



جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

الالتزام التنظيمي وانعكاساته على النجاح التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من الأساتذة والموظفين في كليتي الادارة والاقتصاد والاثار

بحث تقدمت به الطالبة
آيات رعد داؤود الطائي

بإشراف
د. أسيل زهير التك

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

صدق الله العظيم

سورة طه : آية (114)

الشكر والتقدير

أُتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى كل من المدرس الدكتور (أسيل نزهير التكري) لتفضلها الكريمة بالإشراف على هذه الدراسة وتكرّمها على ما أثرت به من معلومات حتى اتمامها .

أعضاء لجنة تحكيم الإستبانة الكرام، لما كان لهم من آراء وتوجيهات .

أعضاء لجنة المناقشة الكرام أشكرهم بتفضلهم قبول مناقشة هذه الدراسة .

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي ونجاح المنظمات لعينة من تدريسي وموظفي كليتي الإدارة والاقتصاد والآثار/ جامعة الموصل شملت (78) تدريسياً وموظفاً، إذ استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

صممت الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات لغرض قياس الالتزام التنظيمي وانعكاسه على النجاح التنظيمي المعاصر وتمت الإشارة لهذا الالتزام التنظيمي وانعكاسه على نجاح المنظمات المعاصرة عبر (25) فقرة شملتها الاستبانة وكانت جامعة الموصل ميداناً بحثياً للدراسة الحالية بوصفها إحدى أهم منظمات المجتمع المستندة على الالتزام التنظيمي وانعكاسه على نجاح المنظمات المعاصرة.

وقد تم انتخاب عينة عشوائية من أساتذة وموظفي المجتمع المذكور؛ إذ وزعت استمارة الاستبانة على (100) فرد من أفراد العينة المختارة وتم استرداد (78) استمارة فقط كانت صالحة للتحليل وبعد تحليل هذه البيانات في نظام Spss تم استحصال الأعداد والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية وبعد إجراء التحليلات الملائمة لاستخراج علاقتي الارتباط والأثر تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات والمقترحات كان من أهمها الآتي:

1. أظهرت النتائج الإحصائية للدراسة أنّ هناك التزاماً شعورياً لدى العاملين في الكليتين المنتخبتين كمجتمع للدراسة إذ بلغ الوسط الحسابي (3.8231) وهذا يؤكد وجود التزام شعوري من العاملين تجاه كلياتهم ومن ثم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

2. أظهرت النتائج الإحصائية للدراسة أنّ هناك التزاماً استمراريّاً لدى العاملين في الكليتين المنتخبتين كمجتمع للدراسة إذ بلغ الوسط الحسابي (4.0556) وهذا يؤكد وجود التزام استمراري من العاملين تجاه كلياتهم ومن ثم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

3. أظهرت النتائج الإحصائية للدراسة أنّ هناك التزاماً معيارياً لدى العاملين في الكليتين المنتخبتين كمجتمع للدراسة إذ بلغ الوسط الحسابي (3.7906) وهذا يؤكد وجود التزام معياري من العاملين تجاه كلياتهم ومن ثم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

ومن أهم المقترحات:

1. القيام بدراسة مستوى الالتزام التنظيمي بشكل دوري للتعرف على العوامل التي تزيد من الالتزام وتصحيح المشكلات التي تتسبب في ضعفه .

2. إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات بإيجاد آلية لتمكين العاملين من طرح رؤاهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وبالذات التي تتعلق بطبيعة أعمالهم ومهام وظائفهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم مكونات الإلتزام التنظيمي، وأيضاً التعرف على طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي ونجاح المنظمات كما هدفت الدراسة إلى التوصل إلى مجموعة من المقترحات التي قد تسهم في تحسين الإلتزام التنظيمي في الجامعة.
ومن بين المقترحات التي خلصت إليها الدراسة:

- 1- القيام بدراسة مستوى الإلتزام التنظيمي بشكل دوري للتعرف على العوامل التي تزيد من الإلتزام وتصحيح المشكلات التي تتسبب في ضعفه.
- 2- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات من خلال إيجاد آلية لتمكين العاملين من طرح رؤاهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وبالذات التي تتعلق بطبيعة أعمالهم ومهام وظائفهم.
- 3- العمل على زيادة عدد الدورات التدريبية التي تزيد من مهارات الافراد العاملين ومن ثم زيادة الإلتزام الشعوري لديهم.

ثبت المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ-ب	المستخلص
ج	ثبت المحتويات
د-هـ	ثبت الجداول
هـ	ثبت الأشكال
2-1	المقدمة
8-3	الفصل الأول: منهجية الدراسة
19-9	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
13-9	المبحث الأول: الالتزام التنظيمي
19-14	المبحث الثاني: نجاح المنظمات المعاصرة
33-20	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة
31-20	المبحث الأول: الجانب الميداني
33-32	المبحث الثاني: أهم الإستنتاجات والمقترحات
	المصادر والمراجع
	الملاحق
	المستخلص باللغة الإنكليزية

ثبت الجداول

الصفحة	العنوان
	تفاصيل توزيع استمارة الاستبيان
7	الإستبانات الموزعة والمسترجعة
	تفاصيل استمارة الاستبيان
8	تفصيل فقرات الاستبيان
11-10	بعض تعاريف الالتزام التنظيمي
16-14	بعض تعاريف نجاح المنظمات المعاصرة
22-21	وصف عينة الدراسة وتشخيصها
	وصف وتشخيص عينة الدراسة للمعلومات الشخصية في الاستبيان
25-23	وصف إجابات أفراد العينة وتشخيصها
	وصف وتشخيص إجابات أفراد العينة عن الالتزام التنظيمي
23	أ- وصف وتشخيص إجابات أفراد العينة عن الإلتزام الشعوري
24	ب- وصف وتشخيص إجابات أفراد العينة عن الإلتزام الاستمراري
25	ج- وصف وتشخيص إجابات أفراد العينة عن الإلتزام المعياري
	وصف وتشخيص إجابات أفراد العينة عن نجاح المنظمات المعاصرة
26	أ- وصف وتشخيص إجابات أفراد العينة عن الكفاءة
27	ب- وصف وتشخيص إجابات أفراد العينة عن الفاعلية
	تحليل متغيرات الدراسة
	علاقة الإرتباط
28	أ- علاقة الإرتباط بين الإلتزام التنظيمي ونجاح المنظمات المعاصرة
28	ب- علاقة الإرتباط بين الإلتزام الشعوري ونجاح المنظمات المعاصرة

29	ج- علاقة الإرتباط بين الالتزام الاستمراري ونجاح المنظمات المعاصرة
29	د- علاقة الإرتباط بين الالتزام المعياري ونجاح المنظمات المعاصرة
	علاقة الأثر
30	أ- علاقة الأثر بين الالتزام التنظيمي ونجاح المنظمات المعاصرة
30	ب- علاقة الأثر بين الالتزام الشعوري ونجاح المنظمات المعاصرة
31	ج- علاقة الأثر بين الالتزام الاستمراري ونجاح المنظمات المعاصرة
31	د- علاقة الأثر بين الالتزام المعياري ونجاح المنظمات المعاصرة

ثبت الاشكال

رقم الصفحة	العنوان
5	أنموذج الدراسة

ثبت الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	ت
أب	الواجهة الكاملة لاستمارة الاستبيان	1.
ج	قائمة بأسماء السادة محكمي استمارة الاستبانة	2.
	كتب تسهيل المهمة	3.

المقدمة

يُعدُّ العنصر البشري من أهم العناصر المكونة للمؤسسات المختلفة، فهو المحرك الأساسي لكل نشاطاتها ومصدر مهم لفاعليتها لما يتميز به من قدرات ومعارف تتناسب مع طبيعة العمل الذي تمارسه المؤسسة، فمهما بلغت المعدات الحديثة من تطوير وتعقيد إلا أنها ستظل أقل أهمية من العنصر البشري.

فالفرد في مؤسسته كلما تطابقت أهدافه مع أهدافها تتولد لديه الرغبة القوية في أداء عمله والمحافظة عليه وبذل جهد أكبر للبقاء فيه، ويتجلى ذلك في أدائه الوظيفي، والتزامه يزيد كلما ارتبط به ويقال من وجود السلوكيات غير الإيجابية مثل: التقصير والغياب والإهمال وغيرها من مظاهر عدم الالتزام، فالجامعات هي أحد هذه المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وتطلعاتها على وفق التيارات المعاصرة، فهي تحتوي على أجهزة إدارية متنوعة، ومتعددة فيها أعداد لا بأس بها من الأفراد يعملون وفقاً لأهدافها التي تتفق مع أهدافهم داخل نطاق العمل، ويتضح من التزامهم للوظائف الموكلة إليهم، فالالتزام سلوك غير ملموس ناتج من ذات الفرد وتلمسه في تصرفاته وأفعاله وينعكس على أدائه الوظيفي.

إن نجاح المنظمات وتقدمها وأهمها الجامعات يتطلب العناية بالعناصر البشرية فهي تُعدُّ ميزة تنافسية بالنسبة لها لما يمتلكه من معرفة وخبرة ومهارة، إذ تسعى الجامعات إلى التنافس والتميز والالتزام التنظيمي للعاملين فيها مما ينعكس على نجاح المنظمات

وأثبتت البحوث أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يقاس بمجموعة من المتغيرات، منها الرضا الوظيفي، وهذا ما تحاول الدراسة إثباته. وتتضح أهمية الرضا الوظيفي من الدور الذي يؤديه العنصر البشري، إذ يؤدي دوراً محورياً في تنفيذ نشاطات المنظمة؛ لذا ما زال الفرد وسبقه العنصر البشري الذي تراهن عليه المنظمات في البقاء والنجاح، فبقاء المنظمات في ظل بيئة تتميز بمنافسة تامة وعدم الاستقرار مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم، بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم أو رضاهم عن العمل، وهذا يجعل الفرد يتحرك في حدود ذلك الرضا ومجاله والمهام والأعمال المخول اليه، وتتعاكس بذلك مستويات الأداء لديه وفقاً لدرجات الرضا، إذ إن وجود مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي يؤثر إيجاباً على الاداء الفردي، ومن ثم على أداء المنظمة ككل.

إنَّ الرضا عن العمل والافتتاع به، يدفع بالفرد إلى بذل أقصى الجهود لإنجازه، فالرضا عن العمل يشكل دافعاً للإنجاز، والعكس صحيح إلى حدٍّ كبير؛ لذلك فإنَّ عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله، وإحساسه بالنجاح، والتقدم فيه ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته.

فالمنظمات لا تستطيع أن تحقق النجاح والتفوق، ما لم يشعر أفرادها في المستويات كافة بالحاجة إلى مستويات عالية من الأداء، ويناضلوا في سبيل تحقيق المستويات في نطاق الحدود الممكنة، التي تسهم في الوصول إلى النشاطات الإضافية التي تحقق لهم الفاعلية وتقودهم إلى الإبداع والتفوق.

