتماعية والدينية والثقافية، ويؤدي هذا الالتزام إلى تحسين كافة الأنشطة داخل المؤسسة، كما يؤدي إلى رضا وظيفي واندماج بين العاملين، وخفض معدلات ترك العمل، وزيادة معدلات الحضور، وفرص تطوير المهارات القيادية لدى العاملين ورفع سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الالتزام المعياري هو مفهوم يشير إلى مدى التزام الأفراد بمعايير محددة في سياق عملهم. ويتعلق الأمر بالالتزام بمجموعة من القواعد والقوانين والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد في المنظمة (Hendri.2019) كما يُعتبر الالتزام المعياري جزءاً أساسياً من ثقافة المنظمة وقيمها ويؤثر بشكل كبير على الأداء والسلوك المهني للأفراد.

ويتضمن الالتزام المعياري احترام القوانين واللوائح المعمول بها في المنظمة والقطاع الذي تعمل فيه. يشمل أيضاً الالتزام بالسياسات والإجراءات الداخلية للمنظمة وتطبيقها بشكل صحيح. يتطلب الالتزام المعياري من الأفراد أن يلتزموا بالمعايير الأخلاقية والمهنية المتعلقة في مجال عملهم (الرواس، 2023).

يساهم الالتزام المعياري في تحقيق التنظيم والانضباط في المنظمة، حيث يضمن اتباع قواعد وإجراءات موحدة للعمل. ويعزز الالتزام المعياري الثقة بين الأفراد ويعمل على تعزيز سمعة المنظمة في السوق وأمام الجمهور، ويوفر إطاراً للعمل الفعال والتعاون بين الأفراد، ويحقق تناغماً وتنسيقاً في الأعمال المنجزة (فواز وعبد الرحمن، 2023)

ويعد الالتزام المعياري مسؤولية جميع أفراد المنظمة، من القيادة العليا إلى الموظفين في جميع المستويات، ولذلك يجب تعزيزه من خلال التدريب والتوعية وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق المعايير المطلوبة (عبد المجيد وآخرون، 2021).

2.1.5 أهمية الالتزام التنظيمي

إن الالتزام التنظيمي له أهمية كبيرة في مجال الإدارة، بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات العاملين، وحضورهم وغيابهم، وإنتاجيتهم، ودوران العمل في المؤسسة، كما أن الالتزام التنظيمي يعكس إلى حد كبير مدى انتماء الفرد للجماعة والمؤسسة التي يعمل فيها، وبالتالي مدى رغبته في تعظيم الأداء والارتقاء بنوعية وكمية الإنجاز وكفاءته، ويعد عاملاً في التنبؤ بفاعلية المؤسسة وسهولة استجابتها وتكيفها وتأقلمها مع المتغيرات البيئية المحيطة، وارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين فيها (الغرابوي، 2014). كما أشارت دراسة غالي (2015) إلى أن أهمية الالتزام التنظيمي تتبع من كونه عملية تبادلية بين الفرد والمؤسسة، كونها تعتمد على تحقيق أهداف كل من الفرد والمؤسسة على السواء، وخلق حالة من الانتماء لدى الفرد نتيجة توافق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المؤسسة.

وتكمن أهمية الالتزام التنظيمي بانعكاسه بشكل إيجابي على الفرد والمؤسسة، من حيث ارتباط الفرد وإنتمائه للمؤسسة، وعلى كفاءة وفاعلية المؤسسة. ويعتبر الالتزام التنظيمي عاملاً محفزاً للابتكار والتغيير داخل المنظمة، إذ يشجع الأفراد على المساهمة بأفكارهم وتحسين العمليات والأداء. وفي النهاية، يعزز الالتزام التنظيمي سمعة المنظمة ويسهم في بناء علاقات إيجابية مع العملاء والشركاء والمجتمع المحيط (نائر وصبحي، 2023)

وذكر (طبال وعبد الله ، 2022) بأن للالتزام التنظيمي أهمية كبيرة في الدراسات الحديثة، إذ يعتبر تحقيق هذه الظاهرة ضرورية لاستدامة المنظمة وتحقيق أهدافها بنجاح. وتأتي أهمية الالتزام التنظيمي من خلال:

يعزز الالتزام التنظيمي تنمية المهارات والقدرات لدى العاملين في المنظمة، حيث يشجعهم على

الاستمرار في تطوير أنفسهم وتحسين أدائهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. ويسهم الالتزام التنظيمي في تعزيز التفاعل والتعاون بين الفرق والأقسام المختلفة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق تنسيق وتكامل أفضل في العمل وتحقيق النتائج المرجوة بشكل أكثر فاعلية. يساهم الالتزام التنظيمي في بناء سمعة المنظمة كمكان عمل جاذب ومحفز للموظفين والمواهب، مما يزيد من قدرتها على جذب واحتفاظ بأفضل الكفاءات والعناصر الموهوبة في السوق. ويعزز الالتزام التنظيمي الاستقرار المؤسسي والتوازن الداخلي في المنظمة، إذ يقلل من حالات الانتقال والتغيير الوظيفي الذي يمكن أن يؤثر سلباً على استقرار المنظمة واستمراريتها في تحقيق أهدافها. يساهم الالتزام التنظيمي في بناء ثقافة عمل إيجابية ومشاركة بين الأفراد، مما يعزز العلاقات الإيجابية والروابط الاجتماعية داخل المنظمة ويخلق بيئة عمل صحية ومليئة بالتعاون والتفاهم.

ويذكر (عليان، 2016) أن أهمية الالتزام التنظيمي تكمن في الآتي:

1. الاستقرار الوظيفي في المؤسسة.
2. زيادة الإنتاجية.
3. تقليل الظواهر السلبية في المنظمة ورفع مستوى الأداء.
4. توافق القيم والأهداف بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها.
5. التزام الفرد باللوائح والقوانين والقيم والثقافة السائدة في المؤسسة، يمثل مؤشراً للتنبؤ بالنواحي والظواهر السلوكية.
6. الروح المعنوية العالية للموظف.
7. الاستقرار في المنظمة والحد من معدل دوران العمل.
8. العمل على تشجيع الأفراد على التعاون لبلوغ أهداف المؤسسة وتحقيقها.
9. العمل على زيادة رغبة الأفراد للتضحية من أجل المؤسسة.

10. الحد من هروب الكفاءات والعمالة.

11. الإسهام في زيادة الروابط الداخلية بين العاملين

وذكر (ميدوني وحمزة ، 2022) أن أهمية الالتزام التنظيمي هي:

1. على المستوى الفردي:

تعزيز الرضا والرفاهية الشخصية: يساهم الالتزام التنظيمي في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز رضا

الموظفين والرفاهية الشخصية لهم. فعندما يشعر الموظف بالالتزام تجاه المنظمة، يكون أكثر رضا

عن العمل والتحقيقات الشخصية المرتبطة به (عفرا وآخرون، 2022)

تحسين الأداء والإنتاجية: يرتبط الالتزام التنظيمي بزيادة الأداء والإنتاجية للموظفين. عندما

يشعرون بالانتماء والالتزام بالمنظمة ، يكونون أكثر تفانيًا والتزامًا في أداء مهامهم، مما يؤدي إلى

تحسين جودة العمل وتحقيق نتائج أفضل (طبال وعبد الله، 2022)

زيادة الالتزام بالأهداف والقيم المنظمة : يعزز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين انتماءهم لأهداف

المنظمة وقيمها، وينشأ شعور بالانتماء والاندماج مع الرؤية والمهمة العامة للمنظمة، مما يزيد من

تحفيزهم وتوجههم نحو تحقيق تلك الأهداف (ساكر وآخرون، 2022).

2. أهمية الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة:

تحقيق الاستقرار المؤسسي يلعب الالتزام التنظيمي دورًا حاسمًا في تحقيق الاستقرار المؤسسي

عندما يكون لدى الموظفين ارتباط قوي وملتزم بالمنظمة، ينعكس ذلك على استقرارها واستمراريتها

في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية (بريهموش وحمدش، 2022)

تعزيز الفريق والتعاون يساهم الالتزام التنظيمي في بناء بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاعل

الإيجابي بين أفراد الفريق، ويشعر الموظفون الملتزمون بالانتماء للمنظمة وبالتالي يعملون بروح

الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة (دادة وآخرون، 2020)

تحسين سمعة المنظمة ينعكس الالتزام التنظيمي بشكل إيجابي على سمعة المنظمة في السوق وبين العملاء والشركاء، عندما يكون الموظفون متحمسين وملتزمين بالمنظمة، ينعكس ذلك في جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وبالتالي يزيد من ثقة العملاء وولائهم وتحقيق التفوق التنافسي (معمرى وصالح، 2022).

2.1.6 العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي يتأثر بعدة عوامل تؤثر في رغبة الموظفين في الالتزام بالمنظمة والبقاء فيها، ومن بين العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، كالاتي (بوالصوف وآخرون، 2022)؛ (بنون وآخرون، 2022):

1. السياسات يساعد تبني السياسات الداخلية على إشباع حاجات العاملين في المؤسسة، وينعكس على السلوك إيجابياً؛ ما يترتب عليه السلوك المتوازن، والشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام التنظيمي.
2. وضوح الأهداف: يساعد تحديد الأهداف بدقة ووضوح عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام والولاء التنظيمي بشكل أكبر.
3. مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم تسهم المشاركة على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعلهم يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.
4. تحسين المناخ التنظيمي: يشجع على خلق جو عمل إيجابي، وتحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، والشعور بأهمية أدوارهم كأفراد فاعلين من حيث المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات، ورفع مستوى الثقة المتبادلة في المؤسسة.
5. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف.

6. بناء ثقافة مؤسسية: من خلال اهتمام المنظمة بإشباع حاجات العاملين، والتعاون معهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير الأداء المتميز، ومبادئ الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات؛ ما سيجتنب عليه زيادة قوة وتماسك المؤسسة وزيادة الولاء والالتزام لها.

7. نمط القيادة: فالقيادة الناجحة والمؤثرة والقادرة على تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة ، ترفع مستوى الالتزام لدى الأفراد.

8. المكانة الاجتماعية: إما الرسمية أو المرتبة الاجتماعية التي يحصل عليها الفرد بانتمائه لمؤسسة ما، من حيث بناء المؤسسة، وأنماط العمل، والأجور وأقدمية العمل، بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المؤسسة كالتعليم والمكانة المهنية.

9. الرضا الوظيفي أي مشاعر الفرد نحو عمله في المؤسسة، نتيجة إدراكه لما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه، فكلما قل الفرق بينهما زاد الرضا وزاد مستوى الالتزام التنظيمي.

10. بيئة العمل الإيجابية: تأثير البيئة العملية الإيجابية يكمن في توفير مناخ مشجع وداعم يعزز الرضا والتحفيز والانتماء للمنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

11. العدالة التنظيمية: إن العدالة التنظيمية، سواء في التوزيع العادل للمكافآت والفرص، أو في

معاملة الموظفين بأمانة واحترام تلعب دوراً مهماً في تعزيز الالتزام التنظيمي، فالموظفون الذين يشعرون بأنهم يتمتعون بالعدالة في المنظمة أكثر عرضة للالتزام والبقاء فيها.

وهناك ثلاثة عوامل تؤثر تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي، كما ذكرها (الحراصية والحدابي، 2022). كالآتي:

1.العوامل الشخصية: هي كل ما يتعلق بالفرد مثل شخصيته وقدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعاته للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالمؤسسة، أو اختياره العمل.

2.العوامل التنظيمية: هى العوامل التي تتعلق بخصائص الوظيفة كالخبرة العملية أو نطاق العمل والعلاقات التي تربط الفرد بالمؤسسة من مناخ تنظيمي وبيئة إيجابية تضمن العمل، وتحقيق الأهداف لتعزيز التزام الموظف والنجاح، وأثبتت الدراسات أنه يوجد ارتباط كبير بين نمط القيادة الذي يستخدم المرونة والاتصال الفعال والالتزام التنظيمي. بالإضافة للعدالة التنظيمية التي تؤثر بشكل إيجابي على التزام الموظفين، وتتناسب طردياً مع الالتزام التنظيمي.

3. العوامل الخارجية غير التنظيمية: تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة البيئة الخارجية للمؤسسة، ومع هذا يتمسك الموظف بمؤسسته وولائه لها رغم وجود فرص في البيئة المحيطة، وهذه العوامل تتعلق بالرضا الوظيفي للفرد كمؤشر قوي للالتزام التنظيمي.

يستنتج الباحث أن الالتزام التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيه ومن هذه العوامل الصفات الشخصية، والعوامل والظروف الخارجية المحيطة، وذلك لأنه يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمؤسساتهم.

خلاصة:

أن الالتزام التنظيمي هو حالة عقلية ووجدانية تولد شعوراً بالانتماء، وإيماناً وقناعة تتبثق عنها ممارسات وسلوكيات معينة تدفع إلى العمل، وتتحكم المنفعة التي يجنيها الفرد من المؤسسة في درجة هذا الالتزام واستمراريته، فهو قائم على الامتيازات الملموسة وغير الملموسة، وتُقارن مع الخسائر التي يتكبدها جراء مغادرته للمؤسسة

المبحث الثاني

أداء العاملين

2.2.1 مقدمة:

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية التي تقوم عليها التنمية لما لديه من قدره على الابتكار والتجديد تمكنه من التغلب على ندرة الموارد بمختلف أنواعها. والمؤسسات المتميزة تسعى لامتلاك موارد بشرية وقوى عاملة مؤهلة تمتاز بالمرونة وأن يكون لها قاعدة بيانات واسعة من المعارف والمهارات لمواكبة عجلة التطور والمنافسة في سوق العمل وتحقيق حاجات المجتمع. الاهتمام بوظائف ادارة الموارد البشرية يساهم في رفع معدلات الأداء الوظيفي ومن ثم زيادة الانتاج والانتاجية

إن أداء الموظفين الجيد ضروري جدا للمنظمة، حيث يعد المورد البشري أحد عناصر الإنتاج الهامة التي يركز عليها نجاح المنظمات، لذلك جاء الاهتمام بالأفراد والعمل على تحقيق متطلباتهم، والبحث عن الطرق والأساليب التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي لهم، فقد يسهم ذلك في تحقيق الإستقرار في الاقتصاد التنظيمي من خلال تحسين مستويات المعيشة وارتفاع الرواتب، حيث تعتبر الموارد البشرية في الوقت الحالي مصدراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات (حوراني، 2023).

