



# **دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية**

**بحث مقدم للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة  
(تخصص إدارة تعليمية)**

**إعداد  
خيرية محمد بن عصمان**

**تحت إشراف**

**د / هالة محمد السيد**  
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية – جامعة بنها

**أ. د / محمد حسن رسمي**  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد  
كلية التربية – جامعة بنها

**٢٠١٨م**

## دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية

إعداد

خيرية محمد بن عصمان

## الملخص :

يهدف البحث الى التعرف على اهم مكونات الالتزام التنظيمي، وايضاً التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي كما هدف البحث الى التوصل الي مجموعة من التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في تحسين الاداء الوظيفي في الجامعات الليبية .

ومن بين التوصيات التي خلص اليها البحث : تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الليبية من خلال اشراكهم بالقرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية ، من خلال الندوات والورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الايجابية للعاملين بما يخدم اهداف الجامعة وخططها المرسومة ، من خلال تفعيل نظام الحوافز والمكافآت ، وتشجيع اجراء المزيد من البحوث من قبل الجامعة للتعرف على المزيد من العوامل التي تؤثر في التزام موظفيها وذلك بهدف العمل على تنمية التزامهم التنظيمي مما يعود بالفائدة العظمى على أدائهم الوظيفي وانجازهم مما يسهم في تحقيق اهداف الجامعة وروقيها .

## Abstract

The aim of the research is to identify the most important components of the organizational commitment, as well as to identify the nature of the relationship between organizational commitment and job performance. The aim of the research is to reach a set of recommendations and suggestions that may contribute to improving the job performance in the Libyan universities.

Among the recommendations of the research: To strengthen the organizational commitment of the employees of the Libyan universities through their participation in the decisions that affect their professional and social life through seminars and workshops so as to promote the positive practices of the employees to serve the goals of the university and its plans, Incentives and rewards, and encourage further research by the university to identify more factors that affect the commitment of its employees in order to work to develop their organizational commitment, which is of great benefit to their performance and achievement, which contributes to the achievement of Duff University and its precincts.

**مقدمة:**

يعتبر 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 جهداً أكبر للبقاء فيه، ويتجلى ذلك في أدائه الوظيفي، والتزامه يزيد كلما ارتبط به ويقال من وجود السلوكيات الغير ايجابية مثل التقصير والغياب والإهمال وغيرها من مظاهر عدم الالتزام، فالجامعات هي أحد هذه المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وتطلعاتها وفق التيارات المعاصرة، فهي تحتوي على أجهزة إدارية متنوعة، ومتعددة فيها أعداد لا بأس بها من الأفراد يعملون وفق أهدافها قد تتفق أهدافهم مع أهدافها داخل نطاق العمل، ويتضح من خلال التزامهم للوظائف الموكلة إليهم، فالالتزام سلوك غير ملموس ناتج من ذات الفرد تلمسه في تصرفاته وأفعاله ينعكس على أدائه الوظيفي.

**مشكلة البحث:**

إن نجاح وتقدم المؤسسات التعليمية وعلى رأسها الجامعات يتطلب الاهتمام بالعناصر البشرية فهي تعتبر ميزة تنافسية بالنسبة لها لما يملكه من معرفة وخبرة ومهارة، حيث تسعى الجامعات إلى التنافس والتميز من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها مما ينعكس على رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات مثل دراسة عادل المسدي (٢٠١١)<sup>(١)</sup> ودراسة محمود فارس (٢٠١٤)<sup>(٢)</sup> حيث يروا أن وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، كما بينت دراسة straiter (2005)<sup>(٣)</sup> على الآثار السلبية التي يسببها انخفاض معدل الأداء الوظيفي، ومن هذا المنطلق يسعى البحث الحالي إلى تسليط الضوء حول دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور الالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي داخل الجامعات الليبية؟

ويتفرع في هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما أهم مكونات الالتزام التنظيمي؟
٢. ما طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي؟
٣. ما التوصيات والمقترحات التي تسهم في تحسين الاداء الوظيفي في الجامعات الليبية؟

(١) عادل عبد المنعم المسدي: أثر المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي، دراسة مطبقة، مجلة الإدارة العامة الصادرة من معهد الإدارة العامة العدد الثاني، المملكة العربية السعودية، ٢٠١١م.

