

The impact of the organizational commitment In the job performance of employees of the Iraqi Insurance company

جامعة بغداد/ المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

م.د. مها صباح إبراهيم

جامعة بغداد/ المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

م.م. نور علي سلمان

المستخلص

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على تأثير الالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي لشركة التأمين العراقية باعتبارها من الشركات الخدمية التي تقدم العديد من الخدمات للزبائن سواء الداخليين (الأفراد العاملين) أو الخارجيين ، فكلما استطاعت الشركة من تبني مفاهيم جديدة لزيادة فهم ومعرفة كيفية اهتمامها بالأفراد العاملين والعمل على توفير بيئة عمل مناسبة ، وتوضيح الأهداف والاستراتيجيات لهم ، وخلق شعور بأهميتهم ، كلما انعكس على أدائهم الوظيفي في جذب زبائن جدد ، وبناء علاقات طويلة الأمد معهم . وتحقيقاً لذلك اعتمد البحث في تحليل متغيراته على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات عن طريق استطلاع آراء العاملين والبالغ عددهم (٤٨) فرداً ، وحللت أجاباتهم باستخدام الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وأسلوب التحليل العاملي . وقد أظهرت النتائج التطبيقية لوجود تأثير معنوي وموجب للالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي ، وهذا واضح من نسبة مساهمته في تفسير التباين الكلي الذي بلغ (٨١,٤٦٣%) ويُعد مؤشراً جيداً لتأثير الالتزام التنظيمي في أداء الشركة عينة البحث.

Abstract:

The research aims at shedding light on the impact of the organizational commitment on the performance of the Iraqi insurance company as a service company that provides many services to customers both internal (individuals working) or external, Whenever the company was able to adopt new concepts to increase the understanding and knowledge of how their attention to individuals working and to provide an appropriate working environment, and to clarify the objectives and strategies for them, and create a sense of their importance, as reflected on job performance in attracting new customers, and build long-term relationships with them . In order to achieve this, the research relied on the questionnaire as a main tool for collecting data and information by surveying the opinions of the 48 employees. Their answers were analyzed by using computational circles, standard deviations and the method of analysis.

The practical results show the significant and positive effect of the organizational commitment in performance. This is evident from the percentage of its contribution in explaining the total discrepancy which reached (81.463%) and is a good indicator of the impact of the organizational commitment in the performance of the research sample.

المقدمة

تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات كبيرة نتيجة البيئة التنافسية المتغيرة ، لذا تبحث المنظمات والشركات بشكل عام والشركة عينة البحث بشكل خاص عن أساليب تكسبها ميزة تنافسية وتمكنها من البقاء والاستمرار والنجاح وأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية ، وأحد هذه الأساليب هو (الالتزام التنظيمي) فمن المهم أن يكون الفرد مهتماً وملتزماً بتحقيق أهداف المنظمة أو الشركة التي ينتمي إليها . ولأهمية العنصر البشري وجب على الإدارات بتوفير الأمن والطأنينة ، وتفهم مشاعر الأفراد العاملين وتحريكهم بأسلوب إيجابي مما يؤدي إلى زيادة الأداء والولاء والترابط فيما بين الإدارة والأفراد ، وبناء رؤيا وأهداف واضحة ، ومشاركة الآخرين بمشاعرهم ، وبناء علاقات ودية وإيجابية فيما بين الأفراد العاملين أنفسهم وبين الإدارة العليا وصولاً إلى الأداء الوظيفي المتميز ، وهذا ما تسعى إليه الشركة عينة البحث باعتبار أنها من القطاعات الحيوية والمهمة

في الاقتصاد المحلي وتقدم خدمات متنوعة لزيائنها الداخليين (الأفراد العاملين) بالدرجة الأولى وهم بدورهم يقدمون خدمات لزيائن الشركة الخارجيين . وقد تكونت هيكلية البحث من المباحث الآتية:

المبحث الأول: منهجية البحث.

المبحث الثاني: التأطير المفاهيمي للالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي .

المبحث الثالث: عرض نتائج البحث ومناقشتها.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول : منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث :

تسعى المنظمات جميعها لخلق التزام تنظيمي للأفراد العاملين فيها من أجل تحسين طبيعة الخدمات والسلع المقدمة وبالتالي تحسين مستوى أدائها والدخول لعالم المنافسة . ومع ذلك مازالت تواجه تحديات كبيرة في تقوية وخلق هذا الالتزام الذي يأخذ صوراً وأشكالاً مختلفة تختلف بحسب طبيعة الفرد العامل في المنظمة والمجتمع الذي ينتمي إليه ، وكيف تستطيع من خلق وتنمية المشاعر والدوافع تجاه هذا المجتمع ، وما هي الأفكار والقيم والمبادئ التي يحملها ، ومدى الارتباط والرغبة للبقاء كعضو في هذا المجتمع . لهذا تتحدد مشكلة البحث في التعرف على الآتي :

١ . مدى استجابة وإدراك العينة المبحوثة لأهمية بُعد الالتزام التنظيمي وتأثيره في أداء الشركة عينة البحث ؟

٢ . ما أثر أبعاد الالتزام التنظيمي (التماثل ، الانهماك ، الولاء) في أداء الشركة عينة البحث؟

ثانياً : أهمية البحث : تتحدد أهمية البحث بالنقاط الآتية:

١ . دراسة متغيرات جديدة لبُعد الالتزام التنظيمي والمتمثلة بـ (التماثل ، الانهماك ، الولاء) والتي يمكن الاستفادة في تحسين أداء المنظمات.

٢ . دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي ومدى تأثيرها على أداء شركة التأمين العراقية.

٣ . دور شركات التأمين وما تقدمه من خدمات متميزة عن طريق التزام الأفراد العاملين مما ينعكس على أداء الشركة .

٤ . توجيه أفتباه المسؤولين في الشركة عينة البحث للدور الكبير لتنمية وخلق الشعور بالالتزام لدى الأفراد العاملين .

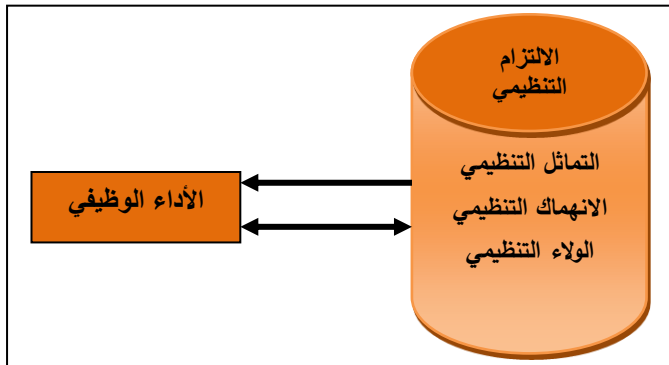
ثالثاً : أهداف البحث : يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية :

١ . التعرف على مستوى التزام الأفراد العاملين في الشركة عينة البحث .

