

## اثر الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين - بحث استطلاعي في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود

م. ايمان عبد الرضا محمد\*

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود وكذلك التعرف على مستوى انضباط العاملين في الشركة المبحوثة فضلاً عن التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين في الشركة المبحوثة واخيراً التعرف على مدى تأثير الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين في الشركة المبحوثة ، وقد استخدمت الباحثة استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات ، وتم توزيع الاستبانة عشوائياً على (420) موظفاً من أصل (835) موظفاً . وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة وتأثير بين عوامل ومتغيرات الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين . وكذلك وجود توجه ايجابي لاجابات عينة البحث نحو الالتزام التنظيمي باعتباره المتغير المستقل في البحث ، وايضا ظهر هناك توجه ايجابي لاجابات عينة البحث نحو انضباط العاملين باعتباره المتغير المعتمد في البحث .

الكلمات المفتاحية : الالتزام التنظيمي، انضباط العاملين، الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري

The impact of organizational commitment in staff discipline:

Exploration research in the General Company for the transport of passengers and delegations

Abstract

This research aims to identify the level of organizational commitment of employees in the General Company for the transportation of passengers and delegations as well as to identify the level of discipline of employees in the researched company as well as to identify the nature of the relationship between organizational commitment and discipline of employees in the researched company and finally to identify the extent of the impact of organizational commitment in the discipline of workers In the researched company, the researcher used the questionnaire to collect data and information, and the questionnaire was randomly distributed among 420 employees out of 835 employees. The research reached a set of results, the most important of which is the relationship and influence between the factors and variables of organizational commitment and employee discipline. As well as the presence of a positive orientation of the answers of the research sample towards organizational commitment as the independent variable in the research, and also there is a positive trend of the answers of the research sample towards the discipline of workers as the variable adopted in the research.

Key words: organizational commitment, employee discipline, feeling commitment, normative commitment, continuity commitment.

المقدمة

يعد العنصر البشري العامل في دوائر الدولة ومؤسساتها العامة المحرك الرئيس للنشاط الاداري في الدولة ، اذ به تحقق الادارة نشاطها في تنظيم اقسامها ووحداتها المختلفة لضمان حسن سيرها لتحقيق المصلحة العامة ، ولكون الالتزام التنظيمي من السمات الشخصية المرتبطة بالالتزام الافراد نحو منظماتهم وباشكال متنوعة من الالتزامات ، وهذا ما ينطبق ايضا على العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود كونهم يتحلون بواجبات وحقوق تفرضها عليهم مهنتهم كما هو حال المهن الاخرى ، فتكون لهم التزامات متنوعة تجاه الشركة . ومن هنا تأتي ضرورة ان تتمتع الادارة بصلاحيات واسعة في ضبط موظفيها بموجب قوانين وانظمة وتعليمات ومنها ، قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (14) لسنة (1991) المعدل الذي حدد مهام وواجبات

الموظفين والسلوكيات الواجب اتباعها وتلك المحظور عليهم العمل بها والعقوبات الانضباطية التي تفرضها الادارة على من يخالف تلك الواجبات والمحظورات ، بغية ضمان المصلحة العامة والحد من سوء الادارة وضعفها .  
وعليه فقد رأت الباحثة تقسيم البحث الى اربعة مباحث تضمن المبحث الاول الى عرض بعض الدراسات السابقة ، وايضا تم ايضاح منهجية البحث متضمنا مشكلة البحث واهميته واهدافه وفرضياته ، وفي المبحث الثاني تم تناول الاطار النظري لمتغيرات البحث اذ تكون من جزئين ، الجزء الاول تناول مفهوم الالتزام التنظيمي ، اهميته ، ابعاده ، العوامل المؤثرة فيه ومراحل تطوره . فيما تناول الجزء الثاني ماهية الانضباط واهميته ، انواعه ، ابعاده بالاضافة الى العوامل المؤثرة فيه . فيما خصص المبحث الثالث بالاطار العملي اذ يتكون من عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود واختبار فرضيات البحث من خلال تحليل نتائج البحث الميداني المتعلقة باختبار فرضياته . واخيرا المبحث الرابع الذي خرجت به الباحثة بجملته من الاستنتاجات والتوصيات .

### المبحث الأول : منهجية البحث وبعض من الدراسات السابقة

منهجية البحث

أولا : مشكلة البحث :

نظرا لاهمية الالتزام التنظيمي في المنظمات وجهت الباحثة اهتمامها نحو دراسة اثر الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود ، وتنبثق مشكلة البحث جراء ازدياد حجم الاعباء الوظيفية التي تقع على كاهل الموظف ، مما قد يدفعه في اخطاء او هفوات تتمثل بالاساءة الى المسؤولية المهنية بقصد او بدون قصد ، وهذا ما يزيد من حدة المشكلة فيما يتعرض له الموظف من كلام الزبائن ، ومن جهة اخرى تتمثل مشكلة البحث في التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي للعاملين وعلاقته بانضباطهم الوظيفي في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود ، واستنادا لما تقدم يمكن ان تتجسد مشكلة البحث في الاجابة على التساؤلات الآتية :

1- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود .

2- ما هو مستوى الانضباط لدى العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود .

3- هل توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين .

4- هل هناك تأثير للالتزام التنظيمي في انضباط العاملين .

ثانيا : أهداف البحث :

يهدف البحث الى التعرف على الالتزام التنظيمي وعلاقته بانضباط العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود من خلال :

1- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود .

2- تحديد مستوى انضباط العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود .

3- التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين في الشركة المبحوثة .

4- التعرف على مدى تأثير الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين في الشركة المبحوثة .

ثالثا : أهمية البحث :

البحث مهم بسبب :

1- اهمية متغيراته المبحوثة .

2- كونه بحث تطبيقي وفيه جانب عملي لتشخيص مستويات المتغيرات في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود .

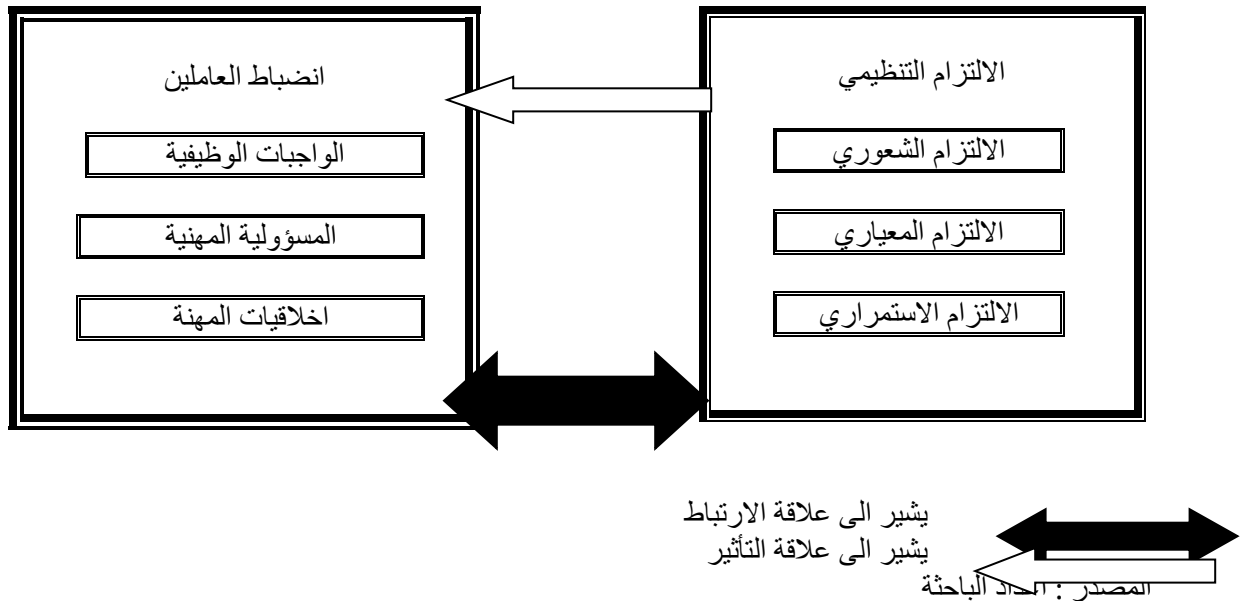
3- يعد اضافة متواضعة في مجال البحث العلمي .

رابعا : المخطط الفرضي للبحث

تحقيقا للاهداف الاساسية المنبثقة من البحث ، يتطلب الامر بناء نموذج للبحث والذي يمكن من خلاله ملاحظة

مدى العلاقة والتأثير بين الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين ، وكما موضح في الشكل (1) .

الشكل (1) مخطط البحث ومتغيراته



ويحوي مخطط البحث الفرضي على المتغيرات الفرعية الخاصة بالالتزام التنظيمي وهي ( الالتزام الشعوري ، الالتزام المعياري ، الالتزام الاستمراري ) والمقياس المعتمد في هذا التصنيف ( حمد ، 2013 ) . وفيما يخص المتغيرات الفرعية الخاصة بانضباط العاملين وهي ( الواجبات الوظيفية ، المسؤولية المهنية ، اخلاقيات الوظيفة ) والمقياس المعتمد في هذا التصنيف ( الهيتي ، 2014 ) .

خامسا : فرضيات البحث :

انطلاقا من اهداف البحث ، فقد تم اعتماد الفرضيات التالية :

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود .
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام التنظيمي على انضباط العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود .

سادسا : أسلوب جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة على مصدرين هما :

- 1- المصادر الثانوية : تمثلت بالأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين من كتب ومجلات متخصصة ومحكمة والتي لها علاقة بموضوع البحث .
- 2- المصادر الأولية : وقد تمثلت باستمارة الاستبيان ( ملحق 1 ) التي تم تصميمها لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة ، حيث اعتمدت الباحثة على مقاييس جاهزة والتي أثبتت صلاحيتها عند تطبيقها في دراسات سابقة ، وقد تألفت الاستبانة من جزئين لقياس الالتزام التنظيمي وعلاقته بانضباط العاملين ، يتعلق الجزء الأول بقياس الالتزام التنظيمي حيث تناول ثلاث متغيرات فرعية ( الالتزام الشعوري ، الالتزام المعياري ، الالتزام الاستمراري ) والتي تم استسقاؤها من دراسة ( حمد ، 2013 ) وقد تضمنت (20) سؤالا ، أما الجزء الثاني خاص بقياس انضباط العاملين حيث تناول ثلاث متغيرات فرعية ايضا ( الواجبات الوظيفية ، المسؤولية المهنية ، اخلاقيات الوظيفة ) جرى استسقاؤها من دراسة ( الهيتي ، 2014 ) وكان مجموع الاسئلة (20) سؤالا . وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تقييم الاستمارة لسهولة وثبات نتائجها ، فضلا عن موضوعية المقياس لإتاحة الفرصة أمام الفرد لكي يعبر عن رأيه بالنسبة لكل متغير من المتغيرات في الاستبيان . اعتمد البحث على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) في معالجة وتحليل البيانات ، وانسجاما مع طبيعة أهداف هذا البحث فقد استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية تتمثل في معامل ( Cronbach Alpha ) لقياس ثبات الاختبار ، والوسط الحسابي والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف ، واختبار معامل الارتباط لمعرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود ، وتحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغيرات البحث .

سابعا : مجتمع وعينة البحث :

يتألف مجتمع البحث من كافة الموظفين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود والبالغ عددهم (843) موظف . أما عينة البحث فقد بلغت (420) موظف وقد تم اختيارها عشوائيا من إجمالي عدد الموظفين في الشركة المبحوثة .

، ولضمان الدقة والسرعة في جمع البيانات فقد تم توزيع الاستبانة شخصيا على العاملين المشمولين ضمن عينة البحث . وبعد القيام بجمع الاستبيانات الموزعة استطاعت الباحثة أن تسترد (362) استبانة وبنسبة استرجاع (86%) وبعد تدقيق الاستثمارات تبين أن هناك (7) استثمار استبيان غير صالحة للتحليل لعدم تكامل المعلومات فيها ، وسيكون مجموع الاستثمارات الخاضعة للتحليل هو (355) استثمار استبيان .  
ثامنا : الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة ( الاستبيان )

1— صدق الأداة ( Instrument Validity ) : وتعني قدرة استبانة الدراسة على قياس المتغيرات والعوامل التي صممت الاستبانة لقياسها ، حيث تم مراعاة الشمولية وعدم الازدواجية في الاستبانة ، وقد تم عرض الاستبانة على خمسة من الخبراء المختصين في كليات ومعاهد الجامعة التقنية الوسطى وجامعة الاسراء للتأكد من صدق الأداة ( ملحق 2 ) .

2— ثبات الأداة (Instrument Reliability): ويشير إلى مدى الحصول على النتائج نفسها لو تم تكرار الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام نفس الأداة ( الاستبانة ) وتم استخدام مقياس ( Cronbach Alpha ) لتحديد درجة ثبات الأداة حيث بلغت نتيجة الاختبار بالنسبة للجزء الأول الخاص بقياس الالتزام التنظيمي (90%) ، أما الجزء الثاني فقد بلغت نتيجة الاختبار (88%) وهي نسبة أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو (60%) .  
الدراسات السابقة:

استعرضت الباحثة عدة دراسات سابقة وفق ترتيب زمني من الاحدث الى الاقدم تتعلق بالالتزام التنظيمي من جهة وانضباط العاملين من جهة اخرى .  
أولا : الدراسات العربية

1- دراسة اثر المعايير الاخلاقية للمحاسب الاداري في جودة معلومات التقارير المالية التي قام بها (محمود وآخرون ، 2011 ، 185) هدفت إلى تعريف المحاسب الاداري بمبادئ السلوك المهني الواجب اتباعه في حياته المهنية واثارة اهتمامه لموضوع اخلاقيات المهنة ، طبقت الدراسة على عينة عددها (40) محاسب من العاملين في جامعة صلاح الدين ، وقد توصلت الدراسة الى تأكيد العلاقة بين ابعاد المدونات الاخلاقية والمسؤولية الاجتماعية ارتباطا وثيقا .