(٢) محمود جودت ابو فارس: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، ٢٠١٤.

(٣) Straiter, K. L (2005): The effects of super visors trust of subor dinates and their organization job stis faction and organization in commitments internaion, journal of leade ships udies, vol, N(1).

**أهداف البحث:**

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

١. أهم مكونات الالتزام التنظيمي:
٢. طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.
٣. التوصل إلى توصيات ومقترحات التي قد تسهم في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية.

**أهمية البحث:**

تكمن أهمية البحث في كونه يتناول موضوعاً غاية في الأهمية ألا وهو الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، كما تكمن أهميته فيما يمكن أن يفيد البحث الجهات المختصة للقيام بما يلزم من بناء برامج وسياسات تنظيمية تسهم في رفع الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة الإنتاجية التي تساعد على تحقيق الأهداف المرسومة.

**منهج البحث:**

انطلاقاً من مشكلة البحث واتساقاً مع الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها استخدمت الباحثة المنهج التحليلي في جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع لأنه يمكن من خلاله تحقيق الأهداف الموضوعية.

**مصطلحات البحث:**

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات الآتية:

**١ - الالتزام التنظيمي Organizational Commitment:**

يعرف الالتزام التنظيمي: أنه درجة إنهاك العامل في عمله ومقدار الوقت والجهد الذي يكرسه بهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً رئيساً في حياته<sup>(١)</sup>. ويعرف أيضاً على أنه قوة إيمان الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وبذل قصارى جهده لتحقيق أهدافها وفخره واعتزازه بالانتماء إليها<sup>(٢)</sup>.

**٢ - الأداء الوظيفي Functionality:**

يعرف الأداء بأنه مسؤوليات وواجبات وأنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد التي يجب القيام بها فهو في حقيقة الأمر ما هو إلا سلوك بأوسع معانيه أما الاداء الوظيفي فهو عبارة عن ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة إلى أخرى وأن وجد فيها عامل مشترك<sup>(٣)</sup>.

**الدراسات السابقة:****أولاً: الدراسات الخاصة بالمحور الأول (الالتزام التنظيمي):**

(١) محمد السيد حمزاوي: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ٨٥.

(٢) مدني عبد القادر علاقي: إدارة الموارد البشرية (ط٢) خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، ٢٠٠٧، ص ١١٩.

(٣) توفيق محمد عبد المحسن: مبادئ الإدارة والنظم أسرار نجاح الإدارة اليابانية، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٧، ص ٥٩.

## أ- الدراسات العربية

١- دراسة محسن راضي، عبد الله كاظم حسن (٢٠١٣)<sup>(١)</sup>:

العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى توافر السلوك الأخلاقي لدى عميد كلية الإدارة والاقتصاد من وجهة نظر التدريسين وتحديد العلاقة بين إدراك التدريسين لسلوكيات القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وتم اختيار كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية كمجتمع للبحث وجاءت أبرز النتائج تبين أن القيادة الأخلاقية لها تأثيراً كبيراً وإيجابياً على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين كما بينت الدراسة أن عميد الكلية يتمتع بمستوى متوسط القوة من أخلاقيات العمل، إذا أنه يتصرف على نحو أخلاقي فضلاً عن كونه يعزز من السلوكيات الأخلاقية للقائد على مستوى الالتزام التنظيمي للمدرسين والعاملين.

٢- دراسة محمود جودت فارس (٢٠١٤)<sup>(٢)</sup>:

والتي جاءت بعنوان العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت عينة الدراسة ١٧٠ موظفاً إدارياً في جامعة الأزهر حيث تم توزيع إدارة البحث المتمثلة في الاستبيان وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي وأيضاً وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي.