لذلك نلاحظ أن تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتطويره يعد من الأولويات والاهداف التي تسعى منظمات الاعمال بمختلف مجالاتها الى تحقيقه عن طريق دراسة وفهم العوامل المؤثرة به لكي تتمكن من استخدامها والاستفادة منها بالصورة الأمثل (Hajali et al., 2022)

2.2.2 مفهوم أداء العاملين:

عرفه (Zuheir 2018) بأنه الإجراءات التي يقوم بها الموظفون بناءً على خبراتهم ومهاراتهم في الإعدادات التنظيمية، وهو النتيجة المتراكمة لمهارات وجهود وقدرات جميع الموظفين لتحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

وأشار إليه (Sutrisno, S. (2022) هو ذلك النشاط الذي يؤديه العامل من خلال أداء المهام والواجبات والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها في موقعه الوظيفي.

ويعرف (Kurniasih(2022) الأداء الوظيفي بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام.

وعرف (Abdallah 2021) أن أداء العاملين هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله من أجل خدمة المنظمة بشكل فعال ويتم الحكم على هذا الأداء من خلال معايير محددة تستخدم لقياس الأداء.

أشار باصفار (2018) إلى أن أداء العاملين عبارة عن مجموعة النتائج السلوكية للأداء والتي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية والاختذ في الاعتبار أداء المهام المحددة باستخدام الموارد المتاحة ، مع الاهتمام بالمتغيرات الأخرى كالمحافظة على العلاقات الداخلية الجيدة والانتظام في السلوكيات كالغياب ومغادرة المؤسسة وسوء استخدام الموارد وأي سلوكيات أخرى تشكل خطورة على العمل.

ويرى مفتاح وآخرون (2023) أن أداء العاملين عبارة عن تحقيق الأفراد لمهام معينة موكلة اليهم بالاتفاق مع صاحب العمل وفق مجموعة من المعايير ومنها الدقة والتكلفة والوقت والفاعلية والكفاءة وأدائها مكتملة وفقاً لظروف المناخ لبينة العمل ورغبة الافراد للقيام بتلك المهام

وعرف كل من العتيبي وآخرون (2022) بأنه يقصد بأداء العاملين كمية وجودة نتائج العمل المحققة عن طريق قيام العاملين بواجباتهم وأداء المسؤوليات الخاصة بهم مع وجود المكونات الكمية والجودة والفترة الزمنية

وعرفه (Tampi et al (2022) بأنه الأداء الذي ينتج على الأقل من خلال جانبين وهما القدرات والمهارات الطبيعية والمكتسبة التي يمتلكها العاملون وما يمتلكونه من دوافع لاستخدام ما سبق من أجل أداء المهام الوظيفية بصورة أفضل.

ويرى (Karoso et al.(2022) بأنه المخرجات أو كمية الانتاج للعامل الواحد والتي تقدر بوحدة زمنية محددة وتمثل انعكاس لمدى القدرة من عدمها على تحقيق الاهداف التي تتعلق بعمله مهما كانت طبيعة هذا العمل.

يستنتج الباحث أن الاداء الوظيفي هو مجموعة العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال كالإنتاجية والتنمية المهنية للعاملين والنتائج المالية والروح المعنوية للعاملين وتخطيط العمليات والتخطيط الاستراتيجي

2.2.3 أهمية أداء العاملين :

وتتمثل أهمية أداء العاملين في التالي(غضبان وعريف، 2018):

1. يؤدي الأداء الوظيفي لنجاح خطط التنمية الاقتصادية في البلد.
2. يعتبر مقياساً لقدرة الموظف على أداء عمله في الوقت الحالي وأي عمل آخر في المستقبل.
3. يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
4. يساعد على رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية.
5. خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في العمل.

6. تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف طموحات ومهارات ومعارف العاملين.

7. تحديد مدى نجاح سياسات إدارة الموارد البشرية.

حدد مهدي (2017) أهمية الأداء الوظيفي في:

1. قياس الأداء الوظيفي أحد الاسس التي يركز عليها المشرفين والمدراء في تخطيط الموارد البشرية لاسيما أن المنظمة تعتمد مقاييس الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجيتها الفعلية للقوى البشرية في السوق ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السلمية لعملية التقييم أداء الأفراد العاملين (Rashid et al.2020).

2. من خلال التقييم يتم تحديد احتياجات الموظفين من التدريب ومن ثم قياس فاعلية البرامج التدريبية. إذ أن قياس الأداء من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة. وفي ضوء ذلك يتقرر مدى حاجتهم إلى التدريب ونوع البرنامج التدريبي الذي يلائمهم ومدته ومكانه. إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطوره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا بالمؤسسة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين بها، لذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يؤدي إلى تطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

لذلك يعتبر الأداء مفهوم جوهري ومهم للمؤسسات الانتاجية والخدمية على حدٍ سواء، فيعتبر مرآة تعكس وضع المؤسسات والافراد العاملين فيها، فهو التفاعل بين السلوك والانجاز من أجل انتاج مخرجات لها قيمة تساعد على بقاء المؤسسة ضمن البيئة التنافسية في الاسواق، مما يفسر إهتمام

كافة الاداريين في المؤسسات وبمختلف مستوياتهم التنظيمية اهتماما كبيرا بأداء العاملين لديهم باعتبار أن الأداء لا يعتبر انعكاسا فقط لأداء الفرد وفعاليته وإنما هو انعكاس لأداء المؤسسة ودرجة فعاليتها لتحقيق الاهداف (ابو جليدة، 2018). للأداء مكانة خاصة داخل المؤسسات باعتباره الناتج النهائي لمحصلة كافة الانشطة حيث تكون المؤسسات أكثر استقرارا واطول بقاء عندما يكون أداء العاملين فيها مميزا ، فتعود اهمية أداء العاملين من وجهة نظر المؤسسة بسبب ارتباطه بدورة حياتها في كافة مراحله كمرحلة الظهور ومرحلة البقاء والنمو ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز ثم مرحلة الريادة، وتتوقف قدرة المؤسسة على ان تتخطى مرحلة واحدة من خلال النمو والدخول في مراحل أكثر تقدماً على مستوى الأداء بها، فالأداء حجر الزاوية في تحقيق اهداف المؤسسة، ومن أجل تحقيق تلك الاهداف وفقا للمعايير الموضوعة يجب دراسة هذا الأداء ومتابعة وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف بسبب وجود العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤدي إلى انحراف الأداء إلى اتجاهات عكسية ومغايرة عن الاهداف التي تم التخطيط لها (Andreas,2022).

2.2.4 العوامل المؤثرة في أداء العاملين

من الصعب أن يتم تحديد جميع العوامل المؤثرة في أداء العاملين بسبب أن بعضها يخضع لسيطرة العاملين والبعض الآخر للمؤسسة او للظروف المحيطة بها سواء كانت من الداخل او من الخارج، وذكر (2022) Lis et al جملة من العوامل وتم تقسيمها إلى:

اولاً : العوامل الخاصة بالأفراد العاملين تلعب دوراً حاسماً في تحديد أدائهم الوظيفي. يشمل ذلك اختلاف الصفات الفردية مثل القدرات والمهارات، التي تتغير مع مرور الوقت، وتؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على أدائهم. مستوى التعليم يعكس الخبرات والخلفية الشخصية ويؤثر على توجهات الفرد نحو العمل بكفاءة ودافعه ومجموعة احتياجاته التوافق التنظيمي يعكس توافق العامل مع المنظمة

في الاتجاهات والقيم، ويؤثر على رضاه الوظيفي وأدائه. كما تسهم كفاءة العامل في تكنولوجيا المعلومات في تطوير مهاراته وقدرته على التكيف مع المتغيرات رأس المال النفسي يلعب دوراً حيوياً في تعزيز الكفاءة والتفؤل في العمل. الدورات التدريبية والتركيب الاجتماعي تسهمان في تطوير العاملين ورفع مستوى أدائهم. وأخيراً، يشمل عمر العامل واقداميته في العمل وشخصيته وطموحاته عوامل أخرى تؤثر على أدائهم تجمع هذه العوامل الفردية في خلق بيئة عمل تسهم في تحسين الأداء وتعزيز التفوق المستمر.

ثانياً: العوامل المرتبطة بالمنظمة، وتظهر أن قوة الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف المستهدفة. يتضمن ذلك مدى مشاركة العاملين، والتي تتألف من تفويض المهام والمسؤوليات، مما يزيد من قبول الأهداف وتحقيقها. كما تشجع المنظمة على الابتكار وتحمل المخاطر، حيث يلعب التحول الإبداعي للخبرات والمعرفة دوراً محورياً. الاتصالات التنظيمية المفتوحة تعزز الترابط بين الأفراد داخل وخارج المنظمة، مما يحسن إدارة العمليات بشكل ثابت ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تشكل عاملاً رئيسياً، حيث تشمل سياسات الاستقطاب والتعيين وبرامج التدريب والتعيين المستمر. يلعب تقييم أداء العاملين دوراً مهماً في تحديد مدى أدائهم ويمكن أن يؤثر إيجاباً أو سلباً على فعاليتهم. سلوكيات القيادة التحولية والعدالة التنظيمية تحقق سلوك المواطن التنظيمية وتسهم في رفع مستوى رضا العاملين مرونة أوقات العمل ترتبط بارتفاع مستويات أداء العاملين، حيث يؤثر الوقت المحدد على رفايتهم وتعاونهم، لدى المنظمة دور محوري أيضاً في تعزيز الذكاء الثقافي للمدراء، والذي يساهم في التعامل الفعّال مع العاملين من ثقافات متنوعة. تغيير أساليب القيادة، بما في ذلك القيادة الداعمة والقيادة الخادمة، يظهر أيضاً كعامل إيجابي يؤثر على أداء العاملين.

ثالثاً: تتأثر الوظيفة بعدة عوامل تشكل جزءاً أساسياً في تحديدها وتطورها. يتضمن ذلك التغير في متطلبات الوظيفة، مثل التنقل واستخدام التكنولوجيا الحديثة، والتغير في المهام، وفرص الترقية أو الفصل، مما يستلزم اكتساب مهارات ومعارف جديدة تشمل أيضاً متطلبات الوظيفة تنوع المهارات المطلوبة، مثل القدرة على الاستقلالية وتقديم التغذية العكسية، تتعلق التفاصيل الوظيفية بالتعمق الوظيفي للعاملين، حيث يشمل هذا المفهوم جودة العلاقات مع الآخرين داخل وخارج المنظمة، وتتاسب بيانات العمل والوظائف مع الجوانب الحياتية الأخرى. يؤثر التصميم الوظيفي أيضاً في طبيعة الوظيفة، بما في ذلك المشاركة في اتخاذ القرارات الوظيفية والسلامة المهنية. تلك العوامل تعد جزءاً لا يتجزأ من تشكيل تجربة العامل في بيئة العمل وتحديدها.

2.2.5 إجراءات تحسين أداء العاملين:

تسعى إدارة المنظمات بشكل عام لتحسين أداء الموظفين لما لذلك من آثار إيجابية على الأداء بشكل عام، ويمكن أن يتم تحسين الأداء الوظيفي عبر الخطوات الآتية: (بده ومزيو، 2018)

1. تحديد العوامل الرئيسية لظهور مشاكل في الأداء: من الضروري تحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين عن الأداء المعياري، وتحديد تلك الانحرافات مهم لكل من الإدارة والموظفين في تحديد طريقة تقويم الأداء الملائمة، كما يسهم ذلك بتخفيض التصارع بين الإدارة والموظفين من خلال تحديد الدوافع والأسباب لأي أداء في بيئة العمل، والأسباب التي أدت لنشوء أي خلل أو انحراف وقد تتعلق تلك الدوافع بالعوامل الاقتصادية أو لغايات شخصية اجتماعية، أو قد تتعلق أيضاً بعوامل تنظيمية أو تسويقية بالتالي من الممكن أن تؤثر بشكل سلبي أو إيجابي على الأداء الوظيفي، بالتالي فإن تلك العوامل قد تسهم بإضعاف الأداء، لذلك يتوجب معرفة الأسباب أو العوامل الرئيسية التي أدت للانحراف بمستوى الأداء عن المستوى المطلوب.

2. رسم خطة عمل متطورة لإيجاد حلول: تبني خطة العمل للحد من مشاكل الأداء، بالتالي لا بد من وجود تعاون بين الإدارة والموظفين، وبين الإدارة والمتخصصين بمجال تطوير الأداء وتحسينه من ناحية ثانية. فوجود لقاءات مباشرة بين الإدارة والموظفين وفتح مجال لتقديم الآراء والمقترحات، ومناقشة العقبات وعدم إخفاء الحقائق حول الأداء، ذلك من شأنه أن يساهم بإيجاد حلول مرضية للموظفين وتحسين الأداء والقضاء على المشاكل.

3. الاتصال المباشر: من الضروري تحديد محتوى الاتصال المناسب بين المشرف والموظف لتحسين أداءه.

2.2.6 أبعاد أداء العاملين

من أهم أبعاد أداء العاملين هي أداء المهام والأداء السياقي (القرالة، 2018):

1. التطوير المستمر للأداء:

وهي الأساليب التي تشير إلى تحسين العمليات مقارنة بالتطبيقات التي لها صفة متميزة مع زيادة شعور ووعي الأفراد العاملين بولائهم للأنشطة والعمليات في المؤسسة، فجودة أداء العاملين تتطلب التطوير والتحسين المستمران وبشكل لا ينتهي للعاملين ولكافة المواد المادية والمعنوية في المؤسسة، فعملية التطوير المستمر تتضمن وضع الخطط وتنفيذها وتدقيقها وترجمتها إلى أرض الواقع، فعمليات التطوير المستمرة تتضمن أيضا التحسين المعرفي الابداعي والذي يقوم على البحث الدائم عن فرص الأداء الافضل والتحسينات المتنوعة للخدمات والمنتجات الجديدة والتقليل من الأخطاء وتحسين استجابة المهنة وتحسين الانتاجية والفاعلية في استخدام كافة الموارد (Purwanto،2022).

فالتدريب المستمر يساعد العاملين على مراقبة أعماله، وعند عثورهم على نقاط الضعف أو الاخطاء يجب عليهم تحديد مسبباته ، فقد تكون وراء هذه المسببات رداءة ظروف العمل غير

المريحة أو قلة التدريب وضعفه، فالمعيار الدائم في المؤسسات هو التحسين والتطوير المستمر للجودة، فإذا لم يصل إلى درجة الكمال يوجد مجالات للتحسين في مجالات متعددة أخرى كإرضاء العملاء والتحسين من إجراءات العمل والوقت والكلفة والرضا أكثر عن ظروف العمل، ومن هنا تقوم المؤسسات بتقدير جودة أداء فرق العمل ومكافئتها، وتحاول هذه المؤسسات تنمية العلاقات بينها وبين العاملين كشرط أساسي للنجاح (Yee,2018).