2- هدفت دراسة العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي التي اجراها (المالكي ، 2010 ، 202) إلى التعرف على اثر بعض العوامل الادارية والتنظيمية على الانضباط الوظيفي ، وقد طبقت على عينة بلغت (302) موظفا من الموظفين الذين يشغلون المرتبة الاولى وحتى السادسة بمحافظات ( جدة ، الطائف ، رابغ ) ، وقد توصلت الدراسة إلى ان هناك هدر لوقت العمل بلغ (1.22) ساعة من مجموع ساعات العمل والذي هو (7) ساعات .

3- دراسة اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي التي اجراها (خيرالدين والنجار ، 2010 ، 103) هدفت إلى التعرف على اثر عناصر البيئة الداخلية ( الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية ) على الالتزام التنظيمي ، وقد طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (291) موظف وقد تم استرداد (195) استبانة صالحة للتحليل ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود اثر لعناصر البيئة الداخلية ( الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية ) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الاردنية الهاشمية .

ثانيا : الدراسات الأجنبية

1- أجريت دراسة Organizational Commitment relationship by distinguishing between Commitment forms and fluence sources , employee

(Jonsson & Jeppesen , 2013 , 98) وهدفت إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي من خلال التمييز بين اشكال الالتزام ومصادر التأثير وعلاقة الموظف ، وقد أظهرت النتائج الى وجود علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي وادراكات الموظفين حول تلك العلاقة .

2- أما دراسة Organizational Commitment in intense completion environment, industrial management & data systems التي اجراها (Kuo , 2013 , 41) فقد هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة في التصرفات الاخلاقية في المنظمات . وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر على التصرف الاخلاقي في المنظمات منها الجماعات المرجعية ، المدير ، الجوائز والمكافآت والمستوى الاخلاقي للأفراد .

3- هدفت دراسة Empirical Study Organizational Commitment : A Multi Level Approach , The Journal of Behavioral and Applied Management

والتي أجراها (Lee, 2005, 65) إلى إلقاء الضوء على تحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي كدراسة تجريبية متعدد المستويات لعينة بلغت (660) موظف في شركات التأمين على الحياة ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الالتزام التنظيمي للموظفين في جميع المستويات.

### المبحث الثاني : الإطار النظري

أولا : الالتزام التنظيمي

#### 1- مفهوم الالتزام التنظيمي

تشير الادبيات الادارية الى ان الالتزام التنظيمي اصبح من اكثر المسائل التي تشغل بال ادارة المنظمات الا ان مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين في العالم الغربي الا في نهاية الستينات واول السبعينات من القرن الماضي . وانطلاقا مما سبق فقد برزت الحاجة الى دراسة السلوك الانساني في هذا النوع من المنظمات بغرض تحفيز وزيادة درجة الالتزام باهدافها وقيمتها مما ادى الى ظهور العديد من الدراسات التي تفسر الالتزام التنظيمي . فقد عرف (Yazdani & Yaghoubi, 2011, 270) الالتزام التنظيمي هو الدافع او الحافز الداخلي الذي يدفع الفرد الى الهدف داخليا. ووفقا لرأي ( الخشروم ، 2011 ، 143 ) الالتزام التنظيمي هو استجابة نفسية للمواقف الاجتماعية ووسيلة لتعزيز التفاعل الاجتماعي . ويرى اخرون بأن الالتزام التنظيمي يعكس طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة ، والاتساق والارتباط والتوافق النفسي بينهما ( Sowmya et al , 2011 , 20). اما ( احمد ، 2012 ، 3 ) فقد عرف الالتزام التنظيمي بأنه واجب اخلاقي ينبع من المنفعة المتحققة من التزام الانسان لا من ميوله الوجدانية . ويرى ( Eslami & Gharakhani , 2012 , 85 ) بأن الالتزام التنظيمي هو عملية الايمان باهداف المنظمة وقيمتها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الاهداف وتجسيد تلك القيم . ويرى بعضهم ان الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين على انهم شركاء وليسوا مجرد افراد ومنح المزايا المادية والمعنوية واتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين ( غريبة ، 2016 ، 88 ) . ويرى (الزبيدي ، 2017 ، 62 ) ان الالتزام التنظيمي يرتبط بمفهوم الولاء التنظيمي على اعتبار ان الموظف الملزم يكون اكثر اجتهدا في تحقيق اهداف المنظمة .

ومما تقدم يمكن تعريف الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الباحثة على انه حالة نفسية وارتباط نفسي يربط الفرد بمنظمته والرغبة ببذل الجهود الاضافية للاستمرار بالعمل داخل المنظمة .