## ب- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة Muhammad Ehsan (2010)<sup>(٣)</sup>:

والتي جاءت بعنوان "الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين الأساتذة الجامعيين العاملين في الجامعات العامة في باكستان. حيث تحاول الدراسة تحديد تأثير أبعاد الرضا الوظيفي للأساتذة الجامعيين على الالتزام التنظيمي المدرك وتكونت الدراسة من ٣٣١ مفردة وجاءت أبرز النتائج إلى أن الرضا عن العمل نفسه وجودة الإشراف والرضا عن الأجور لها تأثير إيجابي ونو دلالة معنوية على الالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعتين محل الاختبار وتشير نتائج الدراسة أيضاً إلى أن عوامل التنبؤ بالالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات العامة في باكستان تتمثل في طبيعة العمل والرضا عن الراتب وجودة الإشراف.

(١) جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن: العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي "دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الرابعة، العدد الواحد والعشرون، ٢٠١٣، ص ١٠٣-١٢٠

(٢) محمود جود فارس: مرجع سابق

(٣) Muhammad Ehsan Malik, Samina Nawab, Basharat Naeem, and Rizwan Qaiser Danish, Job sat is faction and organizational commitment of university teacher in public sector of business and management vol, 5. No, 6, June 2010.

٢- دراسة Bidgoli et al (2010)<sup>(١)</sup>:

والتي جاءت بعنوان استكشاف العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي" وهدفت الدراسة إلى البحث في الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية واكتشاف العلاقة بين هذه الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية واكتشاف العلاقة بين هذه الأبعاد والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للموظفين واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث شارك جميع موظفي جامعة نيشابور البالغ عددهم ٢٦٣ مرؤوس، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت أبرز النتائج إلى أن هناك علاقة وثيقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وبالتالي اقترح الباحث أن يقوم المديرين بإقامة العدالة التنظيمية بتشجيع الموظفين على أساس معايير معينة من إدارة الأداء وذلك عن طريق الجدارة واحترام حقوق الأفراد، والعمل بمبدأ تكافؤ الفرص لتنمية قدرات الموظفين.

## ثانياً: دراسات خاصة بالمحور الثاني (الأداء الوظيفي):

## أ. الدراسات العربية

١- دراسة يوسف عبد البر وأبو سويرج (٢٠١٠):<sup>(٢)</sup>

بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة حيث أجريت هذه الدراسة على عينة مقدارها ١٨٠ موظفًا وموظفة من العاملين الإداريين واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة هي أداة البحث وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية، أيضاً ضرورة أن تولي إدارة الجامعة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي الذي يعتبر متغيراً هاماً يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي.

٢- دراسة خالد أحمد الصرايرة (٢٠١١):<sup>(٣)</sup>

بعنوان الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها حيث أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من ٧٧ رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة واستخدام الباحث منهج الوصف التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة للبحث وجاءت أبرز النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة بلغت ٣.٧٨ درجة من ٥ درجات وأيضاً دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.

(١) Bidgoli, M., Saadt. A., Asghari, A: Analyzing the relationship between the perception of organization justice and organizational commitment. Case study: Neyshabur medical science college international journal of academic research in accounting, finance and management sciences vol, 5(3), pp. 83-9, 2015.

(٢) يوسف عبد البر، أبو سويرج: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لمعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعات الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد ١٢، العدد ٢، ٢٠١٠.

(٣) خالد أحمد الصرايرة: الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية من وجه نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، مجلد ٢٧، العدد (٢)، ٢٠١١.

## الدراسات الأجنبية:

١ - دراسة Aries and m Iradepta (2013):<sup>(١)</sup>

بعنوان تأثير الالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي في أداء العاملين في المنظمات الالكترونية في استراليا، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو تأثير الالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي في أداء العاملين لأعمالهم حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وتمثلت عينة الدراسة في ٢٠٠ مدير ومستويات وظيفية أخرى وجاءت أبرز النتائج إلى أن اتجاهات العاملين إيجابية تجاه العمل بشكل عام ولكن لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي وأداء العاملين وأن أي تحسن في مستوى الالتزام التنظيمي يقابله تأثير إيجابي اتجاه الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المنظمات الالكترونية.

٢ - دراسة Negin et al (2013):<sup>(٢)</sup>

بعنوان أثر الالتزام التنظيمي على الاداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية في بنك ميلي في إيران، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء الوظيفي للعاملين في بنك ميلي في إيران حيث استخدمت الدراسة الأبعاد التالية للالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين وتبين أن الالتزام المعياري له علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين وفحصت الدراسة الخصائص الديموغرافية للمبحوثين وتبين أن الذكور كانت لهم علاقة بمستوى مرتفع أعلى من مستوى الإناث.