وتأسيساً على ما سبق، قدمت الدراسة الحالية فصلاً ثلاثاً، كان الفصل الأول منهجية الدراسة بأقسامها المختلفة، في حين تضمّن الفصل الثاني متغيرات الدراسة بمبحثين فكان الأول الالتزام التنظيمي، فيما اختصّ الثاني بنجاح المنظمات المعاصرة. وأخيراً تناول الفصل الثالث الجانب العملي بمبحثين، اختص الأول منه بالجانب الميداني، والثاني شمل أهم الاستنتاجات والمقترحات.

الفصل الأول منهجية الدراسة

الجانب المنهجي للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

لقد اهتم العديد من الباحثين والكتاب بمفهوم الالتزام التنظيمي، وحاولت دراسات عديدة أن تتوصل إلى فهم أفضل تجاه ديناميكيات الإلتزام التنظيمي بوصفها طريقاً للتعاون البعيد الأمد من قبل العاملين، وذلك نتيجة لعدم إدراك أفراد عينة البحث لأهمية الإلتزام التنظيمي في تحقيق النجاح التنظيمي للكليات المبحوثة، وهذا ما حثّ على إجراء الدراسة الحالية، ويمكن بلورة مشكلة الدراسة وصياغتها في التساؤل الآتي:

ما هو دور الإلتزام التنظيمي في تحقيق النجاح للمنظمات المعاصرة؟

ثانياً: أهداف الدراسة

من مشكلة البحث صيغت الأهداف الآتية:

- التعرّف على مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين عينة البحث.
- التعرّف على مستوى توافر عناصر الإلتزام التنظيمي في المنظمات المبحوثة.
- تحديد طبيعة العلاقة بين عناصر الإلتزام التنظيمي والنجاح التنظيمي للمنظمات المعاصرة.
- تحديد أثر عناصر الإلتزام التنظيمي في النجاح التنظيمي المعاصر.

ثالثاً: أهمية الدراسة

يكتسب البحث أهميته من الآتي:

الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية ولا سيما معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين أطول بقاءً في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إنّ الإلتزام التنظيمي يمثل سلوكاً مرغوباً فيه؛ لذا تحاول المنظمات عموماً التعرف على تفاصيله بدقة رغبةً منها في زيادة ومثل هكذا سلوكيات وتطويرها ولا سيما أنّ الموظف الملتزم يكون أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها.

رابعاً: فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات هذا الدراسة بما يأتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: وجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر الالتزام التنظيمي ونجاح المنظمات بصورة مجتمعة.

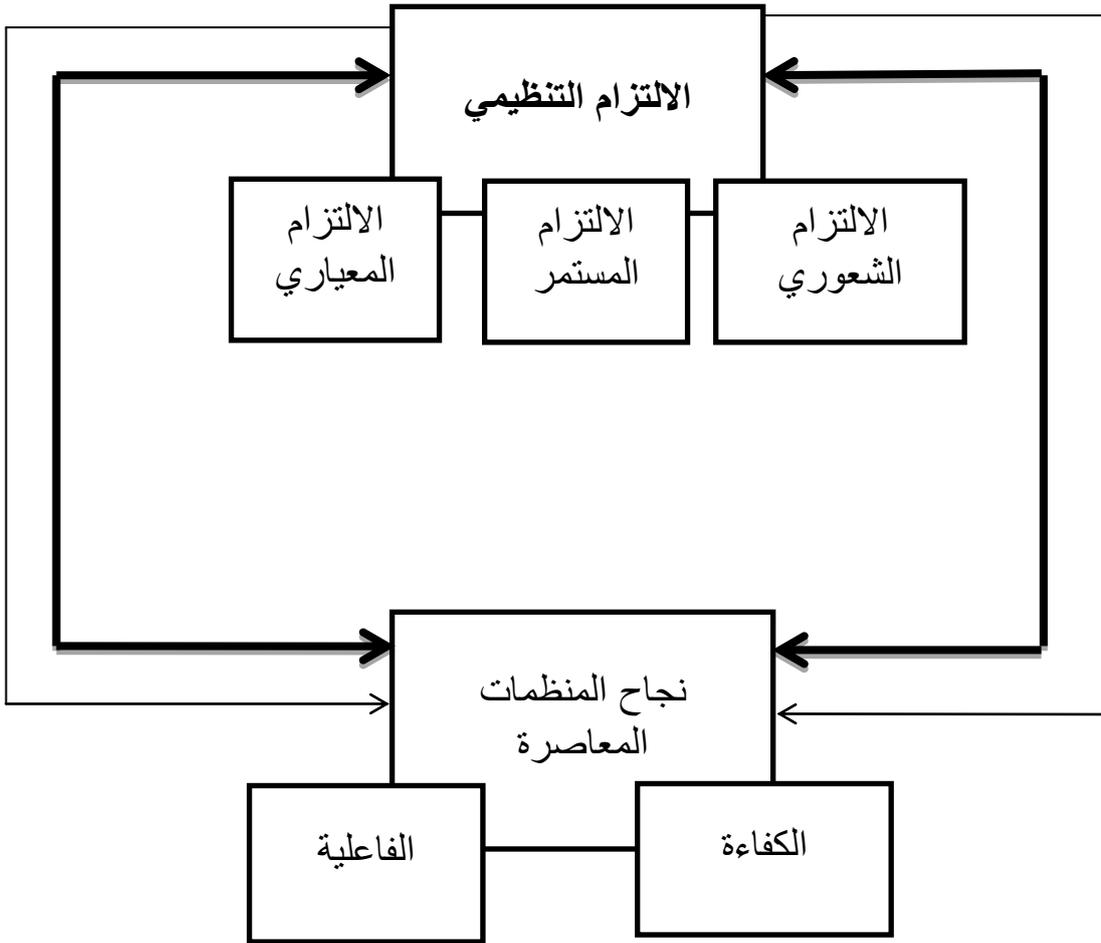
ويتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية:

1. وجود علاقة ارتباط بين نجاح المنظمات المعاصرة والالتزام المستمر.
 2. وجود علاقة ارتباط بين نجاح المنظمات المعاصرة المباشر والالتزام الشعوري.
 3. وجود علاقة ارتباط بين نجاح المنظمات المعاصرة والالتزام المعياري.
- الفرضية الرئيسة الثانية: وجود تأثير معنوي بين عناصر الالتزام التنظيمي ونجاح المنظمات المعاصرة بصورة مجتمعة.

ويتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية:-

1. وجود تأثير معنوي بين الالتزام المستمر ونجاح المنظمات المعاصرة.
2. وجود تأثير معنوي بين الالتزام الشعوري ونجاح المنظمات المعاصرة.
3. وجود تأثير معنوي بين نجاح المنظمات والالتزام المعياري.

خامساً: نموذج الدراسة



نموذج الدراسة من إعداد الباحثة

← يشير هذا السهم إلى الارتباط معنوي

← يشير هذا السهم إلى الأثر

سادساً: تنقسم متغيرات هذا البحث على:

1. الالتزام التنظيمي:

اعتمدت الباحثة على تصنيف (Allen & Meyer, 1990) الذي يضم ثلاثة محاور (الالتزام المستمر، الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري)، واستخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات في قياس هذا المتغير وضمت (11) فقرة تمثل مؤشرات قياس الالتزام التنظيمي، وهذه الاستبانة أداة معدة مسبقاً على وفق مقياس (Likert) الخماسي (موافق بشدة - غير موافق بشدة).

2. نجاح المنظمات المعاصرة:

وستعتمد الباحثة على الاستقصاء الذي وضعه (Mael, Ashforth, 1992) بما يتناسب مع طبيعة الدراسة والمنظمات المبحوثة، واستخدامات استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في قياس هذا المتغير، ووصفت الاستمارة ضمن هذا المتغير وتضمنت (15) فقرة تمثل مؤشرات قياس نجاح المنظمات كما هو موجود في الملحق رقم (1) وفق مقياس (Likert) الخماسي (موافق بشدة- غير موافق بشدة) .

سابقاً: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: يتمثل مجتمع الدراسة في كليتي الإدارة والاقتصاد والآثار في جامعة الموصل.
2. الحدود البشرية: اختيرت عينة عشوائية من التدريسيين شملت (120) تدريسيًا وموظفًا، وزعت استمارة الاستبيان عليهم.
3. الحدود الزمانية: امتدت المدة اللازمة لكتابة هذه الدراسة من 2021/11/1 إلى 2022/7/1.

ثامناً: أساليب تحليل البيانات:

لإثبات مدى صحة الفرضيات المتعلقة بالبحث اعتمدت عدّة أساليب احصائية وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، (Ver24):

1. التكرارات النسب المئوية.
2. الوسط الحسابي.
3. الانحراف المعياري.
4. نسبة الاستجابة.
5. أسلوب الارتباط البسيط.
6. تحليل الانحدار البسيط.

تاسعاً: وسائل جمع البيانات وأساليبها:

في هذه الدراسة ولغرض جمع البيانات في الجانب النظري لها اعتمد على الكتب والرسائل والأطاريح والبحوث المتوفرة في مكتبة الكلية وفي الانترنت. وأما بخصوص الجانب العملي فيها فقد اعتمدت استمارة الاستبiana كأداة رئيسة لجمع البيانات فيها وزعت استمارات الاستبiana لغرض جمع البيانات الضرورية للدراسة.

عاشراً: تفاصيل توزيع استمارة الاستبيان:

يشمل مجتمع الدراسة وعينتها التدريسيين والعاملين في الجامعة بوظائف دائمة، في فروع تلك الجامعة، اختيرت هذه العينة بعد هذه الفئة هي الأقرب إلى التعبير عن مستوى الالتزام التنظيمي والقدرة على تقديم تقييم مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعة، وكانت نسب استجابة المبحوثين، كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1) الاستبانات الموزعة والمسترجعة

ت	اسم الكلية	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	نسبة الاستجابة
1.	كلية الإدارة والاقتصاد	60	41	68%
2.	كلية الآثار	60	37	61%
	المجموع	120	78	65%

المصدر: من إعداد الباحثة.

أحد عشر: تفاصيل استمارة الاستبيان

تضمنت قائمة الاستبانا مجموعتين من الأسئلة موزعة على فقرات، المجموعة الأولى التي تضمنت خمس فقرات تهدف إلى جمع البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوث وهي: (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة).

والمجموعة الثانية هدفت فقراتها إلى تحديد مدى موافقة أو عدم موافقة المبحوث على أبعاد الدراسة، إذ تضمنت ثلاث مجموعات للالتزام التنظيمي ومجموعتين لنجاح المنظمات موزعة كما في الجدول الذي يوضح توزيع فقرات الاستبانا على أبعاد الدراسة.