#### 2- اهمية الالتزام التنظيمي

ركزت معظم الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة العامل بالمنظمة وفقا لتوافق القيم والاهداف بين الطرفين . وعلى الرغم من الاهتمام بظاهرة الالتزام بشكل عام من قبل العديد من الدراسات والبحوث الا انها لم تستطيع ان تقدم مفهوما واضحا ومحددا لتداخله مع بعض المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى . اذ يمثل الالتزام التنظيمي صورة بارزة للمتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الاضواء لتوفيره فرصة الانصاف والعدالة للموظفين ، للشعور بالانتماء الذي يعتبر مترجما للالتزام التنظيمي لانه من الحاجات الهامة للفرد لشعوره بالتوافق النفسي وهو مصدر هام لراحة الفرد ولامنه وسعادته ومن دون ذلك يشعر بالتوتر والقلق والضيق وضعف الاداء ، ومن ثم يمكن تصنيف اهمية الالتزام التنظيمي على المستوى الفردي والتنظيمي والمجتمعي ( Raza & Nawaz , 2011 , 269 ) .

فعلى المستوى الفردي يرى ( Weibo et al , 2010, 513 ) بأن الشعور بالالتزام يساعد الفرد على الشعور بالتمثال او التوافق او التوافق النفسي وهو مصدر هام لراحة الفرد وامن وسعادته . او هو الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه الى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة . وقد اكد ( ابو جاسر ، 2010 ، 20 ) ان التزام الافراد ولاسيما المديرين للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما اكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم او تركهم العمل .

فيما كان للالتزام التنظيمي اهمية كبيرة على المستوى التنظيمي ، فقد ذكر ( مرزوق ، 2011 ، 39 ) الى انه يمثل احد المؤشرات الاساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية لاسيما معدل دوران العمل فمن المفترض ان الافراد الملزمين سيكونون اطول بقاء في المنظمة واكثر عملا نحو تحقيق اهداف المنظمة . ويشير ( Jamal , 2011 , 22 ) ان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستوى الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب من العمل .

اما اهمية الالتزام التنظيمي على مستوى المجتمع فيشير كل من ( ابو الروس وحنونة ، 2011 ، 12 ) الى ان انخفاض معدل الدوران وتراجع حركة انتقال العاملين وارتفاع جودة وفعالية العمل وزيادة مستوى الانتاجية كنتيجة للالتزام كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية .

وبناء على ما تقدم يمكن القول ان اهمية الالتزام التنظيمي تتجلى في ان له تأثيرا متعدد المستويات ، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات

غيابهم والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم . اما على مستوى المنظمة فنجد انه يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة وزيادة الانتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم اداءهم للاعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية ، اما على مستوى المجتمع فيؤدي الالتزام التنظيمي الى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة .

### 3- ابعاد الالتزام التنظيمي

يميز الباحثون بين ثلاثة ابعاد رئيسية للالتزام التنظيمي ( جرينبرج وبارون ، 2009 ، 216 ) :  
أ - الالتزام الشعوري : هو الانتماء والارتباط العاطفي للمنظمة ودرجة الاستقلالية للفرد في عمله ، واهمية العمل المناط به وملائمته لمهاراته وهذا النوع من الالتزام يمثل مؤشرا وشعورا وتوجها ايجابيا بشأن مجموعة العمل الذين لديهم علاقة وثيقة مع الاستمرار بالمنظمة وهذا يعني ان الموظف يبقى في المنظمة نظرا لموقفه الايجابي تجاه قيمها واهدافها .

كما ويعبر الالتزام الشعوري عن رضا العاملين في علاقاتهم مع بعضهم البعض ، وعلاقاتهم التنظيمية والشعور العالي تجاه المنظمة وايلانها ما هو مطلوب منهم من العمل والاداء ، ويتأثر هذا البعد بدرجة ادراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية واهمية وكيان وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجيدة (الخشروم ، 2011 ، 174) .

ب - الالتزام المعياري : يمثل هذا البعد احساس الفرد الادبي للبقاء في المنظمة ، وليس بالاكراه او فرض الشروط ، وهذا يعكس الشعور بالمسؤولية الشخصية والادبية والتأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية لكونه عضوا في المنظمة والسماح له بالمشاركة والتفاعل الايجابي في رسم السياسات ووضع الاهداف .  
كما ويشير هذا النوع من الالتزام بان الموظف لديه شعور بان المنظمة تعامله جيدا وعلى ضوء ذلك يجب ان يتعامل او يتصرف معها بالمثل ( Choong & Lau , 2011 , 33 ) .

ج - الالتزام الاستمراري : يرتبط هذا البعد الى الميل للبقاء ضمن المنظمة بسبب الكلفة او النفقات في حالة المغادرة وعوائد المنفعة التي يكسبها ويطمح في تحقيقها في حالة البقاء واستمراره في العمل داخل المنظمة مقارنة بما سيخسر لو اتخذ قرار بالعمل لدى جهات اخرى ، اي ان هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الاولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة ، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع يفوق ما يمكن ان تقدمه المنظمات الاخرى فسيستمر بالارتباط بها . اما اذا وجد الفرد العامل منظمة اخرى تقدم منافع افضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فانه لن يتردد في الانتقال اليها ، واصحاب هذا الارتباط هم النفعيون واصحاب الطموحات العالية .