## ثانياً: الإطار النظري:

## - أهم مكونات الالتزام التنظيمي وأبعاده:

بدء الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني في القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر، حيث أشار (هادي سلمان) تحديداً في بداية ١٩٥٠<sup>(٣)</sup>، برز مفهوم الالتزام التنظيمي وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بظاهرة الالتزام بشكل عام من قبل العديد من الدراسات والبحوث إلا أنها لم تستطع أن تقدم مفهوماً واضحاً لتداخله مع بعض المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى وأول هذه المحاولات هي اقتراح ليبكر Becker ١٩٦٠ في وضع مفهوم نظامي لتطبيق سلوك بناء الأفراد في المنظمات واتخاذ تصرفات منسجمة ومتوافقة مع المحافظة على البقاء أطلق عليها بـ Backer مفهوم الالتزام Commitment وكانت هي أول محاولة لوضع تعريف للالتزام التنظيمي<sup>(٤)</sup>.

(١) Aries, S, Miradi Dta, R 2013, Any ysis of the Effect of Attitvde toward work, organization commitment, and Job satistac faction, on Job performance, (casestudy in Electron iccompany), European journal of business and social sciences, 1 (10): 15- 24.

(٢) Negin, M, Omid, M, and Ahmad, B, 2013, The Impact of organizational commitment on employees job performance, interdisciplinary Journal of contemporary research in business (5): 164- 171.

(٣) Hadi Athab Salman, "The Role of the contemporary leadership style Contemporary in the Achievement of the Organizational Commitment Analytical Study of the Opinions of aSample of Senior Managerial Leaderships in Iraqi Industrial Compaines", St Clements University, 2013, P: 99.

(٤) محمد أحمد درويش: نظرية الالتزام التنظيمي، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٤.

وتم تعريف الالتزام من منظور نفسي على أنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة مما يؤثر في إنتاجيتها وفعاليتها.<sup>(١)</sup>

وأكدت الدراسات أن الالتزام يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية من خلال اندماجهم بالعمل بالإضافة إلى أنه كلما زادت فترة بقاء العاملين فيها زادت خبرتهم وتمكنهم من العمل وبالتالي يزيد من إنتاجية المنظمة كما يؤدي إلى تنمية العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل.<sup>(٢)</sup> أبعاد الالتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية فمعظم الدراسات اتفقت على أن هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي في المنظمات وهي:

#### أ- الالتزام العاطفي (المؤثر) Affective Commitment: (٣)

يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعلم وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم، كما يتأثر أيضاً بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف.

#### ب- الالتزام المعياري (الأخلاقي) Normative Commitment: (٤)

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

#### ج- الالتزام المستمر Continuous Commitment: (٥)

ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حالة استمرارهم العمل في المنطقة مقابل ما سيفقده عن التحاقه بجهات عمل أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عالي من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب إنهم محتاجون وليس رغبة منهم في البقاء.

#### ٢ - طبيعة العلاقة بين الالتزام والأداء الوظيفي:

(١) Qaisar, Muhammad, Safdar, Rhman and Mohanad Sufyan 2012, Exploring Erect of Organization commitment on Employees' performance, interdisciplinary Journal of contemporary research in business 13 (11): 248.

(٢) Sutance, Eddy. 2011, The relationship between employees' commitment and Job performance, journal management and economy, 1 (1): 47-55

(٣) نعمة الخفاجي: أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، عمان، ٢٠١٤، ص ١٤.

(٤) محمد الصعامته: أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في مدينة أربد رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٩٦، ص ٣٨.

(٥) أسامة بن يونس: الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الحكومية وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم في محافظة عمان، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠١٦، ص ٣١.