الجدول 1(2-) تفصيل فقرات الاستبانة

النسبة	عدد الفقرات	اسم المجموعة	ت
		الالتزام التنظيمي	أ.
%19	5	الالتزام العاطفي	1.
%11	3	الالتزام الاستمراري	2.
%11	3	الالتزام المعياري	3.
		نجاح المنظمات المعاصرة	ب.
%15	4	الكفاءة	1.
%42	11	الفاعلية	2.
%98	26	مجموع الفقرات	

المصدر: من إعداد الباحثة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الالتزام التنظيمي

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

تعدّ المنظمات وفقاً للرؤية الحديثة للإدارة أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر وتقبل التعديل والتغيير الحاصل في النظم والأنماط الإدارية المختلفة، وتحاول إيجاد صيغ تساند تلك التغييرات، وقد ظهرت اتجاهات عديدة تتبنى هذه النظرة، إذ الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية، والتغيير التنظيمي، والإبداع المنظمي، والقيادة التفاعلية، والتمكين، وسلوكيات المواطنة والمناخ التنظيمي من أهم الاتجاهات التي تسهم في إحداث نقلة كبيرة في دورة حياة المنظمات وتساعد في القرارات وتحقيق مستوى مرتفع من الرضا لدى الزبائن والعاملين في المنظمات (عبدالباقي، 2003، ص175).

وما شهدته المنظمات من تطورات فنية وتقنية وإدارية، وتنامي حركة الأبحاث الإنسانية التي تراعي قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة المحيطة، التي تعد بيئة مؤثرة في سلوكيات الأفراد ساعد في إعادة صياغة النظم الموجهة لسلوكيات العاملين في المنظمة، وقد أسهمت هذه التطورات في جعل الالتزام التنظيمي عنصراً مهماً يُبنى عليه الكثير من تلك النظم إذ أن وجود مستوى مرتفع من الالتزام تجاه أهداف وسياساتها وخططها المنظمة سيعزز تطبيق تلك الاتجاهات، وهذا يساعد على إيجاد مناخ وبيئة تنظيمية مناسبة للبناء عليه. (Smith, 1982,) (25).

وركزت معظم الدراسات على تبني دراسة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات ودراسة العوامل التي تؤثر في مستوى ذلك الالتزام، ويوصف الجامعات من أهم منابع التعليمية التي ترفد المنظمات بالكوادر المتخصصة في مختلف المجالات فان دراسة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية سيسهم في معرفة مدى انعكاس السلوكيات الإلتزامية للعاملين تجاه الأداء المنظمي للعاملين والزبائن وأثره على المخرجات التي تقدمها المؤسسات التعليمية (المصاورة، 2016، 48).

ومن هنا انطلقت الباحثة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي بما يبين العوامل المؤثرة على ارتفاع أو انخفاض ذلك الالتزام، وبما يحقق معرفة اتجاهات العاملين نحو أبعاد الالتزام التنظيمي وقياس أيّ من تلك الأبعاد ذات التأثير الأكبر وبما يخدم توجيه الجهود لمعالجة العناصر الضعيفة وتطوير الأبعاد القوية.

إنّ الالتزام التنظيمي جزء أساسي من سلوكيات تنظيمية تحاول المنظمات الحفاظ عليها وتسعى إلى رفع مستواها لدى العاملين، ونظرتنا إلى مفهوم الالتزام التنظيمي تختلف بحسب

اتجاه ذلك الالتزام فهناك نظرة للالتزام تجاه العمل، والالتزام تجاه المهام الداخلية، وهناك التزام نحو المنظمة، والالتزام تجاه المهنة، وأيضاً تجاه جماعة العمل (المصري، عامر، ٤٣، ٢٠١٣)، وهذا التنوع جعل البحث عن تعريف محدد للالتزام التنظيمي يزداد صعوبة إذ يختلف الاتجاه لتعريف الالتزام بحسب التفرعات السابقة، وما نعالجه في هذه الدراسة الالتزام التنظيمي تجاه المنظمة بوصفه المحور الأساس وأولية في عيانه الكثير من الباحثين لما له من تأثير مباشر على الميزة التنافسية للموارد البشرية للمنظمة.

إن محاور وأبعاده الالتزام ستساهم في وضع تعريف واضح للالتزام التنظيمي سيعالج الالتزام كظاهرة ثم ننطلق لدراسته وفقاً للمدخل المنظمي، فقد ورد ذكر مفهوم الالتزام في اللغة: بمعنى العهد ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه والمستمر فيه (ابن منظور، ٦، ١٩٥٦)؛ ولغرض إيضاح مفهوم الالتزام التنظيمي بشكل أوضح عمدت الباحثة إلى تصميم جدول يضم عدداً من التعاريف التي جاء بها الباحثون لتوضيح مفهوم الالتزام التنظيمي. كما في الجدول (1-2) الآتي:

الجدول (1-2) بعض تعاريف الالتزام التنظيمي

بعض مفاهيم الالتزام التنظيمي		
ت	اسم الباحث والسنة	التعريف الاجرائي
1.	(عبدالباقي ، 2003 ، ص181)	درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وأن الإلتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها.
2.	(المصاره، 2016، ص48)	لأنه مدى اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها وهذا التعريف فيه ثلاثة عناصر، الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وقبولها، الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة، الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة.
3.	(فقيه، عبد المجيد، ٢٠٠٥، ٢٨٤)	وقد أوردت كانتور (١٩٨٦) عدة تعريفات للالتزام و ميزت بين الالتزام الاستمراري: الذي يشير إلى تمسك الفرد بالبقاء في منظمته على الرغم من وجود بدائل للعمل ومن ثم تحمله لتضحيات ما دية

<p>وشخصية، وبين الالتزام المتماusk: ويعني ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية في منظمة العمل ومن ثم وجود تأثير لفريق العمل اجتماعيا يعزز من تماسك المجموعة وقوة الالتزام تجاهها، وبين الالتزام الموجه وهو ارتباط الفرد بمعايير تشكل سلوكه في اتجاهات مرغوبة من جانب المنظمة ومن ثم صياغة مفاهيم الفرد تبعاً لأهداف المنظمة ومعاييرها.</p>		
<p>بأنه عاطفة وجدانية للفرد تجاه المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب مادية، وعرف أيضاً بأنه الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها.</p>	(درويش، 2008، 9)	4.
<p>اللتزام الفرد تجاه شيء واحد وهو أهداف المنظمة أو اللتزام الفرد باتجاهين كالالتزام تجاه المنظمة والمهنة والنقابة.</p>	(المصري، عامر، 2013، ص 47-49)	5.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وبالاعتماد على المصادر المذكورة أعلاه.

ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي

تكمن أهمية دراسة الالتزام التنظيمي في كونه يسهم بشكل كبير في تحقيق الولاء المنظمي باتجاه المنظمة نحو العمل على إحداث تغييرات تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، ويعد اللتزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً مهماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة، إذ يعدّ اللتزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشراً أقوى على الرضا الوظيفي لاستمرار العاملين في أماكن عملهم وممارسة مهامهم

وتعدّ دراسة اللتزام التنظيمي المُعبر عن الرابط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها وإبراز الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز لرفع مستوى اللتزام بين العاملين في المنظمة كما تم التطرق إليه من خلال الدراسة الميدانية، بوصفه أحد أهم المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالتصرفات السلوكية، كمعدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمون أطول بقاءً واستمراراً في المنظمة، وكذلك حقق جذباً لكل من المديرين والمهتمين بالسلوك الإنساني نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً فيه من قبل المنظمات (آل قاسم، ٢٠١١، ص 18).

ثالثاً: خصائص الالتزام التنظيمي:

إنّ خصائص الالتزام التنظيمي تتبع من المبادئ الأساسية التي يُبنى عليها الالتزام، ومن ثمّ تعدّ هذه الخصائص المميزة التي يسعى الالتزام إلى تمثيلها وتحقيقها ومن أهم تلك الخصائص: (المصري وعامر، ٢٠١٣، ٦٠).

1. ينبع الالتزام من قناعة الفرد بمبدأ الالتزام القانوني الذي يلزمه بأداء العمل الموكل إليه، إذ يعدّ الالتزام رابطاً قانونياً رسمياً يلزم الفرد تجاه المنظمة أو الفرد الآخر للقيام أو عدم القيام بعمل معين وهذا نابع من قوة مضمون الإلزام القانوني للفرد تجاه عمله.
2. يمثل الالتزام التنظيمي التزاماً من قبل الفرد بأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد للقيام بمجهود كبير في سبيل تحقيق تلك الأهداف والسعي الدائم للحفاظ على مصالح المنظمة والبقاء فيها.
3. إنّ الالتزام التنظيمي ينتج عنه حجم عمل وإنجاز أكبر نابع من القناعة المتولدة لدى الفرد بأنه جزء أساسي من المنظمة، وهو أداة للتماسك وحفظ النظام داخل المنظمة فهو الركيزة التي يستند عليها البعد الأخلاقي لممارسات الموظف.
4. يسهم الالتزام التنظيمي في التصرف بطريقة أفضل تحقق أهداف المنظمة بسبب شعور العاملين أن الالتزام رابطة تجبرهم على الطاعة وعدم عصيان تلك النظم والقواعد.

رابعاً: أبعاد الالتزام التنظيمي

تشير الدراسات والمراجع إلى أن هناك أبعاداً مختلفة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي ومعرفته وليس بُعداً واحداً، إذ وزعت أبعاد وطرائق قياس الالتزام انطلاقاً من الهدف من تحقيق الالتزام في المنظمة، وكانت أهم تلك التقسيمات. (Allen & Meyer, 1990, 63) (المصري وعامر، 2013، 59) و(الدرويش، ٢٠٠٨، ١١-١٣)

1. تقسيم كنتور (١٩٨٦) وهولينيك وآخرين (١٩٨٩) إذ تم تمييز أبعاد الالتزام إلى التزام استمراري، والتزام متماسك، والتزام موجه، وأضيف إليه الالتزام تجاه الهدف وهو التزام الفرد لتحقيق هدف معين في زمن معين.
2. التقسيم من حيث فردية وجماعية الالتزام، إذ تم تقسيم الالتزام إلى الالتزام الأحادي (الذي يعبر عن التزام العاملين تجاه شيء واحد المهنة، المنظمة، النقابة)، والالتزام المزدوج ويعني التزام العاملين تجاه شيئين في وقت واحد كالمنظمة والنقابة، ولا تظهر هنا المشكلة إلا إذا كان الالتزام للمهنة والمنظمة والنقابة ينتج عنه تعارض أهدافها مع بعض وهذا يسبب مشكلات للفرد.
3. تقسيم الالتزام التنظيمي وفقاً لـ (Allen & Meyer) إذ قسّمت أبعاد الالتزام إلى ثلاثة أبعاد (العاطفي، الاستمراري، الأخلاقي)، والدراسة الحالية قامت باعتماد هذا التقسيم في الجانب العملي بوصفه التصنيف الأكثر تأييداً من الكتاب والباحثين في مجال الالتزام التنظيمي وهذه الأبعاد هي:

أ. الالتزام العاطفي: ان الالتزام العاطفي للفرد يعبر عن درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها متأثراً بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلاليه وأهميه ومهارات مطلوبة لإنجاز العمل، ودرجة الإشراف والتوجيه للعامل، كما يتأثر هذا الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية تتميز بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات، وأصحاب هذا التوجه يعملون على وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة على وفق ما تقدمه لهم (الخفاجي, 2014, 4).