وعليه فان هذا النوع من الالتزام يحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن ان يحققها الفرد لو استمر مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمنظمات اخرى ويتأثر هذا النوع بعدد من العوامل مثل تقدم السن ومدة الخدمة ( سعيد ، 2011 ، 132 ) .

### 4- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

اشار البعض من الباحثين الى بعض العوامل التي تساهم في تنمية وتطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي منها (

بالاطرش ، 2011 ، 64 ) :

أ - ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على اشباع حاجات الافراد العاملين في التنظيم ، فأذا اشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيزيد عليه اتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن ، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في اشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام او الولاء التنظيمي . وتتفاوت هذه الحاجات عند الافراد العاملين من حيث الاهمية والاولوية في العمل على اشباعها .

ب - يساعد وضوح الاهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين ، فكلما كانت الاهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية ادراك وفهم الافراد للالتزام او الولاء التنظيمي والمنظمة اكبر .

ج - العمل على تنمية مشاركة الافراد العاملين في التنظيم : فالمشاركة تعني الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الاهداف الجماعية ، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الاهداف ، وقد اوضحت الكثير من الدراسات ان المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وتجعل الافراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل اكبر بحيث يعتبرون ان ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولا منهم واستقرارهم الامر الذي يؤدي الى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وروح معنوية عالية .

د - العمل على تحسين المناخ التنظيمي : المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة الناجحة وان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد ، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للافراد والتنظيم ويجعل العاملون يشعرون باهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة .

هـ — تطبيق انظمة حوافز مناسبة : توفر الانظمة المناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي الى زيادة الرضا عن المنظمة ككل ، وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الانتاج وتقليل التكاليف .  
و — العمل على بناء ثقافة مؤسسية : ان الاهتمام باشباع حاجات العاملين والنظر اليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير اداء متميز لافرادها ، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الادارة والافراد العاملين ، واعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يؤدي الى زيادة الالتزام والولاء لها .  
ز — نمط القيادة : الادارة الناجحة هي الادارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الاعمال من خلال التأثير على سلوك الافراد العاملين وتنمية مهاراتهم ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين في المنظمة .

##### 5 - مراحل تطور الالتزام التنظيمي

يتولد الالتزام التنظيمي نتيجة تفاعل قوى متعددة في خصائص الافراد وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات الاجتماعية والبيئة العامة ، وتتضمن خصائص الافراد القيم والمعتقدات والتعليم والخبرة وغيرها من المتغيرات الذاتية للافراد ، وبناء على ذلك فان الفرد العامل يمر بعدة مراحل من الالتزام التنظيمي حددها ( عباس ، 2008 ، 111 ) بالآتي :

أ — مرحلة الالتزام : حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة ، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه .

ب — مرحلة التطابق بين العامل والمنظمة : حيث يقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لانها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها .

ج - مرحلة التبنى : اعتبار اهداف وقيم المنظمة اهدافا وقيما له وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الاهداف والقيم .

اما ( بالاطرش ، 2011 ، 22 ) فقد حدد مراحل الالتزام التنظيمي كما يلي :

أ — مرحلة التجربة : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة سنة واحدة يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والاعداد والتجربة ، ويكون في تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها .

ب — مرحلة العمل والانجاز : وتتراوح هذه المرحلة بين سنتين الى اربعة سنوات وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز ، واهم ما يميز هذه الفترة الاهمية الشخصية للفرد ، وتخوفه من العجز وهنا يتحقق وضوح الولاء للعمل والمنظمة .

ج — مرحلة الثقة بالتنظيم : وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى ما لا نهاية ، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال الى مرحلة النضج .

ثانيا : انضباط الموظفين

##### 1 - مفهوم الانضباط

لا يوجد تعريف محدد او معين للانضباط ، فيشير ( عثمان ، 2008 ، 23 ) بان النظام هو الوجه الحقيقي للانضباط ، وهو امر ضروري لنجاح العمل وانتظامه ، ويصحب دائما بالعقاب باعتباره وسيلة فعالة لتحقيق الانضباط ، ولكن النظام يقصد به اطاعة الاوامر وتطبيق التعليمات عن اقتناع وليس عن خوف او رهبة . اما ( العتيبي ، 2009 ، 8 ) بأن الانضباط يعني مجموعة من القواعد السلوكية للحفاظ على النظام ، او لتطوير المهارات بشكل اسرع ، او اتباع نظام اخلاقي او سلوكي معين . كما يمكن القول بان الانضباط يعني الجدية والالتزام ، والدقة ، وحسن اداء الواجب ، احترام حقوق الآخرين ، والقدرة على التمييز بين ما هو مشروع وجائز ، وبين ما هو محظور وغير مباح ، وهو ايضا الالتزام بالخطة المحددة وتطوير العادات الجيدة للعمل ( فليح ، 2010 ، 11 ) . ومن الصعوبة تحديد مفهوم الضبط في لغة المجتمع ومراحل التطورية لأن معناه في اللغة الانكليزية يختلف عنه في اللغات الاوربية الاخرى ( الفرنسية ، الالمانية ، الروسية ) ففي اللغة الانكليزية تعني النفوذ او القوة او السلطة او المقدره على نقيض معناها في اللغات الاوربية التي تشير الى الاشراف والمراقبة والمتابعة ( فكرة ، 2010 ، 12 ) . اما ( السكارنة ، 2011 ، 448 ) يعرف الانضباط بأنه الحزم في تنظيم الأمور . ويذكر ( عبدالفتاح ، 2011 ، 38 ) بأنه إطاعة الأوامر والتعليمات، واحترام القواعد . ويقول ( Garner , 2012 , 38 ) بأن الانضباط هو القوانين ، او