2. الكفاءة الإنتاجية:

تعد الكفاءة الإنتاجية في أداء العاملين من العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح أي منظمة أو شركة، فهي تعبر عن مقدار الإنتاجية والجودة التي يتم تحقيقها من قبل العاملين في المنظمة حيث تتأثر الكفاءة الإنتاجية بعدة عوامل مثل المهارات والخبرة والتدريب والأدوات والمعدات والبيئة العاملة وتنظيم العمل، فالمهارات اللازمة لأداء العمل بطريقة فعالة ومناسبة والخبرة التي يملكها العامل يمكن أن تؤثر على مستوى الكفاءة الإنتاجية وزيادتها. كما يمكن أن يؤثر التدريب الجيد على تحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية والجودة، والتي تتأثر بالأدوات والمعدات المستخدمة في العمل، فوجودها وتكنولوجياها يمكن أن تساهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية، فإن بيئة العمل يمكن أن تؤثر على مستوى الكفاءة الإنتاجية، وبالتالي فإن تحسين بيئة العمل يمكن أن يساهم في زيادة الإنتاجية، وأيضاً تنظيم العمل الجيد والتخطيط الفعال يمكن أن يؤديان إلى تحسين الإنتاجية والجودة وزيادة الربحية للمؤسسة مما يستوجب على المؤسسات توفير الدعم اللازم للعاملين من خلال التدريب. كما يجب على العاملين الاستفادة من هذا الدعم والفرص المتاحة لهم لتحسين مستواهم من خلال تطوير مهاراتهم وتحسين معرفتهم بالأدوات والتقنيات المستخدمة في العمل، والتعاون مع الزملاء وتبادل الخبرات والمعرفة (Engetou.2017).

إن الكفاءة الإنتاجية أحد العناصر الرئيسية في نجاح أي منظمة أو مؤسسة. إن تحقيق الكفاءة الإنتاجية يعتمد على تنسيق وتحسين العمليات والعمليات الداخلية، بهدف الحصول على أقصى قدر من الإنتاج باستخدام أقل قدر من الموارد . يتطلب هذا التحسين فحصاً دقيقاً للعمليات وتحديد الخطوات التي يمكن تحسينها وتبسيطها.

3. جودة الخدمة:

يشير مفهوم جودة الخدمة إلى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء وتوقعاتهم، فجودة الخدمة تعكس حكم العميل لخدمة المؤسسة اعتماداً على تجربته الكلية في تلقي الخدمة، إن فهم كيفية توصل العملاء يعتبر عاملاً مهماً لإدارة تسويق الخدمات، وتطابق لتوقعاتهم لأبعاد . جودة الخدمة مع الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توفر الأبعاد فعلياً للخدمة المقدمة فعلياً مقدم الخدمة تحمل المسؤولية بالتأكد من أن المخرجات تلاقي المواصفات المحددة من قبل الإدارة في المؤسسة (Yee،2018) ، ومن المعايير التي تحدد جودة الخدمة توفر الخدمة، والأمان، والمصداقية، وتقديم العملاء، والجدارة، والأشياء الملموسة، وأخيراً الاتصالات (مبارك وآخرون، 2023).

عرفت الجودة بأنها فلسفة إدارية تتضمن جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والتي من خلالها يتم تحقيق احتياجات العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم والمجتمع وتحقيق أهداف المؤسسة بطرق تمتاز بالكفاءة وإقلها تكلفة من خلال استخدام الجهود الأمثل لكافة العاملين بدافع مستمر للتطوير (موسى وعبد العظيم، 2022).

خلاصة:

يشير أداء العاملين إلى درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد المكلف بها بموجب الوصف الوظيفي لتلك الوظيفة وهو يعكس الطريقة أو الكيفية التي تتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفي حيث يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية للمؤسسات من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع التغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال

ويعبر أداء العاملين عن نشاط المنظمة ولذا تعمل المنظمات على تقييم أداء العاملين فيها بصفة دورية للوصول إلى أفضل نتائج أداء، حيث أن الاداء الوظيفي له دور فاعل في المؤسسة ولذا وضعت المنظمات في ركن أساسي من أركان وظيفتها فهو مؤشرة على جودة وإتقان كل فرد لعمله وعلى نتائجه يستحق العامل الأجر والترقية لشغل مناصب أعلى، لذا فالأداء الوظيفي هو عملية تسعى المنظمات من خلالها تحديد نوعية العناصر البشرية لديها وشكل أدائها وفهم أداء الموظفين في ممارسة مهامهم الوظيفية التي تسند إليهم.

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث الدراسات السابقة التي تعلق بموضوع الدراسة والتي تتناول متغيرات الدراسة

2.3.1 الدراسات السابقة باللغة العربية:

دراسة قطيشات والقضاة (2018): بعنوان: نموذج مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية.

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية للعام (2018/2019) وعينة الدراسة بلغت (407) موظفين إداريين وأكاديميين من الجامعات الأردنية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتم استخدام استبانة لتقييم أداء الموظفين في الجامعات الأردنية الحكومية استناداً لقواعد القيادة الأخلاقية. ومن النتائج والتوصيات أظهرت النتائج أن التقدير الكلي لدرجة ملاءمة الأنموذج المقترح كان مرتفعاً. وكان أكبر تقدير لمجال الصفات الأخلاقية الإدارية يليه الصفات الأخلاقية الشخصية. كما أن تقديرات عينة الدراسة لدرجة ملاءمة الأنموذج المقترح لجميع مجالات أداة الدراسة كانت مرتفعة.

دراسة عبد الحي ومطر (2018) بعنوان: الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساس وعلاقته بالإبداع المؤسسي.

هدف الدراسة تحديد طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين والإبداع المؤسسي في مدارس التعليم الأساس بمحافظة الدقهلية في مصر، ومدى تأثير هذه العلاقة بعاملتي الخبرة ونوع التعليم.

تكون مجتمع الدراسة من معلمي التعليم الأساس بالإدارات التعليمية. وتكونت عينة الدراسة من (2250) معلماً من معلمي التعليم الأساس بالإدارات التعليمية التي تم اختيارها بطريقة عشوائية بمحافظة الدقهلية. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج والتوصيات توصلت النتائج إلى توافر الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة بدرجة كبيرة، وتظهر بشكل أكبر في بعد الالتزام العاطفي، ثم الالتزام المعياري، ثم الالتزام الاستمراري، وكذلك توافر الإبداع الإداري بدرجة كبيرة، ووجود علاقة طردية جيدة وهامة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي والإبداع المؤسسي بمدارسهم.

دراسة فهد، وخلف، وعبدالله (2020) بعنوان: الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بمديريات الشباب والرياضية بمحافظة صلاح الدين في العراق.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى إسهام الالتزام التنظيمي في تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بمديريات الشباب والرياضة. تكون مجتمع الدراسة من الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة صلاح الدين واشتملت عينة الدراسة على (150) أخصائياً رياضياً من العاملين بمديريات الشباب والرياضة تم اختيارهم بطريقة قصدية. وتم استخدام استمارتي استبانة الالتزام التنظيمي للأخصائيين الرياضيين، والإبداع الإداري للأخصائيين الرياضيين ومن النتائج والتوصيات توصلت نتائج البحث إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري جاء بمستوى عالٍ لدى الأخصائيين الرياضيين، وكذلك وجود ارتباط طردي ذي دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري، وأخيراً حصول البعد الأول (الالتزام العاطفي)

على أعلى نسبة إسهام يليه البعد الثاني (الالتزام المعياري في تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بمديريات الشباب والرياضة، وذلك وفقاً لآراء عينة البحث.

دراسة السالمي (2020) بعنوان: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة كل من الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري، والعلاقة بينهما لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين. منهج الدراسة: المنهج المسحي الوصفي. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية للبنين في مدينة مكة المكرمة، وعددهم (2382) معلما وطبقت الدراسة على عينة عشوائية نسبية مكونة من 360 معلما وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي وأبعاده الفرعية (الوجداني، والأخلاقي، والمستمر جاء بدرجة عالية لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، كما تبين أن ممارستهم للإبداع الإداري وأبعاده الفرعية (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والتحسس (للمشكلات كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، ووجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ودالة إحصائيا بين درجة الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة.

دراسة (أمازيك والعبيدي، 2021) بعنوان: الإلتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة دور الإلتزام التنظيمي (الإلتزام المعياري، الإلتزام العاطفي، الإلتزام الاستمراري) في تعزيز أداء العاملين في مصنع أعلاف البيضاء. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مصنع أعلاف البيضاء. تم استخدام استبيان يحتوي على 30 متغيرا لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين في مصنع أعلاف البيضاء اتجاه الإلتزام التنظيمي كانت إيجابية وذات مستوى عال من الإيجابية، وكذلك الأمر بالنسبة لأداء العاملين. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية عالية لدور الإلتزام التنظيمي في تعزيز أداء العاملين في

المصنع محل الدراسة. الالتزام المعياري والعاطفي هما أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين في مصنع أعلاف البيضاء.

دراسة (أحمد وأبو حسين، 2022) بعنوان: أثر الالتزام التنظيمي على جودة الخدمات الإلكترونية بوجود التعلم التنظيمي كمتغير لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (الالتزام الاستمراري، والالتزام العاطفي، والالتزام المعياري) على جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية المتمثلة في أبعادها (السرية، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) بتوسيط التعلم التنظيمي بين المتغيرين في البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، واختبار الفرضيات، حيث تمثل مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأجنبية العاملة في محافظة عمان والبالغ عددها (7) بنوك (بنك لبنان والمهجر، وبنك عودة، والبنك العقاري المصري العربي، وسيتي بنك، وبنك ستاندرد تشارترد، وبنك الكويت الوطني، ومصرف الراجحي)، في حين بلغت عينة الدراسة (225) موظف من العاملين في البنوك المبحوثة من (مدير فرع، مدير دائرة، مساعد مدير، رئيس قسم)، حيث تم تطوير استبانة إلكترونية وتوزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استبانة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج Smart PLS. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري، العاطفي، المعياري) على جودة الخدمات الإلكترونية بأبعادها (السرية، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن، وأوجدت الدراسة أن بعد الالتزام العاطفي كان الأقوى تأثيراً على السرية والاعتمادية في البنوك المبحوثة كأبعاد فرعية لجودة

الخدمات المصرفية الإلكترونية. كما أظهر تحليل المسار وجود أثر مباشر قوي للالتزام التنظيمي على كل من التعلم التنظيمي وجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية وبمستويات مرتفعة.

دراسة (بن تونس وآخرون، 2023) بعنوان: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي نذير محمد، تيزي وزو.

يعد كل من الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية من أهم المتغيرات المؤثرة في أداء العاملين في المؤسسة من جهة، وعلى بيئة العمل من جهة أخرى. لذا اخترنا دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين في إحدى المؤسسات الجزائرية، وهي المستشفى الجامعي نذير محمد، بتيزي وزو. إتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي الارتباطي، وقد وقع الاختيار على عينة عشوائية من 60 عامل من بين 144 عامل. ولجمع البيانات تم الاعتماد على استبيانين، الأول لقياس الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة: الالتزام المعياري، والالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، أما الثاني فلقياس العدالة التنظيمية. وقد توصلنا إلى وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة منفصلة: الالتزام المعياري، والالتزام العاطفي، والالتزام المستمر بالعدالة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الاستشفائية "نذير محمد" بتيزي وزو، ووجود علاقة بين الالتزام التنظيمي عامة والعدالة التنظيمية عند أفراد عينة البحث. بالتالي تم التأكد وتأكيد جميع فرضيات البحث.

دراسة (أبو القاسم، 2023) بعنوان: أثر الالتزام التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق التميز المؤسسي بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية وكشف اتجاهات العاملين نحو تحقيق التميز المؤسسي من خلال عينة عشوائية بسيطة قدرت (327) مفردة من العاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، وتوصلت

الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العام - الالتزام المعياري- الالتزام المستمر) على التميز المؤسسي.

دراسة (السميري، 2023) بعنوان: أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية، حيث يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل بأخذ جميع مفردات المجتمع حيث تم توزيع استمارة إلكترونية على (480) مفردة وكان العائد منها (298) بما يمثل نسبة (62%) تقريباً من مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وحيث يتم وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسيرها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي للإجابة على تساؤلات الدراسة ومعاملات الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها: ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى مجتمع الدراسة وكذلك ارتفاع مستوى الرقابة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف، كما أظهرت الدراسة وجود أثر للالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية، وكان الالتزام المعياري أقوى أبعاد الالتزام التنظيمي تأثيراً على الرقابة التنظيمية ويليه الالتزام الاستمراري (ولكن بشكل سلبي) ثم الالتزام العاطفي.

دراسة (الشهراني والمغدي، 2023) بعنوان: الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية للبنين في محافظة ببشة: دراسة ميدانية.

هدف البحث إلى تعرف درجة تحقق الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية للبنين في محافظه ببشة في بعد الولاء التنظيمي، وبعد الرغبة في الاستمرار في العمل، وبعد المسؤولية تجاه

جهة العمل، ومدى وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة البحث حول درجة تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي (الولاء التنظيمي، الرغبة في الاستمرار في العمل، المسؤولية تجاه جهة العمل) ترجع إلى متغيري الوظيفة وسنوات الخبرة. وتكون مجتمع البحث من جميع مديري ومعلمي المدارس الابتدائية للبنين في محافظه بيشة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة للمجتمع بواقع (10%) وذلك عدد (295) معلما ومدير مدرسة واستخدم البحث أداة الاستبانة وتكونت من ثلاثة أبعاد هي بعد الولاء التنظيمي وبعد الرغبة في الاستمرار في العمل، وبعد المسؤولية تجاه جهة العمل، ومن أهم النتائج أن درجة تحقق الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في محافظه بيشة في الالتزام التنظيمي وأبعاده الفرعية عالية ولا توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة البحث حول درجة تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي (الولاء التنظيمي، الرغبة في الاستمرار في العمل، المسؤولية تجاه جهة العمل) ودرجته الكلية ترجع إلى متغيري (الوظيفة - سنوات الخبرة).