ب. الالتزام الاستمراري: وهو درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ويعبر عنها بالقيمة الاستثمارية والعوائد التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة سواء كانت مادية أم معنوية، وذلك مقابل ما قد يحصل عليه لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، وهذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحققها من استمراره في المنظمة (بن يونس, 2016, 31).

ج. الالتزام المعياري (الأخلاقي): ويعبر عنه بمدى إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، ويعزز مثل هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة التي تنتج عن المشاركة والتفاعل الإيجابي بين الإدارة العليا والعاملين، والقائمون على هذا التوجه هم العاملون أصحاب الضمير الذين يعملون على وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة (الغريايوي, 2014, 20).

المبحث الثاني

نجاح المنظمات المعاصرة

أولاً: مفهوم نجاح المنظمات المعاصرة:

كانت الجذور التاريخية لظهوره من أرض الواقع ودوره في مساعدة المنظمات على البقاء والاستمرار في العمل لذا فهو مفهوم تطبيقي أكثر من كونه فلسفياً ومن هنا تبرز الصعوبة في تحديد مفهوم دقيق خاص به وقد قدمت مجموعة من المداخل من الممكن اعتمادها في تعريف النجاح التنظيمي المعاصر، منها مدخل الكفاءة الذي يؤكد على أهمية استغلال الموارد واستثمارها، ومدخل الفاعلية الذي يركز على كيفية تحقيق الاهداف (محمد، 2018، ص197).

وفيما يأتي الجدول (2-2) الذي يوضح بعض التعاريف الإجرائية التي جاء بها الباحثون لإيضاح مفهوم نجاح المنظمات المعاصرة.

تعمل المنظمات كافة جاهدة من أجل الوصول إلى النجاح بعملها عن طريق بناء قدرات تنظيمية وكفاءات جوهرية وتسمح لها بالتنسيق العالي لاستخدام ما متاح لها من موارد بكفاءة وفاعلية تسهم في التميز والتفوق على المنافسين (التميمي، الخشالي، 2015، ص7).

الجدول (2-2) بعض تعاريف نجاح المنظمات المعاصرة

بعض مفاهيم نجاح المنظمات المعاصرة		
ت	اسم الباحث والسنة	التعريف الإجرائي
1.	(الشماع وحمود، 2009، 333)	يمكن معظم هذا الاختلاف في أمرين مهمين هم العوامل المسببة للنجاح في المنظمات والمقاييس المتبعة لقياس النجاح فيها إذ يرى أنّ الفاعلية والكفاءة معاً معياران لقياس نجاح المنظمة وسعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، فالنجاح التنظيمي مقياس مركب يجمع بينهما ومن ثم فهو واسع من أي منهما.
2.	(حريم، 2010، 92)	إنّ جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها وانشطتها تحتاج إلى استعمال معايير للحكم على نجاح المنظمة وإتته لا يمكن تحديد معيار عالمي واحد للحكم على نجاح المنظمات ومن الصعب أن نجد منظمة ناجحة من الجوانب جميعها أو فاشلة في كل شيء ويمكن استعمال معياري الكفاءة والفاعلية للحكم على نجاح

بعض مفاهيم نجاح المنظمات المعاصرة

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف الإجرائي
		المنظمة.
3.	(الساعدي، 2010، 20)	إنّ الكفاءة والفاعلية وجهان لعملة واحدة وهي المنظمة الناجحة أو الفاعلة ومصدر هذه العلاقة هو ارتباطهما بعلاقة مباشرة لتحقيق الأهداف والحفاظ على بقاء المنظمة ونموها وتطورها، وإذا كانت الفاعلية أساس نجاح المنظمة فإنّ الكفاءة شرط لبقائها بعد أن تحقق النجاح لأن الأولى جوهر المنظمة ومرشد لمديريها في أداء الأنشطة المنظمة ثم زيادة العوائد والاستثمار الفاعل لرأس المال بالشكل الذي ينعكس على رفاهية المجتمع وأفراده لارتباط ذلك بتوفير سلع وخدمات بجودة عالية وتوفير فرص عمل للأفراد مع إعطاء نظرة واضحة عن صحة عمل المنظمة.
4.	(1996,60 الطجم)	لقد أصبح واضحاً أنّ النجاح هو تعبير مهم ومعقد الاستكشاف.
5.	(عبدالباقي، 2003، 84)	قدرة المنظمة في تحديد البرامج والسياسات والاجراءات اللازمة لتنفيذ استراتيجيتها بالصورة المستهدفة وتفادي حالات الفشل التي يمكن أن تتعرض لها.
6.	(الخفاجي، 2001، 87)	ركّز هذا التعريف على أهمية تنفيذ استراتيجية المنظمة بنجاح بتهيئته العوامل اللازمة كافة لدعم ذلك.
7.	(amoil & aghashani ,2018, 12)	إنه سلسلة من القرارات التي يقوم كبار المديرين المنظمة باتخاذها لتعزيز قدراتها التنافسية واستدامتها لأطول مدّة ممكنة في ظل البيئة الديناميكية المعاصرة.
8.	(حسين ، 2018، 112)	العناصر التي أكد عليها الباحث في تعريفه للنجاح الاستراتيجي الذي أشار إلى ثلاثة عناصر، هي: النمو

بعض مفاهيم نجاح المنظمات المعاصرة

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف الإجرائي
		والتكيف والبقاء، الذي يتوجب التركيز عليها عند مناقشة المضامين الفلسفية الخاصة بهذا التغيير.
9.	(الكبيسي وحسن ، 2018، 23)	سلسلة من العمليات الإدارية التي تنفذها المنظمة لإدارة عملياتها على الأمد الطويل وعمق قدرتها على تحقيق الأنشطة والمهام الخاصة بها.
10.	(محمد وعصاد ، 2018، 173)	قدرة المنظمة في صياغة الاستراتيجية المناسبة لها وتنفيذها بالصورة التي تضمن تحقيق أهدافها.
11.	(خليل وحمود ، 2019، 160)	مؤشر من المؤشرات يوضح قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في العمل من خلال برامج التعليم التي تقوم بها للتكيف مع المستجدات التي تحصل في البيئة المحيطة ومن ثم دعم برامج مشاريع النمو التي تقوم بها.

المصدر الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر أعلاه.

هناك مجموعة من الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها في دراسة النجاح التنظيمي منها التحليل البيئي، التنفيذ الفعال للقرارات الاستراتيجية، القدرات القيادية(الكبيسي وحسن، 2018، 173-174)، فهي أربعة وكما يأتي:-

1- التكيف

الذي يعكس قدرة المنظمة على متابعة المستجدات المتلاحقة التي تحدث في البيئة المحيطة ومن ثم اتخاذ الاجراءات اللازمة للموازنة بين التغييرات في البيئة الخارجية والداخلية لضمان الإستفادة من الفرص المتاحة والتصدي للتهديدات في ضوء المعلومات المتاحة لديها. (aghashahi & amoil,2016,449)

2- النمو

على وفق هذا البعد تسعى المنظمة إلى تخصيص الموارد اللازمة لدعم عمليات التوسع والنمو الخاصة بها لضمان الحفاظ على حصتها السوقية وعدم التراجع مقارنة بالمنظمات المنافسة لها بالشكل الذي يعزز قدرتها على تحقيق الأرباح اللازمة لدعم المشاريع الاستثمارية التي يمكن أن تنفذها مستقبلاً. (الكبيسي وحسن، 2018، 24)

3- البقاء

وتمثل في قدرة المنظمة على ترسيخ جذورها في البيئة التي تعمل ضمن حدودها لتعزيز سمعتها السوقية وتقوية علاقتها مع الأطراف ذات العلاقة بعملياتها لضمان تقديم الدعم الكافي لها في أوقات الأزمات ومن ثم اختراق الصعاب لديمومة عملياتها البقاء أطول مدة ممكنة في العمل. (snider& davies ,2018 , 24)

4- التعلّم

يمثل هذا البعد أهم السمات للمنظمات المعاصرة التي تركز عليها لتعزيز معرفتها ومعرفة مواردها البشرية ومن ثم ضمان التحسين المستمر لعملياتها لضمان عدم التقادم ومواكبة المستجدات كافة التي تصادفها في العمل للازدهار والتطور المستمر في تغيير منتجاتها وخدماتها المقدمة للمجتمع. (محمد، 2018، 196).

ثانياً: مداخل النجاح المنظمي

تناول الباحث (الركابي، 1999) دراسة نجاح المنظمة من خلال مداخل الفاعلية والكفاءة فضلاً عن ذلك يمكن تحديد مدخلين رئيسيين للنجاح المنظمي، الأول هو المدخل الاقتصادي الذي يعدّ الميزة التنافسية التي تنبثق من المركز السوقي المتميز، وإنّ المحدد الأول لأداء المنظمة هو بيئتها الخارجية المتمثلة بهيكل المنافسة لبيئة الصناعة ومن رواده (Caves& Porter& Ambrosini,2003,3) ويمكن تضمينه المداخل الفرعية الآتية: مدخل قوى التنافس لـ (porter)، ومدخل الابداع لـ (schumpeter) الذي يعدّ الابداع متغيراً حاسماً في تحديد هيكل المنافسة وكثافتها، ومدخل نظرية المباراة، الذي يؤكد على التفاعلات التنافسية بين المنظمات، ومدخل تحليل السيناريو الذي يمتاز بالرؤية المستقبلية للفرص والتهديدات البيئية والتنبؤ بالمزايا التنافسية (grant,2000,225) والثاني هو المدخل المستند إلى الموارد الحديثة نسبياً الذي يؤكد إمكانية النظر إلى المنظمة كحزمة موارد تمكنها من الحصول على الميزة التنافسية المستدامة وترى (ambrosini,2003,3) أنّ هذا المدخل يستند أساساً دراسة (Selznick,1957,7) حول الكفاءات المتميزة، وعلى دراسة (penrose,1959,8) التي تعدّ المنظمة مجموعة من الموارد ويعتمد اداؤها على قدرتها في استخدام هذه الموارد ويمكن تضمينه مدخل تحليل سلسلة القيمة لتحليل القدرات الاستراتيجية التي يمكن تحويلها إلى كفاءات جوهرية داعمة للميزة التنافسية (htit,2001,121).