الاجراءات في المنظمة ، او في وحدة اجتماعية .

اما تعريف الانضباط الوظيفي هو الاهتمام العالي بجميع العمليات المنظمة للعمل من حيث الأداء ، والوقت ، والتصرفات ، والشكل ، والتعامل مع الآخرين ( السكارنة ، 2009 ، 124 ) ومن وجهة نظر اخرى يعني التزام الموظف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها ( الكردي ، 2011 ، 2 ) .

وبناء على ما سبق ترى الباحثة بان الانضباط هو الالتزام باخلاقيات المهنة وتصميم البرامج التي تحفز على ذلك ، ويهتم ايضا بمتابعة وتطوير القوانين والتشريعات لمواكبة التطور المستمر في شتى جوانب الحياة ومحاربة الفساد

بكل شفافية . اما الانضباط الوظيفي هو التزام وخضوع وسلوك الموظف للقوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات من قبل إدارة المنظمة والمتعلقة بالمنظمة وبالوظيفة والمهام المكلف بها والالتزام بالأخلاق والقيم المتعارف عليها في المنظمة والمجتمع .

## 2 - أهمية الانضباط الوظيفي

إن الطبيعة البشرية تحتاج من وقت لآخر للتذكير والنصح وتوفير أنظمة وطرق للعمل حتى يسير عليها الافراد في العمل ، والإصارت المنظمات مليئة بالتضارب وعدم التجانس والتكامل والتنسيق في العمل ، ولهذا يجب أن يكون هنالك انضباط خارجي يعتمد على التعليمات والقوانين والأنظمة ، وذلك بجانب الانضباط الفردي ، لأن الأفراد يختلفون في خصائصهم الشخصية والسلوكية ، وعموما فإن في النهاية يهدف الانضباط الخارجي إلى ضمان سير العمل ونجاح العملية الإدارية والوظيفية قدر الامكان ، مما يساهم في النهاية ويؤدي الى رقي الدولة والمجتمع . وتكمن أهمية وجود الانضباط الوظيفي في المنظمات حيث أنه يحقق أهدافا وفوائد كثيرة منها ( المصري و عامر ، 2013 ، 78 ) :

- 1 — نجاح المنظمات في أعمالها وتحقيق أهدافها ونموها وتطويرها للأفضل مما يعكس المردود الإيجابي على الموظفين وعلى المنظمة وعلى المستفيدين من خدمات المنظمة بوجه عام .
- 2 — تحقيق برامج التنمية التي تسعى الدولة الى تحقيقها من خلال الخطط الموضوعة والتي تم رصد مبالغ كبيرة لها .

- 3 - تحقيق الكفاية والفاعلية واجراء تطوير وتحسين كما ونوعا في الخدمات المقدمة للمواطنين .
  - 4 - الإستغلال الأمثل للوقت والجهد في أداء الأعمال الموكلة للموظف .
  - 5 - ضمان سير العمل وفق التعليمات والقوانين والأنظمة والسياسات المتعلقة بالموظفين والوظائف .
  - 6 - الوصول إلى الرفاهية والسعادة لمواطني الدولة من خلال تقديم خدمات جيدة لهم .
- وهناك نتائج ايجابية تنعكس على الأفراد العاملين في المنظمات نتيجة انضباطهم الوظيفي منها ( ابو عمرة ، 2010 ، 13 ) :

- 1 — شعور الموظفين بروح معنوية عالية ، حيث الحالة الذهنية والعاطفية الإيجابية نحو وظيفتهم ونحو منظماتهم ينعكس على الأداء بشكل إيجابي ويزيد درجة الإنتماء والولاء للوظيفة وللمنظمة وزيادة في الرضا الوظيفي .
  - 2 — الأداء المتميز : تعني زيادة درجة التميز في الأداء نتيجة الانضباط الوظيفي ، حيث كلما زادت درجة الانضباط الوظيفي زادت درجة التميز في الأداء .
  - 3 — التقليل من دوران العمل : أن زيادة درجة الانضباط الوظيفي يقلل من معدلات دوران العمل ، حيث ان الانضباط الوظيفي في العمل يقلل من درجة التأخر والغياب عن العمل وحتى يقلل من درجة ترك العمل .
- وترى الباحثة بان نتائج الانضباط الوظيفي عند الأفراد يعود بكل النتائج الايجابية على الفرد نفسه وعلى منظمته وعلى المجتمع وعلى الدولة نفسها ، وأيضا ترى الباحثة بان النتائج الايجابية السابقة الذكر قد تكون شاملة ووافية لما طرحه المعنيين في هذا المجال .