دراسة (الكمالي والسيفاني، 2023) بعنوان: أثر الالتزام التنظيمي للعاملين على جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في مدينة تعز.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات الخاصة في مدينة تعز بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) وأثره في جودة الخدمات الصحية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الخاصة في مدينة تعز والبالغ عددهم (708) موظفا، وتم اختيار عينة ميسرة مكونة من (249) موظفا من المجتمع الأصلي، وتم توزيع الاستبانة عليهم التي تتكون من محورين: محور الالتزام التنظيمي بثلاثة أبعاد ومحور جودة الخدمات الصحية بخمسة أبعاد وذلك بعد التحقق من صدقها وثباتها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار المتعدد.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى كلا من الالتزام التنظيمي للعاملين وجودة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة في مدينة تعز جاء بدرجة مرتفعة، بالإضافة إلى أن هناك أثر ذي دلالة إحصائية لكل من بعدي الالتزام الاستمراري والالتزام العاطفي في جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الصحية المستهدفة، بينما لا يوجد أثر للالتزام المعياري. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي ترجع للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، وأيضاً وجود فروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول مستوى جودة الخدمات الصحية تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

دراسة (الشمراي، 2023) بعنوان: علاقة الالتزام التنظيمي بتحسين أداء موظفي وموظفات جامعة ببشة: دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الالتزام التنظيمي بمدى تحسين أداء العاملين والعاملات في جامعة ببشة وذلك من خلال الأبعاد الآتية: (الالتزام الشعوري/ العاطفي، الالتزام الاستمراري / المستمر، الالتزام المعياري / الأخلاقي)، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في عينة عشوائية قدرها (124) من العاملين من الجنسين في الجامعة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أبرزها أن أبعاد الالتزام التنظيمي لدى موظفي وموظفات جامعة ببشة متوفرة بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.66) وانحراف معياري (0.875) وأن أعلى الأبعاد تحققاً هو بعد الالتزام المعياري / الأخلاقي بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.857) يليه بعد الالتزام الشعوري / العاطفي بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.883) وأخيراً بعد الالتزام الاستمراري / المستمر بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.887)، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى

أداء موظفي وموظفات جامعة بيشة مرتفع من وجهة نظرهم حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55) وانحراف معياري (0.756)، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الالتزام التنظيمي وتحسين مستوى الأداء لدى موظفي/ موظفات جامعة بيشة.

دراسة (أسماعيل ومحمد، 2023) بعنوان: الالتزام التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمديريات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية

هدف البحث التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية بمديريات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية. عرض البحث إطاراً مفاهيمياً تضمن على مصطلحات (الالتزام التنظيمي، الميزة التنافسية). اعتمد على المنهج الوصفي. اختيرت العينة بالطريقة الطبقية العشوائية من مديريات الشباب والرياضة (وكيل وزارة)، ووكيل المديرية للشباب، ووكيل المديرية للرياضة، ومديري الإدارات المركزية، ومديري الإدارات الفرعية، والأخصائيين الرياضيين (بديوان عام المديرية)، بمديريات الشباب والرياضة في مصر، وقد بلغ عددهم (97) فرداً. واشتملت أدوات جمع البيانات على استمارات الاستبيان. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي وأبعاد الميزة التنافسية بمديريات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية.

دراسة (يونس، 2023) بعنوان: أثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية للطفولة المبكرة.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث المختلفة (الالتزام الشعوري- الالتزام المعياري- الالتزام الاستمراري) والاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية للطفولة المبكرة، وتحديد مستوى كل منهما، أيضاً الكشف عن الفروق في درجة الالتزام التنظيمي لدى عينة البحث والتي تعزى إلى متغيرات (النوع- العمر - الدرجة العلمية)، ولتحقيق

أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي المقارن لمناسبتها لطبيعة هذا البحث، وتكونت عينة البحث من عينة قوامها 100 عضو من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية للطفولة المبكرة بجامعات مختلفة، واستخدمت الباحثة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات، وطبقت الباحثة مقياس الالتزام التنظيمي من (إعداد الباحثة)، ومقياس الاستغراق الوظيفي من (إعداد الباحثة)، وتوصل البحث إلى ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث المختلفة (الالتزام الشعوري - الالتزام المعياري - الالتزام الاستمراري) لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية للطفولة المبكرة، وإلى وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (الالتزام الشعوري - الالتزام المعياري - الالتزام الاستمراري) لدى عينة البحث، ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية للطفولة المبكرة على أبعاد مقياس الالتزام التنظيمي تعزى لعامل الدرجة العلمية لصالح ذوي الدرجة العلمية الأعلى (الأستاذ والأستاذ المساعد مقابل المدرس)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف العمر لصالح الأكبر عمراً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة البحث تعزى لعامل النوع (ذكر - أنثى)، وإمكانية التنبؤ بالاستغراق الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث لدى عينة البحث.

2.3.2 الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية:

دراسة Martinez et al., (2018) بعنوان:

The Influence of Organizational Commitment and Learning Orientation on Innovation in SMEs

هدفت هذه الدراسة إلى فهم تأثير الالتزام التنظيمي على التوجه التعليمي للعاملين، وتحديد تأثير ذلك على قدرتهم على توليد الابتكار في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في ولاية أغواسكالنتس

في المكسيك. أجريت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة قصدية من مجتمع البحث المكون من 250 شركة صغيرة ومتوسطة في ولاية أغو اسكالنتس في المكسيك. وتم جمع البيانات من خلال استخدام استبانة للمديرين التنفيذيين وأصحاب الشركات، وتم أيضاً استخدام المقابلات كأداة ثانوية لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة. وتظهر النتائج أن الالتزام التنظيمي لديه تأثير إيجابي ومهم على مستويات التوجه التعليمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة. ويتمثل الالتزام السائد في هذه الشركات في الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري، بينما يعتبر الالتزام المعياري الأقل أهمية. تشير هذه النتائج إلى تمسك الموظفين بالشركات ورغبتهم في الاستمرار وعدم التفكير بالانتقال إلى شركات أخرى. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على توجه الموظفين الابتكار والتميز في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وبناءً على ذلك، يمكن الاعتراف بأن الالتزام التنظيمي يلعب دوراً مهماً في تحسين أداء الموظفين وتعزيز التفوق في هذه الشركات.

دراسة (Noor et al., 2020) بعنوان:

Investigating the Relationship among Fit Organization, Organization Commitment and Employee's Intention to Stay: Malaysian Context"

هدفت الدراسة إلى فهم الدور الذي يلعبه الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين المنظمة الملائمة وعزم الموظف على البقاء في العمل. وتم تنفيذ الدراسة في شركة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ماليزيا بهدف البحث إلى تحليل العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي للموظفين وكيفية تأثيره على عزمهم على الاستمرار في العمل. تعتبر هذه الدراسة مهمة لفهم عوامل النجاح وتعزيز ولاء الموظفين والاحتفاظ بهم في المنظمة. وقد أجريت الدراسة بالاعتماد على الأسلوب الكمي مع نهج الاستبانة لمديري تكنولوجيا المعلومات، كما تم اختيار العينة العشوائية الطبقية المكونة من 105 من الموظفين، وتظهر النتائج وجود علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والنية في

البقاء في العمل، وأشارت النتائج إلى أن المنظمة المناسبة مع دور الوساطة في الالتزام التنظيمي يبرز علاقة جيدة بشأن نية مهني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالبقاء في المنظمة، كما اتضح أن إيمان الموظفين بالمنظمة يجعلهم يبقون فيها بشكل أكبر، فرغم أن المكافآت مهمة للغاية بالنسبة لنية الموظفين بالبقاء، إلا أنّ إيمان الموظف يؤثر بشكل أكبر، وأثبتت الدراسة أن بعدي الالتزام التنظيمي العاطفي والمستمر ليسا مهمين بقدر الالتزام المعياري الذي يؤثر بشكل كبير على نية البقاء.

دراسة (Jiatong et al., 2022) بعنوان:

The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: the mediating role of employee engagement"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي العاطفي وأداء العمل، مع النظر في دور الاندماج الوظيفي كوسيلة وساطة. وقد تم جمع البيانات من 845 موظفا في قطاع الضيافة في الصين واستخدمت تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية للتحقق من النتائج. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي العاطفي وأداء العمل. وفي الوقت نفسه، أظهرت النتائج أن الاندماج الوظيفي يوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي العاطفي وأداء العمل وتسهم هذه الدراسة في البحث حول القيادة التحويلية في قطاع الضيافة الصيني وتحليل تأثيرها على مؤشرات أداء العمل وتناقش أيضاً الآثار النظرية والعملية للنتائج.

دراسة (Sweidan, et al, 2023) بعنوان:

The Effect of Organizational Climate on Organizational Commitment in 2022: Case Study - Gaza Electricity Distribution Corporation

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي في شركة توزيع كهرباء غزة. تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة. استخدمت الدراسة أسلوب التحليل الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة. تم توزيع (269) استبانة حيث تم استرداد (221) بنسبة إجابة 82.16%. كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات الأساليب الإحصائية المختلفة. لتحليل نموذج المعادلة الهيكلية وتبسيط الضوء على فرضيات الدراسة، تم استخدام تحليل برنامج (AMOS). تساهم هذه الدراسة بشكل أساسي في تعزيز أدبيات مفهوم الالتزام التنظيمي. وتحسين أساليب الدراسة في مجال الموارد البشرية، ومعرفة تأثير عوامل البحث على الالتزام التنظيمي. أظهرت النتائج أن هناك تأثيرا مباشرا ضعيفا وإيجابيا للمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي بنسبة إجمالية (27.8%). كان لبعد الهيكل التنظيمي (التأثير الأكبر على الالتزام التنظيمي بنسبة 74.4%). والبعد التالي كان اتخاذ القرار (69.7%). بينما كان بعد التكنولوجيا المتاحة هو الأقل تأثيرا على الالتزام التنظيمي بنسبة (44.5%).

دراسة (suliman & Masaud, 2023) بعنوان:

The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment: A Field Study in Libyana Mobile Phone Company, Tripoli - Libya

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في شركة ليبيا للهاتف المحمول. إن فهم الالتزام التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية لا يزال مجالا للتفسير ويشكل فجوات بحثية تحاول هذه الدراسة سدها. تناولت الدراسة الالتزام التنظيمي كخيار أساسي لدور الشركة في تحقيق أهدافها، والذي ينبغي الكشف عن أثره، إذ يمثل الفجوة بين

الفهم الفكري للمتغيرين الرئيسيين للدراسة. (الالتزام التنظيمي، ممارسات إدارة الموارد البشرية) والواقع الميداني للشركة وهو تصنيفها المحلي والعالمي. تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي بشركة ليبيا للهاتف المحمول طرابلس - ليبيا؟ وتأتي أهمية الدراسة في فائدتها لمديري مؤسسة ليبيا موبايل - ليبيا من خلال اختيار ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعزز الالتزام التنظيمي للموظفين لتحقيق أهداف الشركة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 306 استبانة منها 228 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة 74.8%. تم تحليل البيانات بواسطة AMOS. 25. SPSS. 24 توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات والحوافز على الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة في شركة ليبيا للهاتف المحمول طرابلس - ليبيا. يوجد أثر ذو دلالة $(0.05) \leq \alpha$ إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة $(0.05) \leq \alpha$ في شركة ليبيا للهاتف المحمول والثابت طرابلس - ليبيا. وهذا يوضح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين داخل الشركة.

دراسة (Mohamed & Dawoud, 2024) بعنوان:

The Effect of Cyberloafing Behavior and Organizational Commitment on Job Performance: Applied Research on Al- Mustansiriya University Employees and Academics

هدف هذا البحث هو معرفة المزيد عن التهرب الإلكتروني والالتزام التنظيمي وكيفية تأثيرهما على أداء الموظفين. يتكون مجتمع هذه الدراسة من الموظفين والأساتذة والخبراء والهيئات المتخصصة كافة من أقسام الجامعة المستنصرية من كافة أقسامها. ولجمع البيانات تم استخدام استبانة مكونة من 50 سؤالاً تم جمعها لـ (270) موظفاً إدارياً وأكاديمياً يستخدمون الإنترنت والحاسوب، كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي. واستخدام البحث المنهج الوصفي الارتباطي لقياس علاقة التأثير

بين متغيرات البحث. تبين من البحث أن من الضروري السماح للموظف بأخذ قسط من الاستراحة والمشاركة في الأنشطة التنافسية، حيث سيشهد المدراء الذين يتخلون عن خدمات الإنترنت مثل تصفح الويب والشبكات الاجتماعية زيادة في الإنتاج من خلال جهود موظفيهم. ممكن أن يتراوح تأثير التهرب الإلكتروني للمؤسسات من الإلهاء الجزئي للموظفين إلى إهدار خطير لموارد الشركة. تشير دراستنا إلى أنه إذا أراد المدراء تقليل سلوك التهرب الإلكتروني لدى الموظفين، فمن المفيد اتباع استراتيجيات تتعارض مع قدرتهم على خداع الآخرين والتركيز على المسؤولية والعقاب يؤدي إلى ردعهم عن هذا السلوك. يمكن للإدارة أن تخبر الموظفين أن جميع أنشطتهم عبر الإنترنت تخضع للمراقبة، ولكن الحذر من أن مثل هذه المراقبة قد تنتهك خصوصية الموظفين، مما يخلق بيئة عمل غير مرغوب فيها. فإن ظاهرة التهرب الإلكتروني ليست شرا مطلقا. إن تصفح الإنترنت في العمل يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على مشاعر الموظفين، حيث أنه يسمح بالتخفيف من ضغوط العمل. كما يمكن أن يدعم الإنتاجية في بعض الحالات، من خلال توفير فترات استراحة للموظفين تمكنهم من استعادة تركيزهم ونشاطهم. في حين يسمح الموظفون لأنفسهم بالمشاركة في بعض الأنشطة عبر الإنترنت خلال ساعات العمل، فقد يمتد العمل أيضا إلى ما هو أبعد من مكاتبهم إلى حياتهم الشخصية.