ثالثاً: أبعاد نجاح المنظمات المعاصرة

أ- الكفاءة

1. يقصد بالكفاءة الاستخدام الجيد للموارد المتاحة الذي يحقق اقل مستوى للتكلفة دون التضحية بجودة مخرجات المؤسسة وهو ما يعرف بكفاءة التكلفة اي قدرة المؤسسة على تخفيض نفقات بحجم معين من المخرجات (الشماع, 2009, 331).
2. كما عرف خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود الكفاءة بأنها مفهوم يعتمد على درجة الفهم في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى المردودات منها وذلك اشباع حاجات الافراد العاملين ورغباتهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل (الشماع, 2009, 331).
3. أما حسن حريم فعرف الكفاءة بأنها تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وأن تكون المؤسسة كفوءة يعني ان يحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى تحقيق للوظف أعلى نمو ورضا وظيفي وأعلى جودة للمنتج وغيرها (حريم, 2010, 96).
4. اما mintzberg في كتابه administrative behaviour فعرف الكفاءة بأنها قدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة أي أنّ الكفاءة تعني الوصول إلى الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة (جودة, 2006, 277).
5. كما يمكن تعريفها الكفاءة بأنها استعمال الموارد بطريقة أكثر فعالية وبمعنى آخر فالكفاءة هي كيف نستعمل الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما (الوليد, 2008, 80).

خصائص الكفاءة:

- حدّد (J.Leplat) أربع محاور مميزة لها (hills, 2003, 177)
1. ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفوءاً إذا استطاع تأدية هذا لنشاط بصفة كاملة.
 2. صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أنّ كلّ العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الدرايات الفنية.
 3. هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ، والنتائج هذه الأنشطة تؤكد (Thierry Sauret) تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.
 4. هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفوءاً لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجّه.

ب- الفاعلية

1. القدرة على تحديد الأهداف الملائمة والقيام بالعمل الصحيح باتجاه تحقيقها.

2. (المحنه, 2012, 84) تعد الفاعلية مفهوماً جوهرياً ومهماً وأساسياً في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي؛ إذ تسعى المنظمات لأن تكون فاعلة في إنجاز أهدافها بتأدية مهامها بالمستوى المطلوب أو من خلال إمكانياتها في الحصول على الموارد النادرة والتكيف مع بيئتها وقدرتها على إرضاء الأطراف ذات العلاقة المستفيدة من المنظمة.
3. (حريم, 2010, 91) عرّفها بأنها الدرجة التي تلبي بها المنظمة إحتياجات عملائها أو زبائنها
4. (daft 2013,23) مصطلح واسع وهو يعني درجة تحقيق المنظمة لأهدافها.

مداخل الفاعلية

- هناك مداخل عديدة للفاعلية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين ونجد ان هناك اتفاقاً حول بعض الأبعاد بينما لم يتم الاتفاق على الأخرى منها ما يأتي:
1. مدخل القدرة على تحقيق الاهداف يرى ليكرت أن الفاعلية الحقيقية هي حصيلة تحقيق مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها سواء أكانت تمثل غاية وجود المنظمة في البيئة أم تعكس حقيقة الأهداف العملية لمحاولات المنظمة في استثمار الطاقات وبقائها وتكيفها ونموها في المجتمع (الشرايده، 2010، 45) ويمتاز هذا المدخل بسهولة الاستعمال ولاسيما في منظمات الأعمال لأن قياس الأهداف يعتمد على المخرجات ويتم ذلك من خلال الربح أو حصة السوق أو العائد على الاستثمار (الشماع ، 2009، 47).
 2. مدخل القدرة على التكيف الذي يعكس قدرة المنظمة على توقع المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها في المستقبل وإمكانية إيجاد السبل المناسبة للسيطرة عليها قدر المستطاع (الطيب، 2008، 57).
 3. مدخل تأمين الموارد يركز هذا المدخل على مدخلات المنظمة بدلاً من مخرجاتها وتكون المنظمة فاعلة إذا استطاعت تأمين الموارد النادرة ذات القيمة من البيئة، والنجاح في تكاملها وإدارتها والضرورية للإنتاج مثل: المواد الخام والموارد البشرية ورأس المال والخبرات الإدارية والفنية (العنزي، 1990، 76) ويركز على ضمان بقاء المنظمة على المدى البعيد ومحور اهتمامه هو مدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية (العنزي، 1990، 76).
 4. مدخل رضا الجماعات الأطراف الرئيسية إذ تعتمد المنظمات على الناس وفي الوقت ذاته تؤثر في حياتهم ومن ثم معيار مهم في فاعلية المنظمة والتحدي الذي تواجهه ادارة المنظمة هو محاولة ايجاد توازن سليم فيما بين مصالح الفئات المختلفة وتحقيق أدنى درجة من الرضا للفئات جميعها (حريم, 2010, 94-95)
 5. مدخل النظم يقتضي هذا المدخل النظر للمنظمة بكونها كياناً مركباً وتتكون من العديد من الأنظمة الفرعية المترابطة لكل منها خصائصها الخاصة بها إن هذا المدخل لا يهمل أهمية تحقيق

الأهداف ولكنه يراها جزءاً وعنصراً من عناصر عديدة لا بدّ من التركيز عليها جميعاً ليضمن استمرار المنظمة وقدرتها على الحصول على الكوادر اللازمة بما يكفل لها الاستقرار والاستمرار وإيجاد علاقات فاعلة مع المجتمع والبيئة المحيطة (القيوتي, 2013, 117-118).

الفصل الثالث

الجانب العملي للدراسة

أولاً: نبذة تاريخية

كلية الإدارة والاقتصاد:

أسست كلية الإدارة والاقتصاد في العام 1968م، وكانت كلية أهلية تابعة لجمعية الاقتصاديين العراقيين فرع الموصل، اسمها كلية المحاسبة وإدارة الاعمال وكانت فيها الدراسة مسائية وعدد طلابها (240) طالباً للعام الدراسي 1968-1969 يقضي الطالب فيها خمس سنوات دراسية بقسم واحد وهو المحاسبة وإدارة الاعمال، ثم التحقت بالجامعة المستنصرية في العام الدراسي الأول نفسه بعدها فُتحت أقسام أخرى، مثل قسم الاقتصاد في السنة اللاحقة، وفي العام 1974 التحقت الكلية بجامعة الموصل بعد فك ارتباطها من الجامعة المستنصرية.

كلية الآثار

أسست كلية الآثار في جامعة الموصل سنة 2008م لإعداد الكوادر المتخصصة في حقل العمل الآثاري بكل أقسامه وفروعه من آثار قديمة وكتابات المسماة والآثار الإسلامية ولغات قديمة وحضارات قديمة فضلاً عن التنقيبات الأثرية صيانة الآثار المكتشفة، ويعود تاريخ جامعة الموصل في حقل العمل الآثاري إلى سبعينات القرن الماضي، إذ أسس قسم الآثار في كلية الآداب لأول مرة سنة 1970م وقُبلت دورة واحدة فقط فيه تخرجت سنة 1974م ثم توقف القبول فيه لأكثر من عقدين من الزمن، وقد عاودت الجامعة نشاطها الآثاري الأكاديمي بعد ذلك ب تأسيس مركز البحوث الأثرية والحضارية إلى ان أعيد فتح القسم في الجامعة سنة 1994م وأعقبه بأربع سنوات فتح قسم النقوش واللغات العراقية القديمة إلا أنّ جامعة الموصل ظلت قائمة لتأسيس كلية الآثار.

ثانياً: وصف عينة الدراسة وتشخيصها

الجدول (1-3) وصف وتشخيص عينة الدراسة

ت	الفقرة	الاعداد	%	المجموع
.1	<u>الجنس</u>			
	ذكر	42	53.846	78
	انثى	36	46.153	
.2	<u>السن</u>			
	اقل من 25	7	8.974	78
	35-30	19	24.358	
	45-40	27	34.615	
	50 فاكثر	25	32.015	
.3	<u>التحصيل الدراسي</u>			
	دبلوم	5	0.641	78
	بكالوريوس	7	8.974	
	دبلوم عالي	9	11.534	
	ماجستير	37	74.435	
	دكتوراه	19	24.358	

4.	عدد سنوات الخبرة		
	اقل من 5 سنوات	8	10.256
	من 6-10 سنة	28	35.897
	اكثر من 10 سنوات	42	53.846
			78

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات المعلومات الشخصية في الاستبانة.

يتبين من الجدول السابق ما يأتي:-

- 1- **الجنس:** يتضح من الجدول (3-1) أنّ نسبة الذكور قد تفوقت على نسبة الإناث إذ بلغت نسبة الذكور (53.846%)، بينما نسبة الإناث بلغت (46.153%)، وهذه النسبة تعود إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه أغلب الكليات إذ تتطلب طبيعة العمل أن يكون العاملون فيها ذكوراً.
- 2- **السن:** يتبين من الجدول (3-1) أنّ أعلى نسبة كانت للأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (-) هي (34.615%)، تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين () هي (32.015%)، ومن ثم نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (-) هي (24.358%)، وأخيراً كانت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين أقل من () هي (8.974%).
- 3- **التحصيل الدراسي:** يتبين من الجدول (3-1) أنّ النسبة الأعلى كانت لحملة شهادة الماجستير، إذ بلغت (74.435%) تليها بعد ذلك حملة شهادة الدكتوراه، إذ بلغت (24.358%)، تليها حملة شهادة الدبلوم العالي (11.534%)، ثم حملة شهادة البكالوريوس بلغت (8.974%). ويتبين من ذلك أنّ هناك قوة في توجه أفراد العينة المبحوثة في حملة الشهادات داخل الكلية.

- 4- **عدد سنوات الخبرة:** يُلاحظ خلال (3-1) أنّ نسبة العاملين الذين لديهم خدمة في الكليات أكثر من عشر سنوات تبلغ (53.846%)، تليها بعد ذلك نسبة الأفراد العاملين الذين لديهم خبرة تتراوح بين (6-10 سنة) تبلغ (35.897%) وأخيراً حصل الأفراد الذين لديهم خدمة تتراوح بين أقل من خمس سنوات (10.256%)، وتشير هذه النتائج إلى تراكم المعرفة والخبرة لدى أفراد عينة البحث مما يؤهلهم للإجابة على فقرات الاستبانة بصورة واقعية.