٢ . مدى استيعاب الشركة عينة البحث لأهمية أبعاد الالتزام التنظيمي .

٣ . توضيح أبعاد الالتزام التنظيمي الأكثر تأثيراً في أداء الشركة عينة البحث .

رابعاً :أنموذج البحث :



بالاستناد لآراء عدد من الباحثين في الدراسات السابقة والتي تستعرض المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) والمحدد بثلاث ابعاد (التماثل التنظيمي، الانهماك التنظيمي، الولاء التنظيمي) ، وتأثيره في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) ، وكما موضح في الشكل (١).

شكل (١)

الانموذج الفرضي للبحث

خامساً : فرضية البحث :

يوجد تأثير ذو دلالة أحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي للأفراد في الشركة المبحوثة .

سادساً : مقياس البحث :

للتعرف على طبيعة متغيرات البحث في الشركة عينة البحث ، تم قياسها باستخدام استبانة مكونة من (٣٤) فقرة بتدرج (اتفق تماماً ، اتفق ، غير متأكد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً) وتم الاعتماد على النموذج المقدم من قبل (Cook & Wall, ١٩٨٠:٥٠-٥١) لقياس المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) والذي تضمن (٢٠) فقرة للأبعاد الثلاثة (التماثل التنظيمي ، الانهماك التنظيمي ، الولاء التنظيمي) ، وتم تطوير مقياس المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بالاعتماد على دراسة (الساعدي وآخرون، ٢٠١٣ : ٣٣-٣٤) والمؤلف من (١٤) فقرة ، وتم إجراء إعادة صياغة فقراتها بما ينسجم مع بيئة عمل الشركة عينة البحث .

سابعاً : أداة البحث :

تم توزيع الاستبانة التي مثلت الأداة الرئيسة لجمع المعلومات الخاصة بالبحث ، للمدة من (٢٠١٨/٤/٣) إلى (٢٠١٨/٤/٢٦) وقد قسمت الاستبانة على جزئين رئيسيين أولهما تمثلت بالمعلومات العامة لخصائص عينة البحث ، وثانيهما تكونت من (٣٤) فقرة أنقسمت على محورين هما : المحور الأول تكون من (٢٠) فقرة تتعلق بقياس الالتزام التنظيمي ، والمحور الثاني تكون من (١٤) فقرة خاصة بقياس الأداء الوظيفي. ولغرض اختبار صلاحية فقرات الاستبانة تم الاستعانة بـ :

١. ثبات الاستبانة : إذ تم استخدام أسلوب التجزئة النصفية وذلك بحساب معامل الارتباط والبالغ (٠,٧٨) وهو معامل ثبات عالي.

٢. معامل ارتباط (الفا كرونباخ): غز بلغت قيمته (٩٢%) وتعد هذه القيمة مقبولة أحصائياً.

ثامناً : مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث الحالي بأحدى الشركات التابعة لوزارة المالية وهي شركة التأمين العراقية. والتي تُعد من احدى شركات التمويل الذاتي التابعة لوزارة المالية التي تأسست سنة ١٩٥٩، وهي من كبرى شركات التأمين الحكومية التي تمارس جميع انواع التأمين منها (الحريق/السرقه/انواع الحوادث/البحري/الهندسي/السيارات التكميلي بالإضافة الى تامينات الحياة بفرعيه الفردي والجماعي) ، تدار الشركة من قبل نخبة من خيرة الموظفين الاداريين والفنيين والماليين العاملين في مجال التأمين ، اضافة الى اجهزة التسويق والمنافذ المنتشرة في مناطق بغداد وفي جميع المحافظات إذ تتالف الشركة من (١٥) قسماً ولها (١٩) فرعاً موزعة بين بغداد والمحافظات،(٦) منها في بغداد و(١٣)في المحافظاتالذين يقدمون خدماتهم لجمهور المواطنين بشكل مميز وعطاء مستمر بشهادة حملة الوثائق ، وتهدف الشركة إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال نشر الوعي التأميني بين أفراد المجتمع وما يحققه من نمو في وثائق التأمين المسوقة والإيرادات المتحققة منها. وقد تم اعتماد العينة الطبقية العمدية والمكونة من (٤٨) مسؤولاً في الشركة المبحوثة (المدير العام ومعاون المدير ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب والوحدات) ، ويوضح الجدول الآتي وصفاً لعينة البحث .

جدول (١) : خصائص عينة البحث

الخصائص	المؤشرات	العدد والنسبة المئوية	
		العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	نكر	٢١	٤٣,٨
	أنثى	٢٧	٥٦,٣
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٦	١٢,٥
	٣١-٤٠	٢٦	٥٤,٢

١٦,٧	٨	٥٠-٤١	
١٦,٧	٨	٥١ فأكثر	
٦,٣	٤	اعدادية	التحصيل العلمي
١٢,٥	٦	دبلوم فني	
٧٢,٩	٣٥	بكالوريوس	
٢,١	١	دبلوم عالي	
٦,٣	٣	ماجستير	
٦,٣	٣	أقل من (٥) سنوات	مدة الخدمة
٤١,٧	٢٠	١٠-٥	
١٢,٥	٦	١٥-١١	
٣٩,٦	١٩	١٦ فأكثر	الموقع الوظيفي
٤,٨	٢١	مدير قسم	
٤٣,٨	٢١	مسؤول شعبية	
١٢,٥	٦	مسؤول وحدة	

يتضح من الجدول (١) المؤشرات الآتية :

- أ. النوع الاجتماعي : ارتفاع نسبة الأناث إذ بلغت نسبتهم (٥٦,٣%) بالمقارنة مع نسبة الذكور البالغة (٤٣,٨%).
- ب. الفئات العمرية : شكلت الفئة (٤٠-٣١) سنة نسبة (٥٤,٢%) وهي النسبة الغالبة لأفراد العينة ، في حين تقاربت الفئة (٥٠-٤١) و (أكثر من ٥١) وبنسبة (١٦,٧%)، وهذا يدل على التزام الشركة للمحافظة على القدرات الشابة واكسابهم الخبرة المهنية في مواقع عملهم .
- ج. التحصيل العلمي : كانت نسبة من يحملون شهادة البكالوريوس البالغة (٧٢,٩%) وهي تمثل النسبة الأكبر لعينة البحث.
- د. مدة الخدمة : تراوحت مدة الخدمة لأفراد عينة البحث بين (٥-١١) و (١٦ فأكثر) وبنسبة (٤١,٧%) و (٣٩,٦%) على التوالي ، مما يدل على زيادة اقبال الشباب للعمل واطلاق طاقتهم والاندماج مع اصحاب الخبرة للإفادة منهم في الشركة.
- هـ. كانت نسبة من هم بعنوان مسؤول شعبية (٥٣,٨%) وهي النسبة الأعلى لعينة البحث، في حين بلغت أقل نسبة (١,٥%) كمسؤول وحدة ، وهذا وفقاً للهيكل التنظيمي للشركة.