2.3.3 التعليق على الدراسات السابقة:

بعد أن تم استعراض عدد من الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع البحث فقد استخلص الباحث ما يلي:

أن معظم الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي والدراسات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي إعتمدت على المنهج التحليلي واستخدمت الاستبانة التي تعتبر كأداة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسات وجود علاقة بين القيادة الإستراتيجية وبين العديد من الوظائف الادارية

بالمؤسسة، وقد جاءت هذه الدراسة لتبين أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان، ولهذا فهناك تشابه بين الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة، كما يوجد إختلاف مع البعض الآخر من حيث المنهجية والبيئة الاجتماعية لعينة الدراسة، وبعد استعراض الدراسات السابقة والتي تناولت العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة. إتبعَت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع العديد من الدراسات السابقة وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأساليب الإحصائية المستخدمة. وركزت معظم الدراسات السابقة على متغيرات الجنس، والمؤهل الأكاديمي، وسنوات الخدمة حيث اتفقت العديد من هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في اختيارها هذه المتغيرات وتشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في إستخدامها الاستبانة كأداة للدراسة. ركزت الدراسة الحالية على أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان، في حين الدراسات السابقة لم تتناول المتغيرات معاً وطبقت الدراسة الحالية على البيئة العمانية، أما الدراسات السابقة طبقت في بيئات مختلفة. وهدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان، وتعد من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع.

من خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث ما يلي:

1. اختيار كل من المنهج والأداة الخاصة بالدراسة الحالية
2. بناء العبارات الخاصة الاستبانة وصياغة الفقرات والعمل على تطويرها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 مقدمة:

قام الباحث عن طريق خلال هذا الفصل بتوضيح المنهج الذي تم إتباعه في الدراسة، ووصفاً للإجراءات و لطريقة التي تم اتباعها من قبل الباحث في تحديد العدد الكلي لمجتمع الدراسة وأيضاً عينتها، وكذلك تم تعريف أداة الدراسة التي العمل على إستخدامها في هذه الدراسة وأيضاً المصادر التي تم الاستناد اليها في الحصول على البيانات، ثم التحقق من مدى صدق الأداة وأيضاً ثباتها، وأوضح أخيراً الطرق الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات.

3.2 منهج الدراسة:

أعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي القائم على الحصول على المعطيات والبيانات التي تتعلق بموضوع الدراسة وذلك لدراسة " أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين" بالتطبيق على هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان، ومن ثم تم تحليل هذه البيانات بهدف الحصول على المعلومات الدلالات والمعاني التي تنطوي عليها هذه البيانات.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون المجتمع الكلي للدراسة من موظفي هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان، وعددهم (1000) موظفاً، حيث تم الحصول على عينة ميسرة مكونة من (250) موظفاً، وتم العمل على توزيع الاستبيان الكترونياً على أفراد العينة وتم إسترداد (226) إستبانة كانت صالحة للتحليل الإحصائي شكلت ما نسبته (90.4%) من إجمالي ما تم الحصول عليه من الإستبانات الموزعة.

المتغيرات الوظيفية والشخصية لأفراد الهيئة المبحوثة:

يوضح الجدول التالي تحليل المتغيرات الوظيفية والشخصية للمبحوثين:

الجدول رقم (1) التكرارات والنسبة المئوية للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

رقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
1	النوع	ذكر	195	86.3
		أنثى	31	13.7
2	العمر	أقل من 30 سنة	19	8.4
		من 30 – أقل من 40 سنة	102	45.1
		من 40 – أقل من 50 سنة	74	32.7
		أكثر من 50 سنة	31	13.7
3	المؤهل العلمي	دبلوم عام فاقل	35	15.5
		دبلوم	43	19.0
		بكالوريوس	102	45.1
		دراسات عليا	46	20.4
4	الوظيفة	مدير	10	4.4
		رئيس قسم	34	15.0
		موظف أرصاد جوية	49	21.7
		موظف الملاحة الجوية	50	22.1
		موظف	83	36.7
5	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	8.8
		من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات	25	11.1
		10 سنوات فأكثر	181	80.1
		المجموع	226	100.0

يتضح من الجدول رقم (1) وصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة بإستخدام التكرارات

والنسب المئوية، حيث بينت النتائج أن عدد الاشخاص الذكور في العينة كانت هي الأكبر مقارنة

بنسبة الإناث المتمثلين في العينة، حيث وصلت نسبة الذكور (86.3%)، في حين وصلت نسبة الإناث في العينة (13.7%). وفي الفئات العمرية جاءت الفئة العمرية (من 30 - أقل من 40 سنة)، بأكبر نسبة حصلت على (45.1%)، فيما جاءت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بأقل نسبة وبلغت (8.4%).

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد كان حملة البكالوريوس بأكبر نسبة بين أفراد العينة وبلغت (45.1%)، فيما كان حملة الدبلوم العام فاقل بأصغر نسبة (15.5%).

وفي إطار المسميات الوظيفية جاءت فئة الموظفين بأكبر نسبة وبلغت (36.7%)، وتوزعت النسبة الباقية على كل الفئات الوظيفية الأخرى.

وأوضحت نتائج الجدول في جانب سنوات الخبرة أن فئة سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر)، يوجد بهما أكبر عدد من افراد العينة وبلغت (80.1%)، بينما كان فئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) بها أقل نسبة من أفراد العينة وبلغت (8.8%).

3.4 أداة الدراسة:

قام الباحث بالعمل على تطوير استبانته وذلك بالاستفادة من الدراسات السابقة والأدبيات والمراجع الأجنبية والعربية ، بالإضافة إلى عدد من مواقع الإنترنت المختلفة وقد اشتملت أداة الدراسة على الأقسام التالية:

القسم الأول: متعلق هذا القسم بالبيانات الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة.

القسم الثاني: تضمن أبعاد الالتزام التنظيمي بإجمالي عدد فقرات بلغ (22) فقرة عن طريق (3) أبعاد رئيسة بالاعتماد على دراسة (أمبارك والعبيدي، 2021) وقد تم الاعتماد على استبيان هذه الدراسة وهي:

- الالتزام العاطفي.

- الالتزام الاستمراري.
- الالتزام المعياري (الأخلاقي).

القسم الثالث: أحتوى على بعد أداء العاملين بمجموع فقرات بلغ (12) فقرات بالاعتماد على دراسة (الشمراي، 2023).

وتكونت الاستبانة من (34) فقرة تقاس كل فقرة من خلال سؤال يطلب من المستجيب وضع علامة ☒ في الخانة التي تعبر عن وجهة نظره، على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (2)

توزيع عبارات الالتزام التنظيمي على أداء العاملين

الرمز	عدد الفقرات	أبعاد الدراسة
RC	9	المتغير المستقل: الالتزام التنظيمي
EC	7	البعد الأول: الالتزام العاطفي
CC	6	البعد الثاني: الالتزام الاستمراري
NC	22	البعد الثالث: الالتزام المعياري (الأخلاقي)
EP	12	المتغير التابع: أداء العاملين

مصادر البيانات:

المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب، الرسائل الجامعية ، الدوريات ، المقالات العلمية والأبحاث السابقة، وكذلك تم الإطلاع والبحث في كل مواقع الإنترنت المختلفة من أجل بناء الإطار النظري للدراسة.

المصادر الأولية: تتمثل في الإستبانة، حيث قام الباحث بإعداد أداة الدراسة (الإستبانة) بعد الإطلاع على المصادر الثانوية التي تتمثل في الدراسات السابقة وما أوردهته الكتب والمراجع التي

لها الصلة بالموضوع، قام الباحث أيضاً بصياغة فقرات الإستبانة. وسوف تشتمل الإستبانة على الفقرات التي تعكس مشكلة الدراسة وأسئلتها للإجابة عليها من قبل المبحوثين، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي

الجدول رقم (3) تصنيف ودرجات مستويات الموافقة على فقرات الاستبانة.

المستوي	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد تم حساب معدلات استجابات المبحوثين باعتماد المعيار الموضح في الجدول التالي في تقدير مستوى الموافقة لدى أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (4) المستويات المتحققة المقابلة لمدى المتوسطات الحسابية

الأهمية النسبية	مدى المتوسط الحسابي المقابل
منخفضة جداً	من (1) إلى أقل من (1.8)
منخفضة	من (1.8) إلى أقل من (2.6)
متوسطة	من (2.6) إلى أقل من (3.4)
مرتفعة	من (3.4) إلى أقل من (4.2)
مرتفعة جداً	4.2 فأعلى
انظر الملحق (2)	

الخصائص السيكرومترية للمقياس:

(أ) - صدق الاداة: تم التحقق من صدق الاداة بالطرق التالية:

صدق المحكمين : تم العمل على عرض الاداة على عدد من الأساتذة في جامعة الشرقية، حيث تم عرض الاداة على عدد من المحكمين لإبداء آرائهم حول مدى مناسبة عبارات الاداة وإنتماء

العبارات للمحاور الفرعية، وقد تم الأخذ بمقترحاتهم، وتم تعديل بعض العبارات التي رأى المحكمون تعديلها، والعمل على حذف العبارات التي لاتتعلق بالموضوع.

(ب) - ثبات المقياس

تم التحقق من ثبات المقياس عن طريق:

معامل كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية.

تم القيام بتطبيق الأداة على عينة الدراسة التي تضم (226) من العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان، وذلك بهدف اختبار معامل ثبات الإستبانة من خلال اختبار معامل كرونباخ ألفا والذي يعتبر من أكثر الوسائل استخداماً لقياس درجة الإتساق الداخلي والثبات ودرجة الإعتمادية للمقياس ككل، واختبار التجزئة النصفية للتأكد من أن الإستبانة تقيس العوامل المراد قياسها والتثبت من صدقها ويعتبر معامل ألفا (0.700) مقبولاً من وجهة نظر الإحصائيين. وتبين الجداول التالية النتائج.

الجدول رقم (5)

نتيجة إختبار كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.862
		N of Items	17a
	Part 2	Value	.876
		N of Items	17b
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			.909
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.953
	Unequal Length		.953
Guttman Split-Half Coefficient			.953
Total Cronbach's Alpha			.932

بينت النتائج التي تم توضيحها في الجدول في الأعلى أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للإستبيان أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان قد وصل إلى (0.862). للمفردات الفردية وبلغ (0.876) للمفردات الزوجية وهي تعد قيم أكبر من قيمة المحك (0.700) وهو ما يؤكد مدى ثبات الاستبيان، كما تؤكد معاملات، إختباري سبيرمان وغوتمان اللتان بلغتا (0.953) و(0.953) على التوالي، وحصل معامل كرونباخ ألفا، الكلي للإختبار (0.932) وهو ما يؤكد مدى ثبات الإستبيان، وبذلك يمكن الوثوق في صدق وثبات الاستبيان.

ب: الصدق البنائي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة الدراسة هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان مجتمع الدراسة الأساسية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للأداة موضوع الدراسة.

جدول رقم (6)

معاملات الارتباط ببيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للأداة

م	البعد	معامل الارتباط
1	الالتزام التنظيمي	0.943**
2	أداء العاملين	0.910**

** دال عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول السابق وجود ارتباطات دالة إحصائية بين درجة بعد الالتزام التنظيمي وبعد أداء العاملين والدرجة الكلية عند مستوى دلالة (0.01).

وبذلك يكون الباحث قد تحقق من أن الاداة تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، حيث تبقى الأداة في صورته النهائية تتكون من (34) عبارة تشترك جميعها في أبعاد الالتزام التنظيمي وبعد أداء العاملين لدى أفراد العينة.

3.5 المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS (Statistical Package for Social Sciences) وتشتمل على الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة في ضوء خصائصهم الديموغرافية.
- معامل ثبات ألفا-كرونيباخ والتجزئة النصفية للتحقق من ثبات المقياس المستخدم في الدراسة الحالية.
- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد الصدق الداخلي والصدق البنائي لأداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- تحليل الانحدار المتعدد: لتحديد أثر أكثر من متغير مستقل على المتغير التابع. عن طريق برنامج Warp pls. الاحصائي وهو برنامج يستخدم في نمذجة المعادلات البنائية باستخدام طريقة المربعات الصغرى ويعد من أحدث برامج التحليل الاحصائي.

3.6 نبذة عن البيئة المبحوثة:

صدر المرسوم السلطاني رقم (2012/33) بتاريخ 26 مايو 2012م الموافق 5 رجب سنة 1433 هـ بإنشاء هيئة الطيران المدني وأن تكون ذات شخصية اعتبارية واستقلال مالي وإداري بحيث تكون

السلطة المسؤولة عن مختلف الجوانب الرقابية والتشريعية لشؤون الطيران المدني في سلطنة عمان. وأن تعمل على تقديم خدمات الملاحة الجوية والخدمات الوطنية للأرصاد الجوية. حيث جاء المرسوم محفزاً وداعماً لتحقيق أهداف ورؤية الهيئة وتحقيق أعلى مستويات السلامة جواً وبراً. ويتمثل عمل الهيئة في الجوانب التنظيمية والخدمية من حيث إصدار وتطبيق الأنظمة واللوائح المنظمة للطيران المدني في سلطنة عمان، وإصدار الإجازات اللازمة لأطقم الطائرات ومحطات الصيانة، عقد الاتفاقات الجوية الثنائية بين السلطنة والدول الأخرى، ووضع السياسات والضوابط الكفيلة بأمن المطارات وسلامة النقل الجوي. ووضع الأسس الكفيلة بتنمية إيرادات مطارات السلطنة ومرافقها والحفاظ على تلك الاستثمارات وتشجيع فرص الاستثمار فيها. أما بالنسبة للمهام الخدمية، تقوم الهيئة بإنشاء وإدارة وتشغيل وصيانة نظم الملاحة الجوية وتطويرها وتنظيم الحركة الجوية ومنح تصاريح العبور والهبوط، والمراقبة والتفتيش والتدقيق في مجال اختصاصاتها على عمليات مؤسسات وشركات الطيران العاملة في السلطنة.

فرص الاستثمار في قطاع الطيران المدني

تم منح رخصة الطيران الاقتصادي بعد أن تم طرح المناقصة في شهر يونيو 2014، والذي ينقسم إلى الطيران الخاص والطيران العمودي، والتصوير الجوي، والإسعاف الجوي، والطيران السياحي، والطيران البرمائي، كما تم إيجاد مشغلان اثنان لخدمات المناولة الأرضية في مسقط، الأول مستقل (مارس 2016)، والآخر بالشراكة مع الطيران العماني (يناير 2016 تم تحويل الطلبات للطيران العماني لاختيار الشريك)، ومشغل الخدمات الأرضية للمطارات الإقليمية ومطار صلالة (بعد إسناد المشغل المشترك في مطار مسقط)، ومشغل الشحن الجوي في مطار مسقط الدولي وصلالة والمطارات الإقليمية (يونيو 2016م)، ومشغل لصيانة الطائرات في المطارات الإقليمية ومطار صلالة (إبريل 2016)، ومشغل لمركز خدمات الطائرات الخاصة (النصف الثاني 2016م)

وبناء على رؤية الهيئة ورسالتها والتحديات التي تواجهها وتواجه قطاع الطيران ككل، تم تحديد ستة

أهداف استراتيجية التي يتعين تحقيقها خلال الخمس سنوات المقبلة كما يلي:

إعداد وتنفيذ إطار تنظيمي للسلامة والأمن يتطابق مع معايير منظمة الطيران المدني الدولي،

ويضع في اعتباره أفضل الممارسات العالمية.