ثالثاً: وصف إجابات أفراد العينة وتشخيصها

1- وصف وتشخيص إجابات أفراد العينة عن الالتزام التنظيمي

1. الالتزام الشعوري

الجدول (2-3) وصف وتشخيص إجابات أفراد العينة عن الالتزام التنظيمي الشعوري

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										الفقرات
				غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
31.87	73.85	1.17	3.69	8	6	8	6	19	15	38	30	27	21	X1
23.15	80.00	0.92	4.00	0	0	5	4	27	21	31	24	37	29	X2
31.94	74.62	1.19	3.73	6	5	9	7	22	17	31	24	32	25	X3
32.21	76.92	1.23	3.84	6	5	9	7	19	15	24	19	41	32	X4
36.06	76.92	1.38	3.84	12	9	8	6	12	9	23	18	46	36	X5
30.97	76.46	1.18	3.82	15				19		66				المعدل العام

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نظام Spss

يتضح من الجدول (2-3) أعلاه اتفاق الإجابة لأفراد العينة عن الأسئلة الخاصة بالالتزام الشعوري إذ بلغت نسبة الاتفاق (66%) ضمن فقرة المعدل العام أما الأفراد الذين اتصفت إجابتهم بالحياد فيوضح المعدل العام بأن نسبتهم بلغت (19%) في حين كانت نسبة الأفراد غير المتفقين (15%) بوسط حسابي إجمالي (3.8231 %) وانحراف معياري (1.18401%) إجمالي ونسبة استجابة مثلث (76.46%) ومعدل الاختلاف (30.97%).

2. الالتزام الاستمراري

الجدول (3-3) وصف وتشخيص إجابات أفراد العينة عن الالتزام التنظيمي الاستمراري

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										الفقرات
				غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
22.55	78.72	0.88	3.93	1	1	0	0	35	27	32	25	32	25	X1
23.76	78.97	0.93	3.94	1	1	3	2	31	24	31	24	35	27	X2
19.52	85.64	0.83	4.28	0	0	3	2	17	13	31	24	50	39	X3
21.88	81.11	0.88	4.05	3				28		69				المعدل العام

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نظام Spss

يتضح من الجدول (3-3) اعلاه اتفاق الإجابة لأفراد العينة عن الأسئلة الخاصة بالالتزام الاستمراري إذ بلغت نسبة الاتفاق (69%) ضمن فقرة المعدل العام أما الأفراد الذين اتصفت إجابتهم بالحياد فيوضح المعدل العام بأن نسبتهم بلغت (28%) في حين كانت نسبة الأفراد غير المتفقين (3%) بوسط حسابي إجمالي (4.0556%) وانحراف معياري إجمالي (0.88730) ونسبة استجابة مثلت (81.11%) ومعدل الاختلاف (21.88%).

3. الالتزام المعياري

الجدول (3-4) وصف وتشخيص إجابات أفراد العينة عن الالتزام التنظيمي المعياري

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										الفقرات
				غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
				عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
30.93	74.36	1.149	3.71	3	4	8	10	23	29	18	23	26	33	X1
28.60	75.90	1.08	3.79	1	1	9	12	22	28	19	24	27	35	X2
28.85	77.18	1.11	3.85	2	3	8	10	18	23	21	27	29	37	X3
29.45	75.81	1.11	3.79	13				28		59				المعدل العام

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نظام Spss

يتضح من الجدول (3-4) أعلاه اتفاق الإجابة لأفراد العينة عن الأسئلة الخاصة بالالتزام المعياري إذ بلغت نسبة الاتفاق (59%) ضمن فقرة المعدل العام أما الأفراد الذين اتصفت إجابتهم بالحياد فيوضح المعدل العام بأن نسبتهم بلغت (28%) في حين كانت نسبة الأفراد غير المتفقين (13%) بوسط حسابي إجمالي (3.7906%) وانحراف معياري إجمالي (1.11620%) ونسبة استجابة مثلت (75.81%) ومعدل الاختلاف (29.45%).

ب- وصف وتشخيص إجابات أفراد العينة عن نجاح المنظمات المعاصرة
1. الكفاءة

الجدول (3-5) وصف وتشخيص إجابات أفراد العينة عن الكفاءة

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										الفقرات
				غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
20.21	85.38	0.86	4.26	1	1	0	0	19	15	29	23	50	39	X1
19.20	86.41	0.82	4.32	0	0	0	0	23	18	22	17	55	43	X2
21.06	80.26	0.84	4.01	0	0	1	1	31	24	33	26	35	27	X3
23.16	82.31	0.95	4.11	1	1	3	2	24	19	27	21	45	35	X4
20.88	83.59	0.87	4.17	2				24		74				المعدل العام

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نظام Spss

يتضح من الجدول (3-5) أعلاه اتفاق الإجابة لأفراد العينة عن الأسئلة الخاصة بالكفاءة إذ بلغت نسبة الاتفاق (74%) ضمن فقرة المعدل العام أما الأفراد الذين اتصفت إجاباتهم بالحياد فيوضح المعدل العام بأن نسبتهم بلغت (24%) في حين كانت نسبة الأفراد غير المنفقين (2%) بوسط حسابي إجمالي (4.1795%) وانحراف معياري إجمالي (0.8727%) ونسبة استجابة مثلت (83.59%) ومعدل الاختلاف (20.88%).

2. الفاعلية

الجدول (3-6) وصف وتشخيص إجابات أفراد العينة عن الفاعلية

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										الفقرات
				غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
				عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
16.11	88.21	0.71	4.41	0	0	0	0	13	10	33	26	54	42	X1
19.74	82.82	0.81	4.14	0	0	0	0	27	21	32	25	41	32	X2
19.77	84.62	0.83	4.23	0	0	3	2	18	14	33	26	46	36	X3
14.49	92.31	0.66	4.61	0	0	0	0	10	8	18	14	72	56	X4
16.57	84.62	0.70	4.23	0	0	0	0	15	12	46	36	38	30	X5
18.79	88.21	0.82	4.41	0	0	0	0	22	17	15	12	63	49	X6
19.94	83.59	0.83	4.17	0	0	3	2	19	15	36	28	42	33	X7
19.56	86.92	0.85	4.34	0	0	1	1	21	16	21	16	58	45	X8
18.29	84.87	0.77	4.24	0	0	0	0	21	16	35	27	45	35	X9
20.91	80.77	0.84	4.03	0	0	0	0	33	26	29	23	37	29	X10
18.36	85.69	0.78	4.28	0				21		79				المعدل العام

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نظام Spss

يتضح من الجدول (3-6) أعلاه اتفاق الإجابة لأفراد العينة عن الأسئلة الخاصة بالفاعلية إذ بلغت نسبة الاتفاق (79%) ضمن فقرة المعدل العام أما الأفراد الذين اتصفت إجاباتهم بالحياد فيوضح المعدل العام بأن نسبتهم بلغت (21%) في حين كانت نسبة الأفراد غير المتفقين (0%) بوسط حسابي إجمالي (4.28668%) وانحراف معياري إجمالي (85.69%) ونسبة استجابة مثلت (85.69%) ومعدل الاختلاف (18.36%).

رابعاً: تحليل متغيرات البحث
تحقيق فرضيات البحث: العلاقة والتأثير
علاقة الارتباط

1. الفرضية الرئيسية الأولى : علاقة الالتزام التنظيمي مع نجاح المنظمات المعاصرة على المستوى العام .

الجدول(7-3)علاقة الارتباط بين الالتزام التنظيمي ونجاح المنظمات المعاصرة

مستوى المعنوية	T		معامل الارتباط	نجاح المنظمات المعاصرة
	الجدولية	المحسوبة		
0.000	1.994	4.966	0.495	

$P \leq 0.05$, $N = 78$, $df = 76$

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالإعتماد على نظام Spss

يوضح الجدول (7-3) بان معامل الارتباط بين الالتزام التنظيمي ونجاح المنظمات المعاصرة كان (0.495) ضمن مستوى معنوية (0.000) إذ أن $P \leq 0.05$.
مما يدل على معنوية الارتباط الذي يتضح بأنه كان ضمن المستوى الفئة الوسط للارتباط بين المتغيرات وهذا يؤكد على قبول الفرضية الأولى التي مفادها وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري الالتزام التنظيمي ونجاح المنظمات المعاصرة.

2. الفرضية الفرعية الأولى: علاقة الالتزام الشعوري مع نجاح المنظمات المعاصرة

الجدول(8-3)علاقة الارتباط بين الالتزام لشعوري ونجاح المنظمات المعاصرة

مستوى المعنوية	T		معامل الارتباط	نجاح المنظمات المعاصرة
	الجدولية	المحسوبة		
0.004	1.994	2.975	0.323	الالتزام الشعوري

$P \leq 0.05$, $N = 78$, $df = 76$

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالإعتماد على نظام Spss

يوضح الجدول (8-3) بأن معامل الارتباط بين الالتزام الشعوري ونجاح المنظمات المعاصرة (0.3233) ضمن مستوى معنوية (0.004) إذ ان $P \leq 0.05$

مما يدل على معنوية الارتباط الذي يتضح بأنه كان ضمن المستوى الفئة الوسط للارتباط بين المتغيرات وهذا يؤكد على قبول الفرضية الأولى التي مفادها وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري الالتزام التنظيمي ونجاح المنظمات المعاصرة.

3. الفرضية الفرعية الثانية: علاقة الالتزام الاستمراري مع نجاح المنظمات المعاصرة

الجدول (3-9) علاقة ارتباط بين الالتزام الاستمراري ونجاح المنظمات المعاصرة

مستوى المعنوية	T		معامل الارتباط	نجاح المنظمات المعاصرة الالتزام الاستمراري
	الجدولية	المحسوبة		
0.001	1.994	3.626	0.384	

$$P \leq 0.05 , N = 78 , df = 76$$

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالإعتماد على نظام Spss

يوضح الجدول (3-9) بأن معامل الارتباط بين الالتزام الاستمراري ونجاح المنظمات المعاصرة كان (0.343) ضمن مستوى معنوية (0.001) إذ ان $P \leq 0.05$. مما يدل على معنوية الارتباط الذي يتضح بأنه كان ضمن المستوى الفئة الوسط للارتباط بين المتغيرات وهذا يؤكد على قبول الفرضية الأولى التي مفادها وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرين الالتزام التنظيمي ونجاح المنظمات المعاصرة.

4. الفرضية الفرعية الثالثة: علاقة الالتزام المعياري مع نجاح المنظمات المعاصرة.

الجدول (3-10) علاقة ارتباط بين الالتزام المعياري ونجاح المنظمات المعاصرة

مستوى المعنوية	T		معامل الارتباط	نجاح المنظمات المعاصرة الالتزام المعياري
	الجدولية	المحسوبة		
0.002	1.994	7.962	0.343	

$$P \leq 0.05 , N = 78 , df = 76$$

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالإعتماد على نظام Spss

يوضح الجدول (3-10) بأن معامل الارتباط بين الالتزام المعياري ونجاح المنظمات المعاصرة كان (0.343) ضمن مستوى معنوية 0.002 إذ ان $P \leq 0.05$ مما يدل على معنوية الارتباط الذي يتضح بأنه كان ضمن المستوى الفئة الوسط للارتباط بين المتغيرات وهذا يؤكد على قبول الفرضية الأولى التي مفادها وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري الالتزام التنظيمي ونجاح المنظمات المعاصرة.