تاسعاً : الوسائل الإحصائية المستخدمة:

تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) لاستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (t) ، ومعامل ارتباط (الفا كرونباخ) ، والتحليل العاملي بطريقة المركبات الرئيسية في احتساب نتائج البحث .

المبحث الثاني : التأطير المفاهيمي للالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي

أولاً : مفهوم الالتزام التنظيمي Concept of Organizational commitment :

العنصر البشري في المنظمة هو العامل الأساس لنجاح المنظمات وتحقيق الكفاءة والفعالية ، لذا وجب الاهتمام به ليس فقط بتدريبهم وزيادة مؤهلاتهم العلمية بل لابد من الحصول على ولائهم والتزامهم تجاه المنظمات التي يعملون بها مما ينعكس على الأداء الوظيفي . وعلى هذا الاساس يؤدي الالتزام التنظيمي دوراً أساسياً في نجاح المنظمة واستمراريتها في بيئة العمل ، إذ يُسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض مستوى غيابهم وشعورهم بالاستقرار الوظيفي ، وعلى مستوى المنظمة يزيد من مستوى الإنتاجية ويزيد من الانتماء للمنظمة.

ويرى (Porter et al., ١٩٧٣ : ٣) بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمة وارتباطه بها" ، ويظهر التزام الفرد عن طريق ثلاثة عوامل هي :

١. الشعور القوي للفرد بقبول اهداف وقيم المنظمة .
٢. الاستعداد لبذل اقصى جهد نيابة عن المنظمة .
٣. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة .

أما (Cook & Wall, ١٩٨٠ : ٤٠-٤٤) فيشير إلى مفهوم الالتزام التنظيمي بأنه "ردود الفعل العاطفية للشخص لخصائص المنظمة التي يعمل بها"، ويركز هذا المفهوم على الاهتمام بأهداف المنظمة وقيمتها ، بدلاً من التركيز على الأهداف الشخصية للفرد .

كما ويرتبط الالتزام التنظيمي بأشياء كثيرة تعتبر مهمة مثل (الرضا عن العمل ، الغياب المتعلق بالمرض والاستعداد لتغيير الوظيفة) ، وعلى هذا الأساس يعتبر الالتزام التنظيمي ارتباطاً نفسياً بالمنظمة (Anttila, ٢٠١٤:٦) ، ويشير للالتزام التنظيمي بأنه " درجة استيعاب أو تبني العاملين لخصائص المنظمة " ، وبدعم من قبل (Buchanan, ١٩٧٤ : ٥٣٣) : إلى أن الالتزام يتضمن نوعاً من الروابط النفسية بين الأفراد والمنظمات .

أما وجهة نظر (Mitic et al., ٢٠١٦ : ٢٣) فهويبين بأن الالتزام التنظيمي هو درجة أعلى من الرضا الوظيفي ، إذ يشعر الأفراد العاملين بالارتباط العميق بالمنظمة أو أحد أجزائها ، ويعرفه بأنه " العلاقة النشطة للفرد العامل مع المنظمة ، أي العلاقة التي يكون فيها الفرد مستعداً للتخلي عن أي شيء من أجل المنظمة ."

ويرى (Harrell-cook et al., ٢٠١٧:١٣-١٤) بأن التزام الأفراد العاملين سيولد جهوداً تقديرية والتي من شأنها أن تزيد من الانتاجية ، والابداع ، والجودة ، وتخفيض الكلف وبالتالي تعزيز أداء المنظمة . فالالتزام لا يقتصر على العمل والعوامل المصاحبة له ، ولكن على المنظمة وأهدافها ، إذ تصبح أهداف المنظمة هي جزء من طموحات الأفراد العاملين. وعندما يقدر ويثمن قادة المنظمات إمكانات ومساهمات الأفراد العاملين ، وأن ادارتهم توضح الالتزام برفاهية العاملين (كالفوائد والتطوير وفرص النمو) فالأفراد سيقبلون هذا الالتزام ، ويضعون مصالحهم الشخصية جانباً وبعيداً ويشركون في المساعي الموجهة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة .

ثانياً : ابعاد الالتزام التنظيمي :

تُشير الأدبيات إلى تعدد الأبعاد للالتزام التنظيمي ، إلا أنه تم الاعتماد على النموذج المقدم من قبل (Buchanan , ١٩٧٤ ، ٥٤٦-٥٣٣) و (Cook & Wall, ١٩٨٠:٥٠-٥١) في تحديد ثلاث ابعاد وهي :

١. التماثل التنظيمي : Organizational Identification

ويقصد بالتماثل التنظيمي هو استيعاب أهداف وقيم المنظمة (الفخر للعمل في المنظمة)، أي شعور الفرد العامل بالفخر لانتمائه إلى المنظمة (Mitic et al., ٢٠١٦:٢٣) ، باعتبار ان يتبنى الفرد العامل أهداف وقيم المنظمة بأنها جزء من أهدافه الشخصية وقيمه .

ويرى (عبد الفتاح وابو سيف ، ٢٠١٦ : ٢٧٩) ان التماثل التنظيمي هو درجة الوعي بعضوية الفرد لجماعة ، والقيمة والدلالة العاطفية المتعلقة بهذه العضوية ، فهي الأساس في تماثل الفرد العامل مع المنظمة ، ويساهم التماثل في رضا وسلوك الفرد العامل عن المنظمة وفعاليتها . فالتماثل التنظيمي هو شعور الأفراد العاملين بوجود روابط تجمعهم بالمنظمة التي يعمل فيها .

٢. الانهماك (الاستغراق) التنظيمي : Organizational Involvement

ويقصد بالانهماك بالامتصاص النفسي - Obsorption في انشطة دور الفرد ، أي الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة ، ويرى (Mitic et al., ٢٠١٦:٢٣) بأنه الرغبة التي يبديها الفرد العامل في بذل جهود إضافية من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

ويعني ان يكون الفرد العامل منهمكاً بصورة متكاملة في نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها ، فالأفراد المستغرقين وظيفياً يكونون أكثر اهتماماً بمستقبل المنظمة ، فضلاً عن رغبتهم في استثمار جهودهم بشكل طوعي لتحقيق الأهداف وضمان نجاح المنظمة (البارودي ، ٢٠١٥ : ٧٧) .