ضمان التنمية الاقتصادية لقطاع الطيران المدني من خلال توفير إطار تنظيمي اقتصادي ملائم،

يراعي حماية مصالح المستهلك.

ضمان حماية البيئة من خلال الاستعمال الفعال للمجال الجوي، وإنفاذ أنظمة ولوائح حماية البيئة.

إنشاء مركز وطني لخدمات الأرصاد الجوية، يوفر خدمة عالية الجودة، ويمتثل لمعايير المنظمة

العالمية للأرصاد الجوية، مع الأخذ في الاعتبار أفضل الممارسات العالمية.

الحفاظ على الاستدامة المالية، وتوفير خدمات تنافسية وعالية الجودة للجهات المعنية.

بناء مؤسسة فعالة من خلال الاستثمار المستمر في الموظفين والتقنيات الحديثة.¹

الرؤية

طيران مستدام بقدرات متميزة

الرسالة

تنظيم مجالات الطيران المدني وتطوير خدمات الأرصاد والملاحة الجوية من خلال تنمية رأس

المال البشري

القيم

النزاهة - الابتكار - التواصل الفعال - الشراكة

¹ <https://www.caa.gov.om/>

الأهداف الإستراتيجية

الارتقاء بمستوى التشريعات لسلامة وأمن وحماية البيئة واقتصاد الطيران.

التحسين المستمر للخدمات.

زيادة الربط بين سلطنة عمان ودول العالم

زيادة أنشطة النقل الجوي تعزيز الاستدامة المالية

تحسين كفاءة النظم والإجراءات والأداء المؤسسي

رقمنة الأنظمة وتطوير حلول التكنولوجيا

تأهيل وتمكين رأس المال البشري

الفصل الرابع

تحليل البيانات وتفسير النتائج

4.1 مقدمة:

تحليل نتائج الدراسة تعتبر المرحلة الأخيرة من الدراسة الميدانية حيث يتناول هذا المبحث عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي الذي تم التوصل إليها وذلك بهدف تحقيق الهدف الرئيسي من الدراسة

4.2 التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

تحليل إستجابات السؤال الأول:

السؤال الأول: ما هو مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الطيران المدني؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة على متغير الالتزام التنظيمي في هيئة الطيران المدني وفقراته، وقد تم ترتيب هذه الفقرات وفقاً للاستبانة.

ويخلص جدول رقم (7) مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الطيران المدني. وتبين النتائج في الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة على الالتزام التنظيمي قد بلغ (3.86) بانحراف معياري قدره (0.56)، وبناء على المعيار المستخدم في هذا الدراسة واستجابات أفراد العينة فإن هذا المتوسط الحسابي يشير إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي قد كان مرتفع. وقد جاء بُعد الالتزام العاطفي في المرتبة الأولى، يليه بُعد الالتزام المعياري (الأخلاقي)، ويأتي أخيراً بُعد الالتزام الاستمراري.

جدول رقم (7)

مستوي الالتزام التنظيمي في هيئة الطيران المدني

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الالتزام العاطفي	4.20	0.58	1
الالتزام الاستمراري	3.67	0.70	3
الالتزام المعياري (الأخلاقي)	3.70	0.61	2
الالتزام التنظيمي	3.86	0.56	

أولاً: الالتزام العاطفي:

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الالتزام العاطفي في هيئة

الطيران المدني بسلطنة عمان

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	أشعر بالاعتزاز بعلمي في المؤسسة	4.42	0.75	3	مرتفع جداً
2	أشعر بالسعادة عند القيام بمهام وظيفتي في المؤسسة	4.42	0.78	4	مرتفع جداً
3	أشعر بالانتماء القوي لهذه المؤسسة التي أعمل بها	4.35	0.86	5	مرتفع جداً
4	أحرص على أن أستمّر في العمل في المؤسسة	4.26	0.90	6	مرتفع جداً
5	أشعر أن مشكلات العمل هي مشكلاتي الشخصية	3.38	1.17	9	متوسط
6	أقدم مصلحة المؤسسة على مصلحتي الشخصية	3.91	1.02	8	مرتفع

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
7	أثق بدرجة كبيرة بزملاء العمل	3.92	0.88	7	مرتفع
8	أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة	4.47	0.64	2	مرتفع جداً
9	أحافظ على أسرار المؤسسة تحت كل الظروف	4.63	0.57	1	مرتفع جداً
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.20	0.58		مرتفع جداً

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للالتزام العاطفي في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان قد بلغ (4.20)، بانحراف معياري قدره (0.58)، مما يشير إلى أن مستوى الالتزام العاطفي قد كان مرتفع جداً.

وقد نال مضمون الفقرة (9) التي تنص على " أحافظ على أسرار المؤسسة تحت كل الظروف " على أعلى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.63)، فيما نال مضمون الفقرة (5) الذي يشير إلى " أشعر أن مشكلات العمل هي مشكلاتي الشخصية " على أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.38).

ثانياً: الالتزام الاستمراري:

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الالتزام الاستمراري في هيئة

الطيران المدني بسلطنة عمان

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	تشجعتي المؤسسة على العمل بكل طاقتي	3.84	1.02	3	مرتفع
2	أعتقد أنه ليس من السهل على أن أعمل في مؤسسة أخرى	3.29	1.15	7	متوسط
3	فرص العمل المتاحة في المؤسسات الأخرى غير مناسبة لي	3.31	1.04	6	متوسط
4	أجني فوائد كثيرة من بقاءني في عملي في المؤسسة	3.58	0.98	5	مرتفع
5	أقبل أي عمل يسند إلى نظراً للالتزامي تجاه المؤسسة	4.13	0.83	1	مرتفع
6	تتميز ثقافة المؤسسة بإكساب العاملين درجة ولاء مرتفعة	3.64	1.02	4	مرتفع
7	يتسم العمل في المؤسسة بالاستقرار الوظيفي	3.92	0.93	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.67	0.70		مرتفع

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للالتزام الاستمراري في هيئة الطيران المدني

بسلطنة عمان قد بلغ (3.67)، بانحراف معياري قدره (0.70)، مما يشير إلى أن مستوى الالتزام

الاستمراري قد كان مرتفع.

وقد نال مضمون الفقرة (5) التي تنص على " أأقبل أي عمل يسند إلى نظراً للالتزامي تجاه

المؤسسة " على أعلى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، فيما نال مضمون الفقرة (2)

الذي يشير إلى " أعتقد أنه ليس من السهل على أن أعمل في مؤسسة أخرى " على أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.29).

ثالثاً: الالتزام المعياري (الأخلاقي):

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الالتزام المعياري

(الأخلاقي) في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للإستمرار في العمل في المؤسسة	4.22	0.73	2	مرتفع جداً
2	أعتقد أن الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة أفضل للموظف	2.92	1.21	5	متوسط
3	أعتقد أنه ليس من الصواب ترك عملي حتى لو حصلت على عروض أفضل في مؤسسات أخرى	2.74	1.22	6	متوسط
4	أعتقد أن قيمي ومبادئني تتفق مع قيم ومبادئ المؤسسة	3.77	0.89	4	مرتفع
5	أجتهد في تصحيح ما لدى الآخرين من أفكار سلبية عن المؤسسة	4.05	0.77	3	مرتفع
6	أتقيد بالأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة	4.49	0.53	1	مرتفع جداً
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.70	0.61		مرتفع

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للالتزام المعياري (الأخلاقي) في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان قد بلغ (3.70)، بانحراف معياري قدره (0.61)، مما يشير إلى أن مستوى الالتزام المعياري (الأخلاقي) قد كان مرتفع.

وقد نال مضمون الفقرة (6) التي تنص على " أتقيد بالأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة " على أعلى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.49)، فيما نال مضمون الفقرة (3) الذي يشير إلى " أعتقد أنه ليس من الصواب ترك عملي حتى لو حصلت على عروض أفضل في مؤسسات أخرى " على أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (2.74).

السؤال الثاني: ما مستويات أداء العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة على متغير أداء العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان وفقراته، وقد تم ترتيب هذه الفقرات وفقاً للاستبانة.

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أداء العاملين في هيئة

الطيران المدني بسلطنة عمان

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	أعمل على تنفيذ الأعمال المحددة حسب الوصف الوظيفي	4.17	0.83	6	مرتفع
2	أؤدي الأعمال المكلف بها من دون تأخير	4.49	0.51	1	مرتفع جداً
3	أشارك في الأنشطة التي من شأنها أن تؤثر مباشرة على أدائي الوظيفي	4.10	0.88	9	مرتفع
4	أقدم طرق جديدة وعملية لتحسين المهام الموكلة لي	4.27	0.60	3	مرتفع جداً
5	أعمل على أن أكون مصدر جيد للأفكار	4.24	0.62	4	مرتفع جداً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
	الإبداعية				
6	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي أواجهها في العمل	4.30	0.58	2	مرتفع جداً
7	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	4.12	0.71	8	مرتفع
8	يتم توزيع مهام العمل بعدالة مما يمكن العاملين من أكمل مهمتهم في الوقت المحدد	3.73	1.01	10	مرتفع
9	أنجز العمل بأسلوب متجدد مما يساعد على تعزيز كمية العمل المنجز	4.15	0.65	7	مرتفع
10	تعمل القيادات في المؤسسة على رفع مساوى أداء العاملين من خلال تشكيل فرق عمل مؤهلة	3.65	1.07	11	مرتفع
11	تعمل القيادات في المؤسسة على توزيع الحوافز بعدالة	3.25	1.23	12	متوسط
12	أستطيع التكيف والتأقلم مع أي تغيرات قد تطرأ في العمل	4.21	0.67	5	مرتفع جداً
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.06	0.45		مرتفع

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لاداء العاملين في هيئة الطيران المدني

بسلطنة عمان قد بلغ (4.06)، بانحراف معياري قدره (0.45)، مما يشير إلى أن مستوى اداء

العاملين قد كان مرتفع.

وقد نال مضمون الفقرة (2) التي تنص على " أؤدي الاعمال المكلف بها من دون تأخير " على

أعلى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.49)، فيما نال مضمون الفقرة (11) الذي يشير إلى "

تعمل القيادات في المؤسسة على توزيع الحوافز بعدالة " على أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي

بلغ (3.25).

4.3 اختبار فرضيات الدراسة

ولاختبار فرضيات الدراسة الحالية، تم اعتماد الانحدار الجزئي

تم تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى (PLS-SEM) باستخدام WarpPLS 8.0 يكون مناسباً للأسباب التالية. أولاً، عندما تنطوي الدراسة على النظرية والتطوير، يوصى باستخدام PLS-SEM كطريقة مفضلة (Hair et al., 2021).

تتضمن الدراسة الحالية أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان، وبالتالي، يبدو PLS-SEM مناسباً. عندما تحتوي الدراسة على نموذج معقد، مثل النموذج الحالي والذي يتكون من متغيرين مع عدة مقاييس في كل منها، يُنصح باستخدام PLS-SEM. وعلاوة على ذلك، واحدة من الحجج الأكثر إقناعاً إن اعتماد PLS-SEM في هذا التحقيق هو قدرته على التعامل مع العينات الصغيرة والكبيرة الحجم، حيث كانت عينة هذه الدراسة الحالية (226 موظف).

نموذج القياس:

هذه هي الخطوة الأولى في تحليل PLS-SEM الذي يهدف إلى التأكد من الأدوات والجودة من خلال اختبار صلاحية وموثوقية العناصر والتركيبات المستخدمة.

ويتم ذلك من خلال فحص تحميلات عامل العنصر والاتساق الداخلي تفحص العنصرية. وهنا من خلال اختبار الموثوقية المركبة وكرونباخ يتم ضمان موثوقية منشآت ألفا حيث أن كلاهما يستوفي الحد الأدنى من (0.7). ومن جهة أخرى، تم استيفاء الصلاحية لأن تحميلات العناصر كانت أكبر من القيمة الموصى بها وهي 0.70 (Henseler et al., 2009). علاوة على ذلك، تم اختبار الصلاحية المتقاربة والتأكد منها من خلال المتوسط تم استخراج التباين (AVE) حيث أن جميع قيم AVE أكبر من 0.50 (انظر الجدول 12). بالإضافة إلى ذلك، جميع قيم الجذور

التربيعية لـ AVE كما هو موضح في الجدول (13) تشير إلى صلاحية تمييزية مقبولة باعتبارها الجذر التربيعي لـ AVE لجميع البنات يتجاوز أي من الارتباطات الأخرى التي تتطوي على ذلك متغير (كوك، 2021). علاوة على ذلك، واستناداً إلى اقتراح (MacKenzie et al 2011)، لم يكن هناك قلق ملحوظ بشأن العلاقات الخطية المتعددة والمشاركة لتحيز الأساليب حيث لا تتجاوز أي من قيم عامل التباين المستخرج (VIF) عتبة 5 (انظر الجدول. 13).

الجدول (12) ألفا كرونباخ (a)، الموثوقية المركبة (CR)، المتوسط التباين المستخرج (AVE) وعامل تضخم التباين (VIF)

المتغيرات	a	CR	AVE	VIF
الالتزام العاطفي	0.865	0.894	0.700	2.124
الالتزام الاستمراري	0.833	0.878	0.740	3.055
الالتزام المعياري (الاخلاقي)	0.768	0.844	0.722	2.881
أداء العاملين	0.826	0.865	0.629	1.820

الجدول (13) الجذور التربيعية لـ (AVE) الصلاحية التمييزية) في الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري (الاخلاقي)، أداء العاملين

المتغيرات	الالتزام العاطفي	الالتزام الاستمراري	الالتزام المعياري (الاخلاقي)	أداء العاملين
الالتزام العاطفي	0.700			
الالتزام الاستمراري	0.670	0.740		
الالتزام المعياري (الاخلاقي)	0.624	0.716	0.722	
أداء العاملين	0.608	0.576	0.595	0.629

اختبار النموذج الهيكلي والفرضيات

الجدول رقم (14)

نتائج تأثير ابعاد الالتزام التنظيمي على أداء العاملين

Result	P.values	path coefficients	المتغير التابع	العلاقة المباشرة	المتغير المستقل
النتيجة	الدلالة	معاملات المسار			
رفض الفرضية	<0.001	0.384	أداء العاملين	←	الالتزام العاطفي
رفض الفرضية	0.003	0.177	أداء العاملين	←	الالتزام الاستمراري
رفض الفرضية	<0.001	0.212	أداء العاملين	←	الالتزام المعياري (الاخلاقي)

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي على أداء العاملين في هيئة

الطيران المدني بسلطنة عمان.