علاقة الأثر

5. الفرضية الرئيسية الثانية: أثر الالتزام التنظيمي على نجاح المنظمات المعاصرة على المستوى العام

الجدول (3-11) علاقة الأثر بين الالتزام التنظيمي ونجاح المنظمات المعاصرة

مستوى المعنوية	F		R ²	التأثير		نجاح المنظمات المعاصرة
	الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	
0.000	3.978	24.696	0.245	0.395 (4.970)*	42.715 (12.532)*	الالتزام التنظيمي

$P \leq 0.05$, $N = 78$, $df = (1 , 76)$

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالإعتماد على نظام Spss

يوضح الجدول (3-11) على وجود علاقة أثر معنوية بين الالتزام التنظيمي ونجاح المنظمات المعاصرة على المستوى العام عند مستوى معنوية (0.000)، إذ ان $P \leq 0.05$. كما يوضح الجدول أنّ تأثير الالتزام على نجاح المنظمات المعاصرة بلغ (24) في حين ان (76) الأخرى هي لمتغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها مما يدل على قبول الفرضية الرئيسية الثانية بأن هناك علاقة أثر معنوية بين الالتزام التنظيمي ونجاح المنظمات المعاصرة.

6. الفرضية الفرعية الأولى: أثر الالتزام الشعوري على نجاح المنظمات المعاصرة

الجدول (3-12) علاقة الأثر بين الالتزام الشعوري ونجاح المنظمات المعاصرة

مستوى المعنوية	F		R ²	التأثير		نجاح المنظمات المعاصرة
	الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	
0.004	3.978	8.834	0.104	0.414 (2.972)*	51.655 (19.213)*	الالتزام الشعوري

$P \leq 0.05$, $N = 78$, $df = (1 , 76)$

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالإعتماد على نظام Spss

يوضح الجدول (3-12) على وجود علاقة أثر معنوية بين الالتزام الشعوري ونجاح المنظمات المعاصرة على المستوى العام عند مستوى معنوية (0.004) إذ ان $P \leq 0.05$ كما يوضح الجدول أن تأثير الالتزام على نجاح المنظمات المعاصرة بلغ (19.213) في حين أن (2.972) الأخرى هي لمتغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها مما يدل على قبول الفرضية الرئيسية الثانية بأن هناك علاقة اثر معنوية بين الالتزام التنظيمي ونجاح المنظمات المعاصرة.

7. الفرضية الفرعية الثانية: أثر الالتزام الاستمراري على نجاح المنظمات المعاصرة

الجدول (3-12) علاقة الاثر بين الالتزام الاستمراري ونجاح المنظمات المعاصرة

مستوى المعنوية	F		R ²	التأثير		نجاح المنظمات المعاصرة الالتزام الاستمراري
	الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	
0.001	3.978	13.153	0.147	0.799 (3.621)*	49.842 (18.413)*	

$$P \leq 0.05 , N = 78 , df = (1 , 76)$$

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالإعتماد على نظام Spss

يوضح الجدول (3-12) على وجود علاقة أثر معنوية بين الالتزام الاستمراري ونجاح المنظمات المعاصرة على المستوى العام عند مستوى معنويه (0.001) إذ ان $P \leq 0.05$. كما يوضح الجدول أن تأثير الالتزام على نجاح المنظمات المعاصرة بلغ (18.413) في حين أن (3.621) الأخرى هي لمتغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها مما يدل على قبول الفرضية الرئيسية الثانية بأن هناك علاقة أثر معنوية بين الإلتزام التنظيمي ونجاح المنظمات المعاصرة.

8. الفرضية الفرعية الثالثة: أثر الالتزام المعياري على نجاح المنظمات المعاصرة

الجدول (3-13) علاقة الأثر بين الالتزام المعياري ونجاح المنظمات المعاصرة

مستوى المعنوية	F		R ²	التأثير		نجاح المنظمات المعاصرة الالتزام المعياري
	الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	
0.002	3.978	10.119	0.118	0.637 (3.181)*	52.326 (22.680)*	

$$P \leq 0.05 , N = 78 , df = (1 , 76)$$

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالإعتماد على نظام Spss

يوضح الجدول (3-13) على وجود علاقة أثر معنوية بين الالتزام المعياري ونجاح المنظمات المعاصرة على المستوى العام عند مستوى معنوية (0.002) إذ إن $P \leq 0.05$. كما يوضح الجدول أنّ تأثير الالتزام على نجاح المنظمات المعاصرة بلغ (22.680) في حين أن (3.181) الأخرى هي لمتغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها مما يدل على قبول الفرضية الرئيسية الثانية بأن هناك علاقة أثر معنوية بين الالتزام التنظيمي ونجاح المنظمات المعاصرة.

في ضوء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- أظهرت النتائج الإحصائية للدراسة أن هناك التزاماً شعورياً لدى العاملين في الكليتين المنتخبتين كمجتمع للدراسة إذ بلغ الوسط الحسابي (3.08231) وهذا يؤكد وجود التزام شعوري من العاملين تجاه كلياتهم ومن ثم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

2- أظهرت النتائج الإحصائية للدراسة أن هناك التزاماً استمراريّاً لدى العاملين في الكليتين المنتخبتين كمجتمع للدراسة إذ بلغ الوسط الحسابي (4.556) وهذا يؤكد وجود التزام الاستمراري من العاملين تجاه كلياتهم ومن ثم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

3- أظهرت النتائج الإحصائية للدراسة أن هناك التزاماً معيارياً لدى العاملين في الكليتين المنتخبتين كمجتمع للدراسة إذ بلغ الوسط الحسابي (3.7906) وهذا يؤكد وجود التزام المعياري من العاملين تجاه كلياتهم ومن ثم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

4- هناك علاقة ارتباط معنوية متوسطة بين الالتزام التنظيمي ونجاح المنظمات المعاصرة ضمن مستوى معنويه بلغ (0.002) إذ إنّ $P \leq 0.05$ على المستوى العام.

5- أظهرت النتائج أنّ هناك علاقة أثر معنوية بين الالتزام التنظيمي ونجاح المنظمات المعاصرة على المستوى العام عند مستوى معنوية (0.000) إذ إنّ $P \leq 0.05$

6- هناك علاقة أثر معنوية بين الالتزام الشعوري ونجاح المنظمات المعاصرة عند مستوى معنوية (0.004) إذ إنّ $P \leq 0.05$

7- أظهرت نتائج التحليل بأنه هناك علاقة أثر معنوية بين الالتزام الاستمراري ونجاح المنظمات المعاصرة عند مستوى (0.001) إذ أنّ $P \leq 0.05$

المقترحات

3. تعزيز القناعات الإيجابية التي تسهم في تنمية الالتزام العاطفي لدى العاملين في الكليات
إعادة تصميم نظم الحوافز والأجور بما يحقق الرغبة بالاستمرار في العمل بالمنظمات ويزيد من الالتزام الاستمراري تجاهها .
4. إعادة تصميم الوظائف بما يجعل العمل الوظيفي أكثر إثراء للعامل، ويساعد في تنمية المهارات التي تتعلق بالجوانب الوظيفية .
5. إعادة النظر في سياسات الجامعات تجاه العاملين من حيث الامتيازات التي يمكن أن يحصل عليها العاملين لأنفسهم أو أفراد أسرهم كالتأمين الصحي، التأهيل، الإغفاء من الرسوم للأقارب، والتوجه لتقديم التسهيلات للعاملين بما يحقق زيادة مستوى الالتزام التنظيمي .
6. تهيئة المناخ الداخلي في الجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى للإسهام في زيادة الولاء بجعل الجامعة مكاناً مناسباً للعمل مقارنة بالمنظمات الأخرى، وتسهيل عملية المشاركة في صنع القرار .
7. القيام بدراسة مستوى الالتزام التنظيمي بشكل دوري للتعرف على العوامل التي تزيد من الالتزام وتصحيح المشكلات التي تتسبب في ضعفه .
8. إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات بإيجاد آلية لتمكين العاملين من طرح رؤاهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وبالذات التي تتعلق بطبيعة أعمالهم ومهام وظائفهم.
9. العمل على زيادة عدد الدورات التدريبية التي تزيد من مهارات الافراد العاملين ومن ثم زيادة الالتزام الشعوري لديهم.

المصادر

القرآن الكريم.

سورة طه، الآية (114).

أولاً: المؤتمرات

1. الخفاجي، نعمه عباس خضير والبغدادي، عادل هادي، (2001)، ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء منظور معرفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بوقائع المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية.

ثانياً: الرسائل والأطاريح

1. الركابي، كاظم نزار عطيه، (1998)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح إدارة المنظمات العراقية، اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

2. حنونة، سامي إبراهيم حماد، (2006)، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، غزة.

3. العوفي، محمد بن غالب (٢٠٠٥)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

4. الغراوي، محمد حسن محمود، (2014)، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

5. آل قاسم، رؤى رشيد سعيد (٢٠١١)، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير، كلية إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

ثالثاً: البحوث المنشورة في المجلات العلمية

2. بنى عيسى، أحمد، (2014)، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين، مجلد 41، العدد 2.

3. جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٨)، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وتأثيره بالالتزام المؤسسي للعاملين، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية المجلد ١١ العدد ٢، الأردن.

4. الخشالي، شاكراً جاد الله، (2003)، أثر الانماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي، المجلة للعلوم التطبيقية، المجلد (6)، العدد (1)، الأردن.

5. الخشروم، محمد مصطفى (٢٠١١)، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية جامعة حلب)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد (27)، العدد الثالث، سوريا.
6. خضير، نعمه عباس، (1996)، الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (31)، الاردن.
7. الخفاجي والبغدادي، (2001)، مفهوم الفساد والمعايير، مجلة المستقبل، عدد (301) مركز دراسات الوحدة العربية، الاردن.
8. الطجم، عبدالله، (1996)، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية الديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد (1)، الكويت.
9. العتيبي، سعود محمد، مطلق، عوض الله السواط، (1997)، الالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، العدد (7)، السعودية.

رابعاً: الكتب

1. حريم، حسين، (2010)، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
2. الدرويش، محمد أحمد، (٢٠٠٨)، نظرية الالتزام التنظيمي، دار علم الكتب ، القاهرة، مصر.
3. الركابي، كاظم نزار، (2004)، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
4. سيزلاقي، اندرودي، والاس، مارك جي (١٩٩١)، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: أحمد، جعفر ابو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض.
5. الشماع، خضير محمد حسن، حمود، خضير كاظم، (2009)، نظرية المنظمة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
6. الطعاني، حسن أحمد، (2007)، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
7. عبد الباقي صلاح، (2000)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، الاسكندرية، مصر.
8. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2003)، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية.
9. العديلي، ناصر محمد (١٩٩٥)، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض.