٣. الولاء التنظيمي : Organizational Loyalty

هو الشعور بالتماسك والمودة الذي يظهره الفرد العامل تجاه المنظمة ، اي الارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة والرغبة في البقاء (a wish to stay)، ويرى (Mitic et al., ٢٠١٦:٢٣) بأنه شعور الفرد العامل بالالتزام تجاه المنظمة والاستعداد النفسي للبقاء فيها حتى لو تم التأثير عليه من قبل منظمة اخرى .

فالفرد العامل الذي يمتلك انتماء للمنظمة الذي يعمل بها يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع المنظمة والعاملين بها . وكلما شعر الفرد العامل بالولاء لمنظمتها ، فإنه يكرس معظم طاقاته من اجل تحقيق اهدافها ويميل دائماً للبقاء فيها. ويذكر (البارودي ، ٢٠١٥ : ٧٥) ان الولاء الحقيقي الذي يتحقق للأفراد العاملين في المستويات الادارية او القيادية كافة ينتج عنه حصول المنظمة على ملاكات وظيفية قادرة على الاستمرار بالعمل وتنميته رغم كل الظروف التي تمر بها المنظمة . وهو يمثل الرغبة الشديدة للبقاء وتبني قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها. فالولاء هو طريق ذو اتجاهين:

أ. تقديم العاملين ولأئهم لرئيسهم .

ب. تقديم الرئيس ولأئهم لمؤوسيه.

وهذه تمثل مسؤولية مزدوجة في التعامل تتطلب من القائد الإداري القدرة على تمثيل الإدارة امام العاملين ، وتمثيل العاملين امام الإدارة .

ثالثاً : مفهوم الأداء الوظيفي :

يجب على المنظمات التي تريد تحقيق ميزة تنافسية لابد أن تمتلك القدرة على إدارة سلوك ونتائج الأفراد العاملين فيها ، وهذا يتم عن طريق تقييم الأداء (Noe , ٢٠٠٩:٣٢٩) . يعتبر الأداء الوظيفي عنصراً من عناصر الإنتاجية، وهو يختص بالجانب الإنساني، ويتم تحديد الإنتاجية اعتماداً لعدة أبعاد متداخلة وهي:

١. العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له.

٢. الإنجاز الذي يحققه العامل ومدة توافقه مع المعايير ومستويات الجودة.

٣. سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل وأدوات العمل وشعوره بالانتماء لمكان العمل، وتطوره المهني وإتقانه.

٤. سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع روح الفريق.

٥. الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل وإتقانه عمله والسعي لتطوير نفسه.

٦. طرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله، وبالتالي انعكاسها على ترقيته.

فالاداء هو "النتيجة النهائية للنشاط" (٢٤ : ٢٠٠٢ , Wheelen & hunger)، او هو عملية مستمرة لتحسين أداء الأفراد عن طريق موائمة الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب (ومع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة) من خلال مجموعة من الوسائل المتنوعة كوضع المعايير (١٧ : ٢٠١٧ , Waiyaki E.W.) ، والتي يمكن تحديدها بالمعرفة بمتطلبات الوظيفة والمهارات المطلوبة لأداء العمل ، ونوعية العمل الذي يؤديه الأفراد العاملين ، وكمية العمل المنجز ، والتفاني والجدية على تحمل المسؤولية لإنجاز الأعمال الموكلة لهم في الوقت المحدد (الساعدي وآخرون ، ٢٠١٣ : ١٦-١٧).

أما (٢٥ : ٢٠٠٢ , Hatstrup & Rock) فيُعرف الاداء الوظيفي بأنه "إجراءات وسلوكيات تخضع لمراقبة الاشخاص وتسهم في تحقيق اهداف المنظمة" ، ويرى (عكاشة ، ٢٠٠٨ : ٣٣) بأنه "النتائج والمخرجات التي حققها الشخص نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة اليه" نقلاً عن (الساعدي وآخرون ، ٢٠١٣ : ١٦) ، ويصف (١٧ : ٢٠١٧ , Waiyaki E.W.) الاداء الوظيفي بأنه "قيمة لمجموعة من سلوكيات العاملين التي تساهم

بشكل مباشر في تحويل الموارد التنظيمية إلى السلع أو الخدمات التي تنتجها المنظمة". هناك عدد من العوامل التي تتفاعل من أجل الوصول إلى الأداء الفعال وهي (الخشروم ، ٢٠١١ : ١٧٥)، (البارد ، ٢٠١٤ : ٧١-٧٢) :

١. توضيح الأهداف: فكلما استطاعت المنظمة من توضيح الأهداف للأفراد كلما زاد التزامهم وكانوا أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها.

٢. تحديد الأدوار: إذ يقع على الإدارة مسؤولية تحديد المهام للعمل بشكل منظم بعيداً عن الصراع والخلافات ، وهذا ينعكس بشكل إيجابي على التزام الفرد بالدور الممنوح له .

٣. المشاركة الفعالة في المنظمة: إذ تؤثر المشاركة على أداء الأفراد مما يزيد من التزامهم وتمسكهم بالعمل في المنظمة.

٤. وضع نظام للحوافز: يشمل الحوافز المادية والمعنوية ، فكلما استطاعت المنظمة من وضع نظام عادل للحوافز لجميع الأفراد كلما شعروا باهتمامهم تجاه المنظمة.

٥. الخصائص التي تؤدي إلى الأداء الفعال الذي يقوم به الموظف كالمهارات التي يتميز بها الموظف .

٦. بيئة العمل الداخلية ك (الهيكل ، الأهداف ، الاستراتيجيات) ، والخارجية ك (العوامل الاجتماعية ، التكنولوجيا، السياسية، القانونية) التي تؤثر على الأداء الفعال .

رابعاً : العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي:

أصبحت دراسة الالتزام التنظيمي من الدراسات التي حظيت باهتمام كبير من قبل المنظمات ، لهذا جاء هذا البحث للتعرف على طبيعة هذه العلاقة بين (الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي) لكونها من المفاهيم المهمة التي ترفع من كفاءة وفعالية المنظمة وتزيد من الإنتاجية ، وذلك من خلال العلاقة الطردية التي تربط هذين المتغيرين في تحقيق الآتي : (بني عيسى ويازيد ، ٢٠١٤ : ٣٦٣-٣٦٤)

١. يُسهم الالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة وأجاز الأعمال بكفاءة عن طريق اندماج الأفراد العاملين بالعمل.

٢. شعور الأفراد بالرضا الوظيفي مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل ومستوى غيابهم والشعور بالاستقرار الوظيفي.

٣. شعور الأفراد بمستوى مرتفع من الراحة النفسية والقدرة على وضع الحلول واتخاذ القرارات مما ينعكس على أداء المنظمة .