إن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي هي علاقة طردية فكلما زاد الالتزام زادت جودة الأداء الوظيفي فالأداء هو المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء أفرادها أداءً متميزاً، حيث تشير معظم الدراسات التي تعمقت في الالتزام التنظيمي بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعيارى) وبين أداء العاملين فالأداء التميز في القيام بالأعمال يولد الإبداع والابتكار والالتقان والابتكار لدى العاملين في المنظمة مما ينعكس على إنتاجية المنظمة.<sup>(١)</sup>

وإذا ما قارنا ذلك بالأداء داخل الجامعات الليبية فإننا نجد ومن خلال بعض التقارير السنوية لتقييم الأداء الخاصة بالجامعات الحكومية التي ترصد الواقع فقد بين أن هناك قصوراً في الأداء الوظيفي في بعض الإدارات داخل الجامعات الليبية. حيث أشار التقرير الفصلي لتقييم جودة الأداء بجامعة طرابلس إلى جواب القصور في الأداء ومنها:<sup>(٢)</sup>

- قلة وجود استراتيجية واضحة لتحقيق الأهداف المرسومة.
- نقص الموارد البشرية والكفاءات المؤهلة سواء على مستوى الجامعة أو مستوى الأقسام حيث أن المشكلات الإدارية والفنية والمادية كانت سبباً في تقادم السبلات التي ظهرت مع التطوير الواضح في التعليم الجامعي وإدارته بالرغم من الجهود المبذولة من قبل الدولة الليبية بالإضافة إلى ضعف التخطيط في القرارات الوزارة من إلغاء إدارات واستحداث إدارات والتخطيط في الإجراءات الإدارية كما أشار التقرير السنوي الذي أصدرته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لسنة ٢٠١٣ بعض الجوانب السلبية المتعلقة بالأداء الإداري منها:<sup>(٣)</sup>
- التقصير في التجهيز وتوفير الاحتياجات.
- التقصير في محاربة التسبب الإداري بالجامعات.
- ضعف التنسيق بين الجامعات والمؤسسات بالخارج والداخل.
- غياب الحوافز المادية والمعنوية والتي لها تأثير في التزام بعض العاملين.
- ضعف الاعتماد على العمل الجماعي وغياب عمليات التقويم الذاتي.

### توصيات البحث:

يوصي البحث الحالي بمجموعة من التوصيات التي يمكن تبنيها من أجل المساعدة في تنمية الالتزام التنظيمي لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الليبية:

(١) نماء جواد العبيدي: آخر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم العلمي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد، العدد ٢٤، جامعة تكريت، العراق، ٢٠١٢، ص ٧٦.

(٢) مركز ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، التقرير السنوي لمركز الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، طرابلس، ٢٠٠٩، ص ٤.

(٣) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التقرير السنوي لعام ٢٠١٣، لدراسة وتقييم الوضع الحالي للجامعات الليبية (ليبيا ٢٠١٢).

- ١- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الليبية من خلال إشراكهم بالقرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية، من خلال الندوات في ورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين بما يخدم أهداف الجامعة وخططها المرسومة، من خلال تفعيل نطاق الحوافز والمكافآت.
- ٢- تحسين مبدأ العدالة في توزيع العمل والحوافز والمبني على الكفاءة الذي يؤدي إلى زيادة شعور الموظفين بمبدأ العدالة وزيادة ولائه لعمله وتطلعه للتطور الوظيفي بشكل مستمر وهو ماله مردود جيد على مستوى التزامه تجاه الجامعة التي يعمل فيها.
- ٣- العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل لها، مما يخلق شعور بالرضا والالتزام لدى العاملين في الجامعات الليبية.
- ٤- إعادة النظر في سياسات الجامعة تجاه العاملين من حيث الامتيازات التي يمكن أن يحصل عليها العاملون لأنفسهم أو أفراد أسرهم، كالتأمين الصحي والتأهيل والتوصية لتقديم التسهيلات للعاملين بما يحقق تنمية الالتزام التنظيمي.
- ٥- إعادة تصميم الوظائف بما يجعل العمل الوظيفي أكثر إثراءً للعاملين وساعد في تنمية المهارات التي تتعلق بالجوانب الوظيفية.
- ٦- على القيادة الجامعية العمل على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالابتكار والإبداع الوظيفي وتنسم بعلاقات الاحترام والتقديرين العاملين وتوفير الرعاية والاهتمام مع توفير الماديات التي تساعد الموظف على العمل بكفاءة مما يشعره بالاهتمام ويزيد عن التزامه.
- ٧- تشجيع إجراء المزيد في البحوث من قبل إدارة الجامعة للتعرض على المزيد من العوامل التي تؤثر في التزام موظفيها وذلك بهدف العمل على تنمية التزامهم التنظيمي مما يعود بالفائدة العظمى على أدائهم الوظيفي وإنجازهم مما يساهم في تحقيق أهداف الجامعة ورقبها.