يتضح من نتائج الشكل رقم (2) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للالتزام العاطفي في أداء

العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان حيث أن قيمة المعنوية (0,01) < وقيمة معامل

المسار (0,38)، وهذا يعنى أن الالتزام العاطفي تفسر ما نسبته 38% من التباين في أداء

العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان. وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الاستمراري على أداء العاملين في هيئة

الطيران المدني بسلطنة عمان.

يتضح من نتائج الشكل رقم (2) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للالتزام الاستمراري في أداء

العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان حيث أن قيمة المعنوية (0,01) < وقيمة معامل

المسار (0,18)، وهذا يعنى أن الالتزام الاستمراري تفسر ما نسبته 18% من التباين في أداء

العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان. بناء على ذلك يتم رفض الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام المعياري (الأخلاقي) على أداء العاملين

في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

يوضح الشكل رقم (2) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للالتزام المعياري (الأخلاقي) في أداء

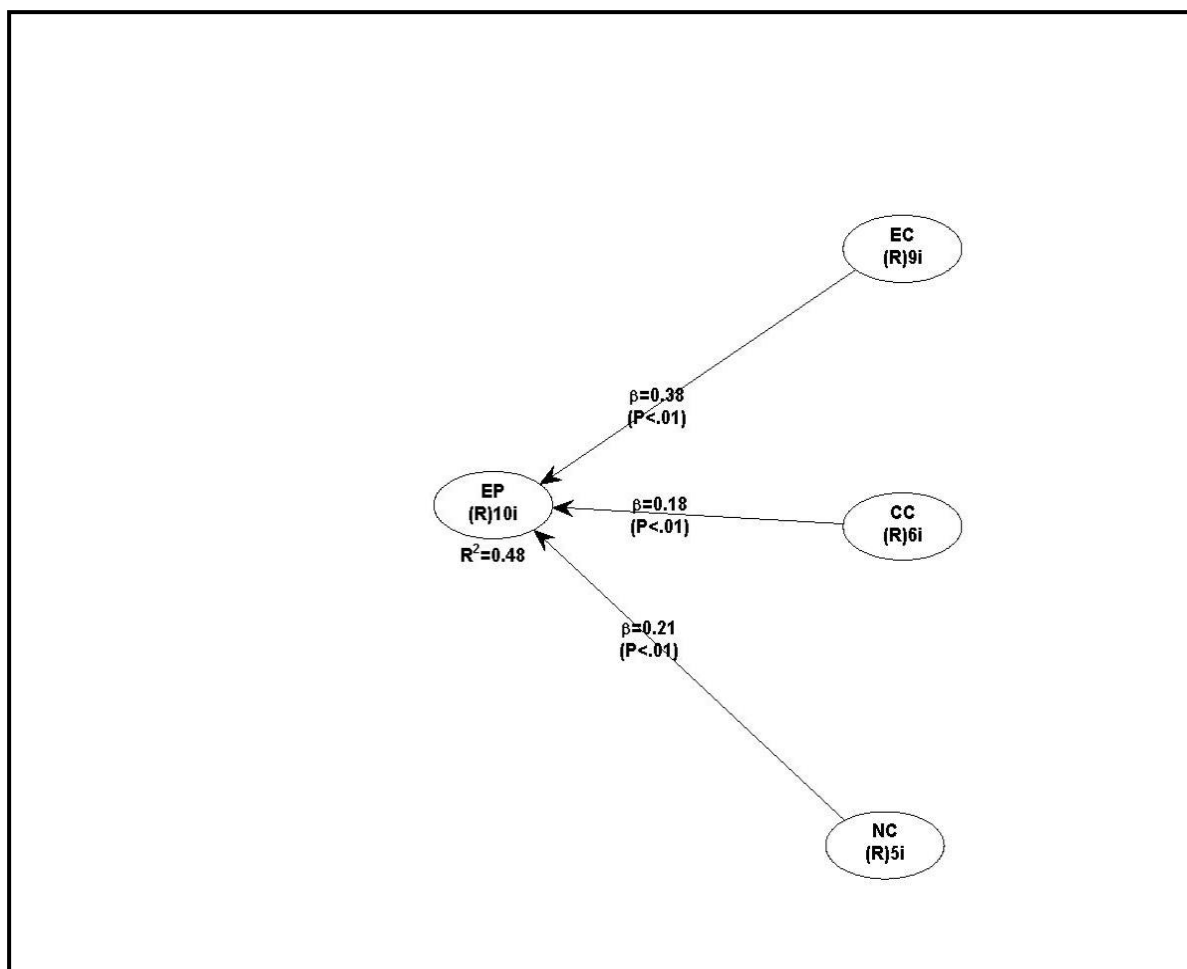
العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان حيث أن قيمة المعنوية (0,01) < وقيمة معامل

المسار (0,21)، وهذا يعنى أن الالتزام المعياري (الأخلاقي) تفسر ما نسبته 21% من التباين في

أداء العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان. بناء على ذلك يتم رفض الفرضية الثالثة.

كما يوضح شكل رقم (2) تحليل المسار من ابعاد الالتزام التنظيمي على أداء العاملين في هيئة

الطيران المدني بسلطنة عمان



المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج 5.0 WARPPLS (n=68)

ترجمة الرموز المتضمنة في الشكل:

الالتزام المعياري (الأخلاقي)	Normative (ethical) commitment (NC)	الالتزام العاطفي	Emotional commitment (EC)
أداء العاملين	Employee performance (EP)	الالتزام الاستمراري	Continuity Commitment (CC)

وقد قام الباحث بحذف (4) فقرة، وكانت رقم (14،22،23،25) نظراً لعدم إيفائها الشروط اللازمة لإبقائها كأن يكون تشبعها أقل من (0.50) أو تشبعت الفقرة في عاملين أو أكثر (التكوين المعقد) أو لم تشبع في أي عامل.

الفصل الخامس

نتائج وتوصيات الدراسة

5.1 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي خرج بها الباحث على ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها. لقد أجريت الدراسة على هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان، لدراسة أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين.

5.2 نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

- يتضح من نتائج الدراسة أن الالتزام التنظيمي في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان كانت بدرجة مرتفعة، ترجع هذه النتيجة إلى أن الموظفين في الهيئة يشعرون بالانتماء والحرص على الاستمرار في العمل كما أنهم يشعرون أن وضعهم في المؤسسة أفضل من وضع الموظفين في المؤسسات الأخرى، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أمبارك والعبيدي، 2021) .
- يتضح من نتائج الدراسة أن الالتزام العاطفي في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان كانت بدرجة مرتفعة جداً، ترجع هذه النتيجة إلى أن الموظف يحافظ على أسرار الهيئة تحت أي ظروف وهناك ثقة متبادلة بين الموظفين في العمل ويعتبر الموظف عن مشاكل العمل هي مشكلاته الشخصية، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد وأبو حسين، 2022) .
- يتضح من نتائج الدراسة أن الالتزام الاستمراري في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان كانت بدرجة مرتفعة ، ترجع هذه النتيجة إلى أن الموظفين يشعرون أن العمل في الهيئة يتمي

بالاستقرار كم أن الموظفين لديهم ولاء مرتفع للهيئة نظرا للفوائد الكبيرة التي يحصلون عليها من العمل في الهيئة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو القاسم، 2023).

- يتضح من نتائج الدراسة أن الالتزام المعياري (الأخلاقي) في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان كانت بدرجة مرتفعة، ترجع هذه النتيجة إلى أن الموظفون يعتقدون أن مبادئهم تتفق مع مبادئ الهيئة وأنه يجب الاستمرار والعمل في الهيئة لأنها تعتبر من أفضل الأماكن في العمل، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد وأبو حسين، 2022).
- يتضح من نتائج الدراسة أن أداء العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان كانت بدرجة مرتفعة، ترجع هذه النتيجة إلى أن الهيئة تعمل على توزيع الحوافز والمهام بين الموظفين بعدالة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشمراي، 2023) .

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة:

- أظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير إيجابي للالتزام العاطفي على أداء العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان، ترجع هذه النتيجة إلى أن الموظفون يرون أن مصلحة الهيئة هي مصلحتهم الشخصية والاستمرار في العمل هو واجب كل موظف في الهيئة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشمراي، 2023).

- أظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير إيجابي للالتزام الاستمراري على أداء العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان، ترجع هذه النتيجة إلى أن الموظفون يرون أن فرص العمل في المؤسسات الأخرى غير مناسبة وهناك استقرار في العمل داخل الهيئة مما يشجع الموظفين على الاستمرار، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أ مبارك والعبودي، 2021) .

- أظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير إيجابي للالتزام المعياري (الأخلاقي) على أداء العاملين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان، ترجع هذه النتيجة إلى أن الموظفون يرون أن الاستمرار

في العمل في الهيئة هو الصواب حتى وأن كان هناك عروض أفضل في مؤسسات أخرى نظرا لأن مبادئ الهيئة تتفق مع مبادئ الموظفين، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أمبارك والعبيدي، 2021).

5.3 توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بالتالي:

1. تعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين في المؤسسة من خلال تعزيز منظومة القيم التي تساهم في ارتباط الفرد بمنظّمته وقبوله لأهدافها، وتوفير فرص لتطوير أداء العاملين من خلال التدريب والتأهيل مما يعزز من مستويات الالتزام التنظيمي.
2. تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال التأكيد على قيمة وأهمية العمل الذي يؤدونه وإشراكهم في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية عن طريق فرق العمل التي يشارك فيها العاملين وعلى مختلف المستويات.
3. تنمية روح المبادرة والابداع لدى العاملين عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الابداعية والعمل بها مما يخلق شعور بالرضا والالتزام لدى العاملين، ومنح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في إنجاز أعمالهم وإدماجهم في كافة الأنشطة والعمليات الادارية لما لذلك من أهمية في تعزيز الالتزام لديهم
4. تعزيز الالتزام لدى العاملين من خلال إعادة النظر في نظام الحوافز مما يساعد على رفع مستويات الالتزام لدى العاملين وتحسين مستويات الاداء

5.4 الدراسات المستقبلية:

إجراء المزيد من الدراسات حول أثر الالتزام التنظيمي على جودة الخدمات في هيئة الطيران المدني

بسلطنة عمان

إجراء دراسات حول أثر الالتزام التنظيمي على الاداء المؤسسي في هيئة الطيران المدني بسلطنة

عمان

أثر الالتزام التنظيمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان

أثر التمكين الوظيفي على الالتزام التنظيمي في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان

أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان

خلاصة:

لقد تم تناول موضوع الالتزام التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان وهو من أهم الموضوعات التي يجب أن تنتبه إليه جميع المؤسسات لما للالتزام التنظيمي من دور كبير في توفير بيئة عمل صحية يسودها التعاون المشترك والترابط والابداع وهذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، إن الالتزام التنظيمي لها دور كبير في وضع التصورات المستقبلية وتحسين القرارات ولهم القدرة على تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وتحقيق أهداف الموظفين. فالالتزام التنظيمي في المؤسسات من أهم عوامل النجاح فهي تزيد من رفع مستويات ثقة العاملين في أنفسهم ومساعدتهم على الاشتراك في عملية إتخاذ القرارات والعمل على إكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة مما يساعد على تحسين مخرجات المؤسسة.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو القاسم، رائف علي (2023) أثر الالتزام التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (3).
- أبو القمصان محمد، ومرزوق، عبد العزيز، وطلحة رامي (2019). تأثير الثقة في الإدارة كوسيط في العلاقة بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 5(6)
- أحمد، علاء روجي هاشم و أبو حسين، الحارث محمد موسى (2022) أثر الالتزام التنظيمي علي جودة الخدمات الإلكترونية بوجود التعلم التنظيمي كمتغير لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(6).
- إسماعيل، سارة إسماعيل محمد ومحمد، محمد حامد فتحي (2023) الالتزام التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمديرية الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، جامعة أسيوط - كلية التربية الرياضية، 67(3).
- الاقرع، عبيده عبدالهادي عبد القادر (2022). أثر الالتزام التنظيمي على الرضاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(17)
- أمبارك، المبروك عبد الجواد والعبيدي، سليمان سالم جمعة النعاس (2021)الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء، مجلة البيان العلمية ، جامعة سرت العدد (9).

- باصفار، عبد القادر . (2018) أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصانع الملابس الجاهزة علي جودة الأداء. مجلة بحوث التربية النوعية، 4(49)، 551-570.
- بده، عقبة. مزيو، علي (2018) دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين: دراسة ميدانية لعينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي، الجزائر.
- البدوي، دولت إبراهيم. (2023). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 2(31).
- بن تونس، الطاهر وبربيع، يوسف وبوحزام، ليديا (2023) الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي نذير محمد، تيزي وزو، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، العدد (1).
- بن علي، المهدي، لمصادفة ، عمر ، فودوا، محمد (2021). انعكاسات الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالبنوك التجارية : دراسة حالة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أدرار ، رسالة ماجستير، جامعة احمد دراية - ادرار، الجزائر .
- بن لبنان، موسى، لعمارة، العيد. (2021). دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين جودة أداء العاملين بمديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة ، مجلة ابحاث ودراسات التنمية، 8(1)، 74-91.
- بوقندورة، يمينة (2019). واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 6(1)، 84-104.