٤. يُسهم التزام العاملين إلى زيادة درجة المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة ، وذلك عن طريق اكتساب المعرفة الفنية والمهارة المهنية بالمجالات كافة الخاصة بالعمل ، فضلاً عن زيادة القدرة على تحمل المسؤولية ، وإنجاز الأعمال وفق المواعيد المحددة والالتزام بأوقات الدوام .

٥. التميز في العمل عن طريق الالتزام للأفراد العاملين وابداعهم في العمل مما ينعكس على أدائهم بشكل إيجابي ، وبالتالي على إنتاجية المنظمة .

المبحث الثالث : تحليل نتائج البحث ومناقشتها

أولاً : تحليل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعاملين وعلى المستوى الكلي:

يتضح من الجدولين (٢) و (٣) قيم الأوساط الحسابية وعلى المستوى الكلي لبعدي البحث (الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي) ، بانها كانت متفاوتة وأعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، إذ بلغ الوسط الحسابي العام لبعدي الالتزام التنظيمي للشركة عينة البحث (٤,٠١) و بانحراف معياري (٠,٥١٣) ، وبمعامل اختلاف (١٢,٧٩) مما يدل على اهتمام الشركة المبحوثة بتوفير الأجواء المناسبة للالتزام للأفراد العاملين للعمل في الشركة رغم أية ظروف وبما يتفق مع دراسة (Buchanan, ١٩٧٤) للاهتمام الرئيس في تطوير أو غرس اتجاه الالتزام والحاجة لمجموعة واسعة من التوجهات الإدارية والمستقبلية لفهم كيفية الحفاظ على الالتزام في المراحل المهنية الناضجة ، أما بُعد الأداء الوظيفي فقد بلغ وسطه الحسابي

العام (٣,٩٦) وبانحراف معياري (٠,٦٣٥) وبمعامل اختلاف (١٦,٠٤) مما يُشير إلى اهتمام العينة المبحوثة وبشكل كبير بكل من الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين من أجل الوصول إلى الأداء الفعال والمتميز.

ثانياً : تحليل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام التنظيمي:

١. يُشير الجدول (٢) إلى النتائج النهائية المتعلقة بكل فقرة من فقرات الالتزام التنظيمي ، إذ يتضح أن بُعد التماثل التنظيمي قد احتل المرتبة الأولى ، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (٣,٨١) وبانحراف معياري (٠,٦٤٥) وبمعامل اختلاف (١٦,٩٣)، وبالتالي فقد ظهر الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، مما يدل على اتفاق العينة المبحوثة وبدرجة عالية . وقد حصلت الفقرة (٥) والتي تُشير إلى (يشعر الأفراد العاملين بسعادة كبيرة عندما يزيد عبء العمل عليهم) على أعلى معامل اختلاف بلغ (٣٤,٤٦) وبوسط حسابي بلغ (٣,٢٥) وبانحراف معياري (١,١٢٠) وهذا يدل على وضوح الرؤيا والأهداف والاستراتيجيات التي تضعها الإدارة للأفراد العاملين ، بينما حصلت الفقرة (٢) والتي تُشير إلى (يفخر الأفراد العاملين بانه جزء من هذه الشركة) على أقل معامل اختلاف بلغ (١٨,٦٦) وبوسط حسابي (٤,٣٣) وبانحراف معياري (٠,٨٠٨).

٢. حقق بُعد الانهماك التنظيمي المرتبة الثانية في أداء الشركة عينة البحث ، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (٣,٩٦) وبانحراف معياري (٠,٥٩١) وبمعامل اختلاف (١٤,٩٢) مما يؤكد على اتفاق أفراد العينة وبدرجة (عالية). وقد حصلت الفقرة (١١) على أعلى معامل اختلاف والتي تُشير إلى (يشغل الأفراد العاملين معظم تفكيرهم في العمل الذي يؤديه حتى بعد أوقات العمل) بلغ (٢٧,٧٢) ووسط حسابي (٣,٥٦) وأعلى تشتت في الأجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (٠,٩٨٧) وبمعامل اختلاف (٧١,٢) ، مما يدل على درجة الرضا الكبيرة التي يشعر بها الأفراد لممارستهم العمل في الشركة ، في حين حصلت الفقرة (٩) التي تُشير إلى (يُسهم العمل الذي يمارسه الأفراد العاملين في تحقيق الرضا) على أقل معامل اختلاف بلغ (١٨,٣١) وبوسط حسابي (٤,٢١) وبانحراف معياري (٠,٧٧١) مما يدل على توجيه انتباه الأفراد العاملين للتفكير بأموهم الخاصة بعيداً عن التفكير بالعمل .

جدول (٢) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأبعادالالتزام التنظيمي

ت	الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
أولاً : التماثل التنظيمي :				
١.	يشعر الأفراد العاملين بالسعادة لفضاء بقية حياته الوظيفية للعمل في الشركة.	٣,٩٨	١,٢٢٩	٣٠,٨٩
٢.	يفخر الأفراد العاملين بأنه جزء من هذه الشركة .	٤,٣٣	٠,٨٠٨	١٨,٦٦
٣.	تتطابق قيم الأفراد العاملين مع قيم الشركة التي يعمل بها .	٣,٩٠	٠,٩٩٤	٢٥,٤٩
٤.	يمكن للأفراد العاملين من قضاء ساعات طويلة في العمل وبمرونة عالية .	٣,٩٠	٠,٩٥١	٢٤,٣٨
٥.	يُشعر الأفراد العاملين بسعادة كبيرة عندما يزيد من عبء العمل عليهم.	٣,٢٥	١,١٢٠	٣٤,٤٦
٦.	تعمل الشركة على إبراز كل طاقات الأفراد العاملين وتحفيزهم عن طريق المهمة التي يؤديونها.	٣,٦٣	١,١٢٣	٣٠,٩٤
٧.	تلتزم الشركة بتوضيح أهدافها للأفراد العاملين بشكل يضمن تحقيقها.	٣,٦٩	١,١٣٣	٣٠,٧٠
الإجمالي				
ثانياً : الانهماك التنظيمي :				
٨.	يعمل الأفراد العاملين على بذل جهود إضافية لمصلحة الشركة وليس لمصلحته الشخصية.	٤,٢١	٠,٩٤٤	٢٢,٤٢
٩.	يُسهم العمل الذي يمارسه الأفراد العاملين في تحقيق الرضا .	٤,٢١	٠,٧٧١	١٨,٣١
١٠.	تعمل الشركة على تقديم أفضل ما عند الأفراد العاملين لتحسين أدائها.	٤,١٧	٠,٩٥٣	٢٢,٨٥
١١.	يشغل الأفراد العاملين معظم تفكيرهم في العمل الذي يؤديه حتى بعد أوقات العمل .	٣,٥٦	٠,٩٨٧	٢٧,٧٢
١٢.	تهتم الشركة بأشباع حاجات الأفراد العاملين الذين يتركز اهتمامهم بالمهام الصعبة.	٣,٨١	٠,٩١٥	٢٤,٠١
١٣.	يبدل الأفراد العاملين الكثير من الجهد والطاقة القصوى لأداء المهمة المكلفين بها .	٣,٩٢	٠,٩٨٦	٢٥,١٥
١٤.	تلتزم الشركة بتوفير ظروف عمل مناسبة للأفراد العاملين .	٣,٨٥	٠,٨٢٥	٢١,٤٣
الإجمالي				
ثالثاً : الولاء التنظيمي :				
١٥.	يدفع الالتزام الاخلاقي للأفراد العاملين على البقاء في الشركة.	٤,١٣	٠,٩١٤	٢٢,١٣