## قائمة المراجع :

## أولاً : المراجع العربية :

- أسامة بن يونس: الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الحكومية وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم في محافظة عمان، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠١٦، ص ٣١.
- توفيق محمد عبد المحسن: مبادئ الإدارة والنظم أسرار نجاح الإدارة اليابانية، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٧، ص ٥٩.
- جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن: العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي "دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الرابعة، العدد الواحد والعشرون، ٢٠١٣، ص ١٠٣ - ١٢٠.
- خالد أحمد الصرايرة: الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية من وجه نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، مجلد ٢٧، العدد (٢)، ٢٠١١.
- عادل عبد المنعم المسدي: أثر المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي، دراسة مطبقة، مجلة الإدارة العامة الصادرة من معهد الإدارة العامة العدد الثاني، المملكة العربية السعودية، ٢٠١١م.
- محمد أحمد درويش: نظرية الالتزام التنظيمي، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٤.
- محمد السيد حمزاوي: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ٨٥.
- محمد الصعامة: أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في مدينة أريد رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٩٦، ص ٣٨.
- محمود جود فارس: مرجع سابق
- محمود جودت ابو فارس: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، ٢٠١٤.
- مدني عبد القادر علاقي: إدارة الموارد البشرية (ط٢) خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، ٢٠٠٧، ص ١١٩.
- مركز ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، التقرير السنوي لمركز الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، طرابلس، ٢٠٠٩، ص ٤.
- نعمة الخفاجي: أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، عمان، ٢٠١٤، ص ١٤.
- نماء جواد العبيدي: آخر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم العلمي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد، العدد ٢٤، جامعة تكريت، العراق، ٢٠١٢، ص ٧٦.

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التقرير السنوي لعام ٢٠١٣، لدراسة وتقييم الوضع الحالي للجامعات الليبية (ليبيا ٢٠١٢).
- يوسف عبد البر، أبو سويرح: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي معاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعات الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد ١٢، العدد ٢، ٢٠١٠.

#### ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Aries, S, Miradi Dta, R 2013, Any ysis of the Effect of Attitvde toward work, organization commitment, and Job satistac faction, on Job performance, (casestudy in Electron iccompany), European journal of business and social sciences, 1 (10): 15- 24.
- Bidgoli, M., Saadt. A., Asghari, A: Analyzing the relationship between the perception of organization justice and organizational commitment. Case study: Neyshabur medical science college international journal of academic research in accounting, finance and management sciences vol, 5(3), pp. 83-9, 2015.
- Hadi Athab Salman, “The Role of the contemporary leadership style Contemporary in the Achievement of the Organizational Commitment Analytical Study of the Opinions of a Sample of Senior Managerial Leaderships in Iraqi Industrial Compaines”, St Clements University, 2013, P: 99.
- Muhammad Ehsan Malik, Samina Nawab, Basharal Naeem, and Rizwan Qaiser Danish, Job sat is faction and organizational commitment of university teacher in public sector of business and management vol, 5. No, 6, June 2010.
- Negin, M, Omid, M, and Ahmad, B, 2013, The Impact of organizational commitment on employees job performance, interdisciplinary Journal of contemporary research in business (5): 164- 171.
- Qaisar, Muhammad, Safdar, Rhman and Mohanad Sufyan 2012, Exploring Erect of Organization commitment on Employees’ performance, interdisciplinary Journal of contemporary research in business 13 (11): 248.
- Straiter, K. L (2005): The effects of super visors trust of subor dinates and their organization job stis faction and organization in commitments internaion, journal of leade ships udies, vol, N(1).
- Sutance, Eddy. 2011, The relationship between employees’ commitment and Job performance, journal management and economy, 1 (1): 47-55