- ثابت، وائل محمد (2020) أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، التعلم التنظيمي متغير وسيط، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، (2) 22.
- جندلي، بثينة. (2018). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة ، رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- الحاج، يحي. (2018). دور تدريب المورد البشري في جودة أداء العاملين بالتطبيق علي شركة بوهيات المهندس (الخرطوم) رسالة دكتوراه . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الحارثي، سامية. (2019). القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، (20) ج5، 1-35.
- الحراصية، رياء والحدابي، داود (2022). تقييم المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لمدى التزامهم التنظيمي مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(7)
- الحربي محمد (2020). اثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي درا راسة تطبيقية على اعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة ،34 (3)، 173-214.
- الحريري، محمد سرور (2012) ادارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الاردن

- الحطاب، نعم عبدالرحمن عوني، والنجار، فايز جمعة صالح (2020) الحوكمة الرشيدة وأثرها في الالتزام المنظمي: الدور المعدل للمسؤولية الاجتماعية في دائرة الجمارك الأردنية (رسالة دكتوراه). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. الأردن
- حوراني، زياد بخيت حسين (2023) الإدارة الرشيدة وأثرها على جودة أداء العاملين، دراسة حالة ، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، الأردن.
- الرواس، & أمينة بنت سعيد (2023). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا،
(1)85
- الزبيدي، مشعل (2021) درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. مجلة القراءة والمعرفة، 21(233)
- الزواهره، ليث (2021). اثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي : الدور الوسيط للذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(2)
- الزبياري، جعفر والحمداني، ناهدة. (2019). مهارات القيادة الإدارية ودورها في دعم الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى تنمية الرافدين، العراق، ملحق العدد 123(38)
- السالمي، عبد المحسن دخيل (2020) الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين.. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- السبيعي، فهد (2019) الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. مجلة القراءة والمعرفة - كلية التربية- جامعة عين شمس، (209)
- السكري ، أمانى عبد الرازق امجد . (2022). تأثير جودة حياة العمل على أداء العاملين بالمدارس الثانوية بمحافظة الغربية (دراسة تطبيقية) . المجلة العلمية للبحوث التجارية، 1(12)، 43-60.
- السميري، حامد عاتق (2023) أثر الالتزام التنظيمي على الرضاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، 41(1).
- الشمراني، حامد محمد على (2023) علاقة الالتزام التنظيمي بتحسين أداء موظفي وموظفات جامعة ببشة: دراسة ميدانية، مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية، العدد (6)
- الشهراني، هادي بن ظافر محمد الرساسمة والمغيدي، الحسن بن محمد (2023) الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية للبنين في محافظة ببشة: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز فرع التربية - دائرة الدراسات العليا والبحث العلمي، العدد (29).
- الصمادي، زيد محمد أحمد (2023) أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في تحسين أداء الموظفين: الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في شركة الاتصالات مدى: دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة جرش، الأردن.

- صلاحين، أسامة سليمان، والعتار، عبد الاله (2019). واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر الموظفين دراسة ميدانية). كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد(1)
- عبد الحي، أسماء الهادي ومطر، محمد محمد إبراهيم (2018) الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساس وعلاقته بالإبداع المؤسسي. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 102(1)
- العتيبي، عايض العلي، خليل ابراهيم محمد . (2022) أثر الصراع التنظيمي على جودة الأداء للعاملين داخل المؤسسات الرياضية بدولة الكويت، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، 8(112)، 1-17.
- علي، رامي عوني علي (2023) أثر العدالة التنظيمية في الالتزام المنظمي في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية، الأردن.
- عليان، محمد عبد .سعيد (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظات غزة، فلسطين، رسالة ماجستير جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- العيساوي، محمد حميد (2018). القيادة الملهمة وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية رسالة ماجستير. جامعة آل البيت، الأردن.
- غضبان، ليلي. عريف، إيمان. (2018)، أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

- فهد، سالم خلف و خلف، إبراهيم فيصل و الطائي، طه غافل عبدالله (2020) الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بمديريات الشباب والرياضية بمحافظة صلاح الدين في العراق. مجلة ميسان لعلوم التربية البدنية، العدد (22).
- القحطاني، مشبب. (2023). التسويق الداخلي وتأثيره على أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بقطاع التجزئة. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 49(2)، 493-516.
- القرالة، عبد المنعم (2018) أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية ، دائرة الارصاد الجوية الاردنية ، مجلة جامعة الحسين بن طلال، 4(1)
- قطيشات، دلال خالد ومحمد أمين، حامد القضاة (2018) نموذج مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية، مجلة دراسات العلوم التربوية، 45(4)
- الكمالي، فواز قاسم سعيد والسفياني، عبدالرحمن محمد أحمد (2023) أثر الالتزام التنظيمي للعاملين على جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في مدينة تعز، مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 6(2).
- لبوابي، لورا. (2022). أثر الإدارة الرشيدة على أداء العاملين دراسة حالة للشركة لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية، رسالة ماجستير، جامعة غرداية، الجزائر .
- مبارك، نعيم، سمير امير ،رشدي احمد. (2023). أثر جودة الخدمات على رضا العملاء بمراكز خدمات المستثمرين : دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية، 41(1). 41-62.
- مفتاح، خلف، الموجود، محمد، عبد السلام محمد (2023). قياس مستوى أداء العاملين في سلاسل الفنادق بالقاهرة: دراسة تحليلية مجلة كلية السياحة والفنادق، 7(1)، 98-115.

- مهدي، لينا(2017) أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الاردن.
- موسى، شيرين، عبد العظيم مها . (2023). متطلبات جودة الخدمات المقدمة للعمالة الغير منتظمة من منظور مهنة الخدمة الإجتماعية. مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية، 62(2)، 529-574.
- نصر الدين، قعودة. (2021). أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي - دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري ، رسالة دكتوراة. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- يونس، ياسمينا محمد (2023) أثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية للطفولة المبكرة، مجلة دراسات الطفولة، جامعة عين شمس ، 26(99).

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية:

- Abdallah, A. B., Alkhaldi, R. Z., & Aljuaid, M. M. (2021). Impact of social and technical lean management on operational performance in manufacturing SMEs: the roles of process and management innovations. Business Process Management Journal.
- Andreas, D. (2022). EMPLOYEE PERFORMANCE: The Effect Of Motivation And Job Satisfaction. PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi, 1(1), 28-35.
- Arasanmi, C, & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organizational support and employee retention the mediating role of organizational commitment. Industrial and Commercial Training, 22(1),

- Benkarim, A., & Imbeau, D. (2021). Organizational commitment and lean sustainability: literature review and directions for future research. *Sustainability*, 13(6),
- Butali, P & Njoroge, D (2017) Training and development and organizational performance: The moderating Effect of Organizational commitment. *International Journal of Scientific research and Management*, 5(11).
- Cheng, J., Bai, H., & Hu, C. (2022). The relationship between ethical leadership and employee voice: The roles of error management climate and organizational commitment. *Journal of Management & Organization*, 28(1)
- Engetou, E. (2017). The Impact of Training and Development on Organizational Performance. Case study: National Financial Credit Bank Kumba, *Journal Business Management*, 10(6)2- 23.
- Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57-69.
- Iis, E. Y., Wahyuddin, W., Thoyib, A., Ilham, R. N., & Sinta, I. (2022). The Effect of Career Development And Work Environment On Employee Performance With Work Motivation As Intervening Variable At The Office Of Agriculture And Livestock In Aceh. *International*
- Joseph, Mwangi, & James ,Mwikya Reuben (2019) Effects of E-recruitment and E- Training on Human Resource Performance: A case study of Telkom Kenya, *International Journal of Research Publication* 32(2)
- Karoso, S., Riinawati, R., Ilham, R. N., Rais, R. G. P., & Latifa, D. (2022). Analyzing the Relationship of Work Environment and Quality

- of Work Life on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Madani Society*, 1(3), 167-173.
- Kurniasih, D., Setyoko, P. I., & Saputra, A. S. (2022). The Influence of Digital Electronic Performance, Competence and Motivation on Government Organization Employees Performance During the Digital Era. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(5), 86-99.
 - Mohamed, Zahraa Sabah& Dawoud, Zainab Youssef (2024)The Effect of Cyberloafing Behavior and Organizational Commitment on Job Performance: Applied Research on Al- Mustansiriya University Employees and Academics, *Journal of Management and Economics*,(142)
 - Purwanto, A. (2020). Effect of organizational citizenship behavior, work satisfaction and organizational commitment toward Indonesian school performance. *Sys Rev Pharm*, 11(9), 962-971.
 - Purwanto, A. (2022). The role of transformational leadership and organizational citizenship behavior on SMEs employee performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*.
 - Suliiman, Ali Meftah Husain & Masaud, Khairi Ahmed (2023)The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment: A Field Study in Libyana Mobile Phone Company, Tripoli – Libya, *Journal of Humanities Research and Studies*, 5(18)
 - Sutrisno, S. (2022). Determinants of Employee Performance: Overview of Aspects of Communication, Work Stress and Compensation. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3), 19259-19270.
 - Sweidan, Waseem Mohammed Jabr Hafez, Bint Ali, Kulthum & Al-Tahitah, Ali Nasser (2023) The Effect of Organizational Climate on

Organizational Commitment in 2022: Case Study - Gaza Electricity Distribution Corporation, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 7(3).

- Tampi, P. P., Nabella, S. D., & Sari, D. P. (2022). The Influence of Information Technology Users, Employee Empowerment, and Work Culture on Employee Performance at the Ministry of Law *and Human Rights Regional Office of Riau Islands. Enrichment: Journal of Management*, 12(3), 1620-1628.
- Williams, J & Bhanugopan, R (2016) The Effects of work Values and Organizational commitment on Localization of Human Resources. In *Global Talent Management and Staffing in Mnes*, 32, 167- 188.
- Yee, L. C. (2018). An Analysis on the Relationship between Job Satisfaction and Work Performance among Academic Staff in Malaysian Private Universities. *Journal of Arts & Social Sciences*, 1(2), 64-73.
- Zuheir Dahkoul, (2018). "The Determinants OF Employee Performance In Jordanian Organizations", *Journal of Economics, Finance and Accounting – JEFA*, (5)1, 11-17
- Zulkeflee, Z., Nawanir, G., AbdulGhani, A., & Aripin, N. (2022). the importance of lean knowledge management for a successful lean management implementation in the malaysian public sector. *International Journal of Industrial Management*, 16(1), 13-24.

الملاحق

ملحق رقم (1)



سلطنة عمان
جامعة الشرقية
برنامج الماجستير

(استبانة)

حفظكم الله

الفاضل/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد...

يسرني أن أضع بين يديكم الأداة التي تم اعدادها لأخذ آراء العينة المختارة لهذه الدراسة وهي بعنوان: " أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين : دراسة ميدانية على هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان " وهي متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير من جامعة الشرقية ، لذا ارجو منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بوضع علامة (√) امام الإجابة المتوافقة مع رأيك، مؤكداً لكم أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

المشرف

الباحث

د. إلياس شهدا

سعيد خالد سعيد كشوب

اولا: البيانات الشخصية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى
2. العمر: ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 30 سنة إلى أقل من 40 ☐ من 40 سنة إلى أقل من 50 ☐ 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: ☐ دبلوم عام ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
4. الوظيفة: ☐ مدير دائرة ☐ رئيس قسم ☐ موظف أرصاد جوية ☐ موظف الملاحة الجوية ☐
5. الخبرة : ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 ☐ 10 سنوات فأكثر

المحور	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي						
	1.	أشعر بالاعتزاز بعملتي في المؤسسة					
	2.	أشعر بالسعادة عند القيام بمهام وظيفتي في المؤسسة					
	3.	أشعر بالانتماء القوي لهذه المؤسسة التي أعمل بها					
	4.	أحرص على أن أستمّر في العمل في المؤسسة					
	5.	أشعر أن مشكلات العمل هي مشكلاتي الشخصية					
	6.	أقدم مصلحة المؤسسة على مصلحتي الشخصية					
	7.	أثق بدرجة كبيرة بزملاء العمل					
	8.	أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة					
	9.	أحافظ على أسرار المؤسسة تحت كل الظروف					
الالتزام الاستمراري	10.	تشجعني المؤسسة على العمل بكل طاقتي					
	11.	أعتقد أنه ليس من السهل علي أن أعمل في مؤسسة أخرى					
	12.	فرص العمل المتاحة في المؤسسات الأخرى غير مناسبة لي					
	13.	أجني فوائد كثيرة من بقائي في عملي في المؤسسة					
	14.	أتقبل أي عمل يسند إلي نظراً للالتزامي تجاه المؤسسة					
	15.	تتميز ثقافة المؤسسة بإكساب العاملين درجة ولاء مرتفعة					
	16.	يتسم العمل في المؤسسة بالإستقرار الوظيفي					
	17.	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في المؤسسة					
الالتزام المعياري (الأخلاقي)	18.	أعتقد أن الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة أفضل للموظف					
	19.	أعتقد أنه ليس من الصواب ترك					

المحور	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		عملي حتى لو حصلت على عروض أفضل في مؤسسات أخرى					
	20.	أعتقد أن قيمي ومبادئني تتفق مع قيم ومبادئ المؤسسة					
	21.	أجتهد في تصحيح ما لدى الآخرين من أفكار سلبية عن المؤسسة					
	22.	ألتقي بالأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة					
أداء العاملين	23.	أعمل على تنفيذ الأعمال المحددة حسب الوصف الوظيفي					
	24.	أؤدي الأعمال المكلف بها من دون تأخير					
	25.	أشارك في الأنشطة التي من شأنها أن تؤثر مباشرة على أدائي الوظيفي					
	26.	أقدم طرق جديدة وعملية لتحسين المهام الموكلة لي					
	27.	أعمل على أن أكون مصدر جيد للأفكار الإبداعية					
	28.	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي أواجهها في العمل					
	29.	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل					
	30.	يتم توزيع مهام العمل بعدالة مما يمكن العاملين من أكمل مهمتهم في الوقت المحدد					
	31.	أنجز العمل بأسلوب متجدد مما يساعد على تعزيز كمية العمل المنجز					
	32.	تعمل القيادات في المؤسسة على رفع مساوى أداء العاملين من خلال تشكيل فرق عمل مؤهلة					
	33.	تعمل القيادات في المؤسسة على توزيع الحوافز بعدالة					
	34.	أستطيع التكيف والتأقلم مع أي تغيرات قد تطرأ في العمل					

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

اسم المحكم	اللقب	التخصص	مكان العمل
د. هائل طشطوش	أستاذ مشارك	الأقتصاد	جامعة الشرقية
د. خالد معدي	استاذ مساعد	إدارة الأعمال	جامعة الشرقية
د. معاذ غريب	استاذ مشارك	إدارة الأعمال	جامعة ظفار