٢٦,٨٨	١,٠٢٤	٣,٨١	١٦. تعرض الشركة للخسارة المالية لن يجعل الأفراد العاملين يغيرون عملهم إلى شركة أخرى.
١٧,٠٧	٠,٧٢٢	٤,٢٣	١٧. يمتلك الأفراد العاملين القدرة والاستعداد للعمل أكثر من المطلوب لأتجاز عمل الشركة.
٢٩,٧٥	١,٢٠٢	٤,٠٤	١٨. يقاوم الأفراد العاملين كل المغريات المقدمة من الشركات المنافسة.
١١,٠٧	٠,٥٢٦	٤,٧٥	١٩. تستحق الشركة الاخلاص والولاء من قبل الأفراد العاملين فيها .
٢٠,١٨	٠,٩٢٠	٤,٥٦	٢٠. تعتبر هذه الشركة هي الأفضل من بين الشركات الأخرى.
١١,٨١	٠,٥٠٢	٤,٢٥	الإجمالي
١٢,٧٩	٠,٥١٣	٤,٠١	الدرجة الكلية

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي .

٣. أخيراً بعد الولاء التنظيمي الذي جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية في أداء الشركة عينة البحث ، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (٤,٢٥) وبانحراف معياري (٠,٥٠٢) وبمعامل اختلاف بلغ (١١,٨١)، إذ حصلت الفقرة (١٨) التي تُشير إلى (يقاوم الأفراد العاملين كل المغريات المقدمة من الشركات المنافسة) مما يدل على الأخلاص والانتماء للأفراد العاملين للعمل في الشركة ومدى ارتباطهم واندماجهم وانتمائهم فيها وتمسكهم للبقاء في الشركة للعديد من الأسباب منها :
- أ. العلاقات الإنسانية التي تم بناؤها خلال مدة تواجدهم في الشركة.
- ب. قلة فرص العمل المتوفرة أمام الخريجين ، مما يضطره للبقاء .
- ج. البطالة .
- د. تخوفهم من الأوضاع والظروف الاقتصادية والأمنية .

أما أقل معامل اختلاف حققته الفقرة (١٩) (تستحق الشركة الاخلاص والولاء من قبل الأفراد العاملين فيها) بلغ (١١,٠٧) وبوسط حسابي (٤,٧٥) وبانحراف معياري (٠,٥٢٦) .

ثالثاً : تحليل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الأداء الوظيفي:

يتضح من الجدول (٣) أن أعلى معامل اختلاف حققته الفقرة (٣٤) المتعلقة بـ (تهتم إدارة الشركة بالتقيد بالالتزام بأنظمة وقواعد العمل) بلغ (٣٩,٤٧) وبوسط حسابي بلغ (٣,٤٢) وبانحراف معياري (١,٣٥٠) ، في حين بلغ أقل معامل اختلاف في الفقرة (٢٧) التي تُشير إلى (توفر إدارة الشركة فرصة تحديد الخدمة من قبل الزبون بما يتناسب مع احتياجاتهم الخاصة) بلغ (١٩,١٠) وبوسط حسابي (٤,١٣) وبانحراف معياري (٠,٧٨٩) مما يدل على سعي إدارة الشركة لمعالجة أية أخطاء أو انحرافات في إجراءات العمل والتي تُحسن من أدائها.

جدول (٣) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد الأداء الوظيفي

ت	ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٢١	تعمل إدارة الشركة على فتح قنوات الاتصال مع الزبائن للتعرف على شكاوى الزبائن تجاه الخدمة المقدمة.	٤,٠٠	٠,٩٤٥	٢٣,٦٣
٢٢	ترحب إدارة الشركة بردود أفعال الزبائن تجاه الخدمة المقدمة .	٣,٨٣	١,٠١٨	٢٦,٥٨
٢٣	تمتلك إدارة الشركة القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء العمل.	٤,٢٩	٠,٨٩٨	٢٠,٩٣
٢٤	تستخدم إدارة الشركة التكنولوجيا الحديثة في استقبال شكاوى الزبائن التي يمكن أن تقلل الوقت والجهد.	٣,٧٥	١,٠٢١	٢٧,٢٣
٢٥	تهتم إدارة الشركة بالمشاكل التي تؤدي إلى فشل الخدمة أكثر من السعة الممتازة.	٣,٧٧	١,٠٣٦	٢٧,٤٨
٢٦	تعمل إدارة الشركة على توفير الأفراد العاملين الموهوبين في تخصيص عروضها باستخدام التقنيات المتطورة.	٤,١٩	٠,٨٤٢	٢٠,٠٩
٢٧	توفر إدارة الشركة فرصة تحديد الخدمة من قبل الزبون بما يتناسب مع احتياجاتهم الخاصة.	٤,١٣	٠,٧٨٩	١٩,١٠
٢٨	تعمل إدارة الشركة على تقديم تشكيلة عروض متخصصة ومتنوعة من الخدمات للزبون للمقارنة بينها.	٤,٢٧	٠,٨٤٤	١٩,٧٧
٢٩	تسعى إدارة الشركة إلى زج الأفراد الموهوبين في دورات تدريبية متطورة وبشكل مستمر .	٤,٢١	٠,٩٤٤	٢٢,٤٢
٣٠	توازن إدارة الشركة بين تخصصات الأفراد العاملين وطبيعة الخدمة المقدمة.	٤,٢١	٠,٩٤٤	٢٢,٤٢
٣١	تساعد إدارة الشركة الأفراد العاملين على استخدام التكنولوجيا للتعامل مع الحالات المعقدة التي تحصل بشكل يومي.	٤,٠٢	٠,٩٩٩	٢٤,٨٥
٣٢	تسعى إدارة الشركة على جعل المعرفة بأداء المهام سهلة الفهم والاستخدام من قبل الأفراد العاملين .	٣,٨٩	١,٠٣٦	٢٦,٦٣
٣٣	تعمل إدارة الشركة على التخطيط للعمل قبل أدائه.	٣,٤٨	١,٢٥٥	٣٦,٠٦
٣٤	تهتم إدارة الشركة بالتقيد بالالتزام بأنظمة وقواعد العمل.	٣,٤٢	١,٣٥٠	٣٩,٤٧
	الإجمالي	٣,٩٦	٠,٦٣٥	١٦,٠٤
	الدرجة الكلية	٣,٩٨	٠,٥١١	١٢,٨٤

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي .

رابعاً : نتائج التحليل العاملي:

يستخدم أسلوب إحصائي في كثير من المواضيع الإحصائية المتقدمة، ومن ضمن استخداماته انه يسلسل العوامل أو المحاور حسب أهميتها ويعطي كل محور نسبته في المساهمة من الدراسة، أي يظهر المحاور حسب أهميتها، وكذلك يظهر أهمية كل متغير داخل كل محور ويسقط المتغيرات الغير مهمة ، ويهدف التحليل العاملي الى تلخيص المتغيرات المتعددة في عدد اقل تسمى (عوامل) بحيث يكون لكل عامل من هذه العوامل دالة تربطه ببعض (او كل) هذه المتغيرات(المشهداني والتميمي، ٢٠١١: ٤٨٩) .

يتضح من الجدول (٤) نتائج التحليل العاملي لفقرات الاستبانة ، إذ يبين عدد العوامل الرئيسية ونسبة إجمالي التباين المُفسر من تلك العوامل ، وتم استخراج (٦) عوامل رئيسية فسرت ما نسبته (%٤٦٣,٨١) من التباين الكلي لآراء العينة المبحوثة لما يتوقعه من العوامل ، وهي نسبة جيدة للتعرف على أبرز العوامل الرئيسية وما احتوته من متغيرات مهمة ومؤثرة حسب وجهة نظر العينة المبحوثة . وكما في الآتي:

١. عدّ العامل الأول هو العامل الأكثر أهمية وتأثيراً في الأداء الوظيفي ، والذي يضم (١٣) متغيراً من المتغيرات المؤثرة في الاستبانة فسرت ما نسبته (%٣٣,٨٦١) من التباين الكلي ، إذ تعكس قيم التشبعات في الجدول (٤) ارتباط كل من المتغيرات الـ (١٣) بمعاملات موجبة آزاء العامل الأول ، ويبدو أن لها دوراً أساسياً في تقديم الأداء الأفضل لزيائن الشركة ، إذ حقق (المتغير (٢٠) في الاستبانة) أقوى المتغيرات تشبعاً بالعامل الأول إذ بلغت نسبة تشبعه (%٧٤٣,٠) ، وذلك من حيث اهتمام عينة البحث لخلق شعور للأفراد العاملين بأنه الشركة هي الأفضل من بين الشركات الأخرى مما ينعكس على ولائهم والبقاء فيها ، مما يدل على أنه زيادة التزام الأفراد العاملين في الشركة عينة البحث سيزداد بزيادة هذه العوامل التي تؤثر على أداء الشركة المبحوثة .

٢. فسر العامل الثاني ما نسبته (%١٤) من التباين الكلي والذي ضم (٥) متغيرات والتي يعتقد عينة البحث بأنها مهمة ومؤثرة بالدرجة الثانية بعد العامل الأول ، إذ تولي عينة البحث لخلق شعور للأفراد العاملين بالسعادة عندما يزيد عبء العمل عليهم (المتغير (٥) في الاستبانة) ، إذ ترى عينة البحث وتؤيد هذا الرأي بما يقارب (%٦٥) من الحالات ، وهي ذات نسبة تشبع هذا المتغير في العامل الأول والتي تساوي (٠,٥٦١) .

٣. أما العامل الثالث الذي ضم (٣) متغيرات فسرت ما نسبته (%١٢) من التباين الكلي حول تأثير كل من (التزام الأفراد تجاه العمل بالشركة ، والتزامهم الأخلاقي ، والعمل أكثر مما هو مطلوب منهم) في الأداء الوظيفي للشركة عينة البحث.

٤. جاء العامل الرابع بأقل المتغيرات تأثيراً في الأداء الوظيفي ، فقد ضم (٢) من المتغيرات بنسبة تشبع (%٩٠,٩٠٤) حول (توفر الأفراد الموهوبين لاستخدام التقنيات ، وتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات للزيائن) .

٥. فسر العامل الخامس ما نسبته (%٦,١٣٥) من التباين الكلي والذي ضم (٤) متغيرات يعتقد عينة البحث بأنها مهمة ومؤثرة على التزام الأفراد العاملين في الشركة ، عن طريق سماع آراء الزيائن والتعرف على مقترحاتهم في سبيل تحسين الخدمات المقدمة من قبل الشركة عينة البحث.

٦. مثلّ العامل السادس والأخير والذي ضم (٤) متغيرات بنسبة تشبع (%٤,٥٦٣) من التباين الكلي في آراء عينة البحث حول (الاخلاص والولاء من قبل الأفراد ، المعرفة التامة بالمهام ، توفر أنظمة وتعليمات ، والتخطيط للعمل) .

٧. وفي ضوء النتائج المستحصل عليها ، يتضح أن هناك متغيرات تُعد مؤثرة ضمن العوامل واخرى تليها في التأثير وكما هو واضح في الجدول (٤) فالعامل الأول الذي ضم متغيرات أكثر أهمية وأكبر تأثيراً في الأداء الوظيفي ، وعليه يتم

قبول فرضية البحث الرئيسية والتي تنص (وجود تأثير ذو دلالة أحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي للأفراد في الشركة المبحوثة).

جدول (٤) التحليل العاملي لتأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة التأمين العراقية

الفقرات المقابلة للعامل	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	العامل السادس
٧	٠,٥٩٤					
٩	٠,٦٤٠					
١٠	٠,٦٧٩					
١٣	٠,٥٣٤					
١٤	٠,٦٤٤					
١٩	٠,٥٣٤					
٢٠	٠,٧٤٣					
٢١	٠,٥٣٦					
٢٢	٠,٥٨٠					
٢٨	٠,٥٦٥					
٢٩	٠,٦١٤					
٣٠	٠,٥٥٣					
٣١	٠,٥٥١					
٥		٠,٦٥١				
١٨		٠,٥٧٤				
٢٢		-٠,٥٠٧				
٣٠		-٠,٥٩٣				
٣٣		-٠,٥٠٨				
٢			٠,٥٥٨			
١٥			٠,٧٠٨			
١٧			٠,٧٣٦			
٢٦				٠,٥٩٣		
٢٨				٠,٥٢٧		
٩					٠,٥٩٩	
٢٤					٠,٥٥٨	
٢٥					٠,٦٢٧	
٢٧					٠,٦٥٧	
١٩						٠,٥٩٨
٣٢						٠,٦٩٣
٣٣						٠,٥٤٤
٣٤						٠,٦٩٨
نسبة التباين المفسر	٣٣,٨٦١	١٤	١٢	١٠,٩٠٤	٦,١٣٥	٤,٥٦٣
نسبة التباين التراكمي	٣٣,٨٦١	٤٧,٨٦١	٥٩,٨٦١	٧٠,٧٦٥	٧٦,٩	٨١,٤٦٣