10. علي، محمد عبدالرشيد، (٢٠٠٤)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وزارة الثقافة والسياحة، صنعاء، اليمن.
11. العميان، محمود سلمان (٢٠٠٥) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
12. العنزي، أميرة خضير كاظم،(2010)، دور أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
13. فليبه، فاروق عبده، عبدالمجيد، السيد محمد (٢٠٠٥)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن .
14. القريوتي، محمد قاسم،(2000)، نظرة المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
15. المصاورة، علي محمد احمد، (2016)، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان.
16. المصري، إيهاب عيسى، عامر، طارق عبدالرؤوف (٢٠١٣)، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، مصر.

A. THISiS:

1. Porter, L.W.(1968) **The etiology of Organizational Commitment a Longitudinal Study Initial Stages of Employee-Organization Relationships**. Unpublished Manuscript .

B. JOURNALS:

1. Amoil, Sara Javan & Aghashahi, Farnouche (2016) **An Investigaation on Strategic Management Success Factors in AN Educational Complex**, Journal Of Procedia- Socil and Behaviorl Sciences.
2. Allen, N. J., & J. P. Meyer (1990) ,**The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization**, Journal of Occupational Psychology.
3. Brown ,john seely and duguid paul ,(1991) **Organizational learning and communities –of-practice to ward a unified view of working learning and innovation** , informs online journal.
4. Ghina.a (2012) **The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment; Case Study of Civil Government Organizations in Indonesia**, international journal of basic and applied science, no. oct(2012).
5. Ishak.r & Zain.z.m., Ghani .e.k (2009) **The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company**, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences.
6. Kumar, B. Pavan & Vijai N Giri (2009) **Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment**, The Institute of Chartered Financial Analysts of India ‘University Journal of Organizational Behavior.
7. Mowday ,RT, steers, RM, and porter ,LW,(1982) **the measurement of organizational commitment**, Journal of vocationai behavior.
8. pisano ,gary and bohmer ,Richard and Edmondson amy (2001) **organizathonal differences in rates of learning** ,management science journal.

C. BOOKS:

2. Ambrosini, veronigue,(2003) **acit and ambiguous resource as source of competitive advantage macmillan** ,uk.
3. Climate in Manufacturing , Human Resource Development, Quarterly.

4. Druker, Peter f.(1986) **Management tasks Responsibilities practices Truman talley**, books, ep. Dutton ,New york.
5. Grant ,Robert,(2000) **contemporary strategy analysis** ,oxford, uk .
6. Hall, DT, Schneider, B, and Nygren, HT,(1970) **personal factors in organizational identification Administrative Science quarterly**.
7. Mc Murray, Adela J·Scott, D.R., Pace, R. Wayne(2004)**The Relationship between Organizational Commitment and Organizational**
8. Nath ,pradosh and mrinalini ,(2002) **organization of r and d,an evaluation of best practices of best pracices** ,palgrave macmillan , uk.
9. phillips ,will (2004) **strategic measurement**.
10. Robert paul ,(1983) **brodard et taupin** ,paris .france.
11. Smaith ,Milk, (1982) **Introdution to organization behavior**, mcmillan, London.
12. Vecchio, Robertp,(1991) **Organizational behavior**, Orlando, the dreden press.

D. THE NET:

1. fulmer rebort and gibbs, philib and keys ,Bernard (1998) **knowledge manegment tools: New Tools for sustaining competitive Advantage** ,[http:// www. Amanet.org](http://www.Amanet.org).
2. paris ,Kathleen ,(2000) **creating measures of success for your plan**, <http://www.wise.edu/improve>.

الملحق (1)

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم ادارة اعمال/ الدبلوم العالي

م/استمارة الاستبيان

تحية طيبه:

أن الاستبيان الذي بين أيديكم هو جزء من الدبلوم العالي المهني في إدارة الأعمال الموسوم بـ (الالتزام التنظيمي وانعكاساته على النجاح التنظيمي) -دراسة مسحية لآراء عينة من الأساتذة والموظفين في كليتي الإدارة والاقتصاد والآثار راجين من حضراتكم التفضل بالإجابة على فقراتها والشكل الذي يتلائم مع قناعتكم، علماً بأن هذه المعلومات هي لأغراض البحث العلمي الصرف.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير..

ملاحظة: 1-ضع علامة (√) بالمكان الذي تراه مناسباً كإجابة لك.
2- تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي.

طالبة الدبلوم

آيات رعد

داؤود

المشرفة

د. اسيل زهير التاك

أسئلة الإمتحان:

البيانات الشخصية

- الجنس :

ذكر أنثى

- السن :

أقل من 25 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة من 40 سنة الى 50 سنة
من 50 فأكثر

- التحصيل الدراسي:

دبلوم بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الوظيفة أو المنصب:

المتغيرات
1-الالتزام التنظيمي

درجة الموافقة					العبارة	ت
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
أ- الالتزام الشعوري						
					ترك الكلية الآن يسبب لي مشاكل.	١
					إن قراري بترك الكلية الآن لن يكلفني الكثير من التكاليف.	٢
					إن استمراري في الكلية لا يعكس مدى اضطراري للعمل بنفس القدر الذي يعكس رغبتي في العمل في الفترة الحالية.	٣
					اعتقد ان الوظائف المتاحة للعمل في كليات أخرى قليلة لدرجة لا تجعلني أترك وظيفتي الحالية.	٤
					من الصعب جدا ان أترك الكلية الذي أعمل بها حالياً إذا ما رغبت في ذلك.	٥

درجة الموافقة					العبارة	ت
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
ب- الالتزام الاستمراري						
					أستمتع بالحديث عن الكلية التي أعمل بها مع	١

					أصدقائي من خارج العمل.	
					أشعر حقاً أن مشاكل الكلية هي مشكلتي أنا شخصياً.	٢
					أعتقد انه من السهل أن اعمل بكلية أخرى علماً كما بكليتي الحالية.	٣

درجة الموافقة					العبارة	ت
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
ج- الالتزام المعياري						
					اعتقد ان الموظف يجب ان يلتزم بقوانين كلية التي يعمل به	١
					ان التنقل السريع من كلية إلى آخر لا يبدو لي عملاً غير أخلاقي على الإطلاق	٢
					لو حصلت على عقد لوظيفة افضل من مكان آخر فإنني سوف أشعر انه ليس من الصواب أن أترك الكلية التي أعمل	٣

2- نجاح المنظمات المعاصرة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ- الكفاءة						
1.	هناك استخدام محكم للموارد المتاحة لتحقيق أقل مستوى التكلفة.					
2.	يحتل مفهوم الكفاءات حيزًا هاماً في جميع المستويات داخل الكلية.					
3.	تحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال إنجاز مشاريع وتحقيق اهداف استراتيجية					
4.	تقوم المنظمة بقياس الكفاءة بالمعايير غير المباشرة مثل قياس الرغبة في العمل، تعرف على درجات الرضا الأفراد العاملين.					

ب- الفاعلية						
1	تستطيع المنظمة تحقيق الأهداف والوصول إلى نتائج المرتبة					
2	تركز المنظمة على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج الإيجابية					
3	ينظر للأفراد كأطراف فاعلة في المنظمة وليس فقط					
4	تقوم الجامعة بإدخال اساليب متطورة تتكامل مع تلك الموجودة حالياً بكليتكم					
5	تطبق الكلية النماذج الإدارية الحديثة التي تثبت فعاليتها كإدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام					

					تكنولوجيا جديدة	
					تقوم الكلية بتحسين قدرات العاملين بإخضاعهم برامج جديدة للتدريب	6
					تقوم الكلية بتشجيع العمال على العمل الجماعي بينهم	7
					تقوم الكلية بتشجيع العمال على الإبداع والابتكار	8
					شرح وتوضيح أهداف التطور لكل الأفراد وفي كل المستويات	9
					وجود نظام معلومات كفؤ وفعال لتقوية الاتصال بين العاملين والقادة	10

الملحق (2)

أسماء المحكمين لإستمارة الإستبيان

الاسم	اللقب	مكان العمل
معن وعد الله احمد	استاذ	كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم ادارة الأعمال/ جامعة الموصل
الاء عبدال موجود العاني	استاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال/ جامعة الموصل
صفاء ادريس عبودي	استاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال/ جامعة الموصل
رغد محمد يحيى	استاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم ادارة الأعمال/ جامعة الموصل
اسراء طارق الملاح	مدرس	كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال/ جامعة الموصل

Abstract

The current research aims to study the relationship between organizational commitment and the success of organizations for a sample of teachers and employees of the Faculties of Administration, Economics and Archeology / University of Mosul, which included (78) teachers and employees, as the questionnaire was used as a main tool for data collection. The questionnaire was designed as a main tool in data collection for the purpose of measuring organizational commitment and its reflection on contemporary organizational success. This organizational commitment and its reflection on the success of contemporary organizations were referred to through (25) paragraphs included in the questionnaire. The University of Mosul was a research field for the current study as one of the most important community organizations based on organizational commitment And its reflection on the success of contemporary organizations. A random sample of professors and employees of the said society was elected; As the questionnaire form was distributed to (100) individuals from the members of the selected sample, and only (78) forms were retrieved that were valid for analysis. Among the conclusions and suggestions, the most important of which were the following:

1. The statistical results of the study showed that there is an emotional commitment among the workers in the two colleges elected as a community for the study, as the arithmetic mean reached (3.8431) and this confirms the existence of an emotional commitment from the workers towards their colleges and then accepting the first sub-hypothesis.
2. The statistical results of the study showed that there is a continuity commitment among the workers in the two colleges elected as a community for the study, as the arithmetic mean reached (4.0556), and this confirms the existence of a continuity commitment from the

workers towards their colleges, and then accepting the first sub-hypothesis.

3. The statistical results of the study showed that there is a standard commitment of workers in the two colleges elected as a community for the study, as the arithmetic mean reached (3.7906), and this confirms the existence of a standard commitment of workers towards their colleges, and then accepting the first sub-hypothesis.

The study aimed to identify the most important components of organizational commitment, and also to identify the nature of the relationship between organizational commitment and the success of organizations. The study also aimed to reach a set of proposals that may contribute to improving organizational commitment at the university. Among the proposals that the study concluded:

1. Do a periodic study of the level of organizational commitment to identify the factors that increase commitment and correct the problems that cause its weakness.
2. Providing the opportunity for workers to participate in decision-making by creating a mechanism to enable workers to present their visions and to involve them in decision-making, particularly those related to the nature of their work and the tasks of their jobs.
3. Work to increase the number of training courses that increase the skills of the working individuals and thus increase their emotional commitment.

University of Mosul
College of Administration & Economics



**Organizational Commitment and Its Implications For
Organizational Success, an Analytical Study
For the Opinions of A Sample of Professors and Employees in
the Faculties of Administration, Economics and Antiquities**

Ayat Raad Daood AL-taie

**Thesis of specialized Higher diploma
In Finance**

**Supervised By
Lecturer Doctor
Aseel Zuhair AL- tak**