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات:

١. عدّ موضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع المهمة خاصة في ظل تحديد متغيراته الجديدة (التماثل، الانهماك، الولاء) التي تم الاعتماد عليها في هذا البحث .
٢. وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين كل من الالتزام التنظيمي على المستوى العام في الأداء الوظيفي للشركة عينة البحث.
٣. تحرص إدارة الشركة على تهيئة بيئة عمل مناسبة تعطي حافزاً ودافعاً للأفراد العاملين بالتزامهم التنظيمي تجاه الشركة من أجل الوصول بأفضل أداء .
٤. إدراك عينة البحث بأهمية أبعاد الالتزام التنظيمي المتمثلة ب (التماثل ، الانهماك ، الولاء) في الأداء الوظيفي للشركة عينة البحث ، وهذا ناتج من نتائج المتوسطات الحسابية لأجاباتهم.

٥. حقق بُعد الولاء التنظيمي المرتبة الأولى لأجابات عينة البحث .
٦. أفرزت نتائج التحليل العملي إلى وجود (٦) عوامل يعتقد عينة البحث بأنها أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للشركة عينة البحث ، إذ فسرت هذه العوامل ما يقارب (٨١,٤٦٣%) من إجمالي التباين وهي نسبة جيدة جداً استطاع التحليل العملي تفسيرها .

ثانياً : التوصيات:

١. اهتمام الشركة عينة البحث بالأفراد العاملين باعتبارهم نقطة الاتصال المباشر بزبائن الشركة والقادرين على بناء علاقات طوية الأمد معهم ، وبما ينعكس على أداء الشركة.
٢. ضرورة قيام الشركة عينة البحث بمتابعة مدى رضا الأفراد العاملين عن بيئة العمل التي يعملون بها .
٣. سعي الشركة عينة البحث لتوضيح الأهداف والاستراتيجيات المتبعة للأفراد العاملين لخلق الدوافع في تبني الالتزام التنظيمي تجاه الشركة .
٤. قيام الشركة عينة البحث بمنح المكافآت التحفيزية المادية أو المعنوية لخلق نوع من المنافسة فيما بين الأفراد العاملين من أجل ضمان الأداء الأفضل.
٥. ضرورة اهتمام المنظمات كافة الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات لمعرفة وفهم كيفية المحافظة على التزام الأفراد العاملين من المراحل الأولى لحياتهم المهنية.

المصادر:

١. البارد ، نور أسامة ماء ، (٢٠١٤) ، " أثر متغيرات البيئة الداخلية في أداء شركات التأمين / دراسة تجريبية على شركات التأمين في سورية " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة تشرين / كلية الاقتصاد ، سوريا .
٢. البارودي ، منال أحمد ، (٢٠١٥) ، " الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين " ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، (ISBN).
٣. بني عيسى و أبازيد ، أحمد محمد ورياض أحمد ، (٢٠١٤) ، " دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني " ، دراساتالعلومالإدارية / الجامعة الأردنية ، المجلد (٤١)، العدد (٢).
٤. الخشروم ، محمد مصطفى ، (٢٠١١) ، " تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي / دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب " ، مجلة جامعة دكشك للعلوم الاقتصادية ، العدد (٣) ، المجلد (٢٧).
٥. الساعدي ، علي وعلي ، مؤيد ، علي محمود وسعد مجيد عبد ، (٢٠١٣) ، " دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي / دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة " ، <https://www.researchgate.net/publication/320843394>.
٦. عبد الفتاح ، أبو سيف ، محمد ، محمود ، (٢٠١٦) ، " دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين " ، مجلة العلوم التربوية ، العدد (٢) ، الجزء (١).
٧. المشهداني والتميمي ، نزيه وسهاد علي ، (٢٠١١) ، " استخدام التحليل العملي لقياس الامن النفسي لطلبة كلية الادارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية " ، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الحادي عشر في كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، للفترة من ٢٥-٢٦ ايار .
٨. المشهداني والشمري ، كمال علوان خلف ونذير عباس ابراهيم ، (٢٠١١) ، " إحصاء المال والأعمال " ، الطبعة الأولى ، دار الكتب والوثائق / بغداد.

٩. المشهداني والشمري ، كمال علوان خلف ونذير عباس ابراهيم ، (٢٠١٣) ، " الإحصاء : طرائق وأساليب باستعمال SPSS " ، الطبعة الأولى ، دار الكتب والوثائق / بغداد.
١٠. Anttila E., (2014), "Components of Organizational Commitment : A case study Consisting managers from Finnish Industrial Company " , Master's Thesis , University of Tampere , School of Education.
١١. Buchanan B., (1974) , "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations" , Administrative Science Quarterly, Vol.(19) , No.(4) , pp. (533-546), <http://www.jstor.org/stable/2391809>, Accessed: 26-02-2015 21:13 UTCYour.
١٢. Cook J.& Wall T., (1980), "New Work attitude measures of trust, organizational commitment and Personal need non-fulfilment" , Journal of occupational psychology . p.p. (39-53)
١٣. Harrell-Cook G., Levitt K., Grimm J., (2017) , "From Engagement to Commitment : A New Perspective on the Employee Attitude-Firm Performance Relationship" , International Leadership Journal , Vol.(9),ISSUE (1), P.P.(3-29), Thomas Edison State University , www.tesu.edu/ilj.
١٤. Mitic S.,Vukonjanski J., Terek E., Gligorovic B., Zoric K., (2016) , "Organizational culture and organizational commitment : Serbian Case" , JEMC, vol.(6), No. (1), pp. (21-27), ISSN 2217-8147 [http:// WWW.tfzr.uns.ac.rs/ jemc](http://WWW.tfzr.uns.ac.rs/jemc) .
١٥. Noe R.A., (2009) , "Human Resource Management: Gaining A competitive",15th ed,Mc GRAW Hill.
١٦. Porter L.M.& Steers R.M.& Boulian P.V., (1973), "Organizational Commitment , Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians" , No.(16).
١٧. Waiyaki E.W.,(2017), "Effect of Motivation on Employee Performance: A Case of PAM Golding Properties Limited, NAIROBI", Thies Master of Science in Organizational Development , United States International University, AFRICA.
١٨. Wheelen, T.L and Hunger, D.J (2002), "Strategic management and business policy", 8th ed, prentice Hall ,New jersey.