## 3 - انواع الانضباط الوظيفي للعاملين

تم تصنيف الانضباط حسب مداخل انضباط العاملين كون القواعد الانضباطية هي جزء من بيئة المنظمة ومناخها ، وهذه المداخل هي ( الشكري ، 2009 ، 301 ) :

أ - المدخل التصحيحي : هو مدخل تأديبي أو عقابي يجسد المدرسة التقليدية في الإدارة من حيث ان الفرد كسول لا يعمل بجد واخلاص إلا تحت الضغط والتلويح بالعقاب . وعليه فان هذا المدخل يرى في القواعد الانضباطية اداة بيد " الإدارة الرشيدة " تستخدمها لتحسين سلوك العاملين المخالفين للمعايير التنظيمية ولتشجيع الآخرين عن الاتيان بسلوك مماثل عن طريق بث الخوف بينهم . فالعقوبة واثارة الخوف والتهديد بالعقاب هي وسائل اساسية تستخدمها الإدارة للحصول على قبول وامتثال العاملين لما هو مطلوب منهم من جهة ، وللحفاظ على فاعلية المعايير التنظيمية من جهة اخرى .

ب - المدخل الوقائي : يستند المدخل الوقائي إلى فكرة اساسية خلاصتها ان اسلم الطرق في ادارة شؤون العاملين وتقليص مشكلاتهم هو بناء مناخ وقائي يقيههم من ايقاع الجزاءات عليهم . ومن الممارسات الإدارية التي تساعد على ايجاد وتنمية هذا المناخ ، ايجاد نوع من التلازم بين الموظف والوظيفة من خلال نظام فعال من الاستقطاب والاختيار والتعيين ، فضلا عن الاهتمام بتوجيه العاملين وتدريبهم ، بناء اتصالات متبادلة تتيح للعاملين نقل ادائه للرؤساء وطرح مشكلاتهم .

ج - المدخل الايجابي : في المدخل الايجابي يتم تصحيح السلوك غير السليم للموظف عن طريق قيام الإدارة بمساعدته ومنحه الفرصة لتصحيح سلوكه قبل قيامها باتخاذ عقوبات صارمة بحقه . وكما هو واضح فان هذا

المدخل في الوقت الذي يثق بالفرد وبقدراته الذاتية على تصحيح سلوكه الوظيفي بما يتلاءم والقواعد التنظيمية يبتعد عن ممارسة الاساليب الانتقامية ضد العاملين ويعمل ايضاً على اشاعة روح التفهم والاصلاح والتعاون بينهم

#### 4 - ابعاد الانضباط الوظيفي

بما ان قوانين الخدمة العامة حددت معايير السلوك الاخلاقي تحت عنوان الانضباط الوظيفي أو المسؤوليات الوظيفية ، لذا سنقوم بدراسة الانضباط استنادا الى الابعاد الاتية ( ياغي، 2012، ٣٧ ) :  
أ — الواجبات الوظيفية : الوظيفة العامة مسؤولية وامانة اخلاقية لمن يكلفون بمهامها ، قبل ان تكون حقا او امتيازاً لهم ، وهي خدمة وطنية تحكمها وتوجه مسيرتها مصادر القيم الدينية والوطنية والقومية والحضارة العربية . والموظف هو وسيلة الدولة في ادائها لدورها وتقديمها للخدمات المطلوبة منها (كنعان ، ٢٠٠٧ ، 142 ) .

كما أشار آخرون إلى واجبات الموظف ومسؤولياته العامة هي ( درة والصباغ ، 2010 ، 462 ) :  
١ - أداء واجبات وظيفته ومهامها الموكلة إليه بنشاط بكل أمانة ونزاهة ودقة وبأقصى إمكانياته ، وأن يعمل على خدمة أهداف وغايات الدائرة وتحقيق المصلحة العامة دون سواها .

٢ - الحرص على الإلمام بالقوانين والأنظمة النافذة وتطبيقها دون أي تجاوز أو مخالفة أو إهمال .

٣ - تكريس أوقات الدوام الرسمي للقيام بمهام وواجبات وظيفته ، وعدم القيام بنشاط لايتعلق بواجباته .

٤ - السعي الدائم لتحسين أدائه وتطوير قدراته المهنية والاطلاع على آخر المستجدات في مجال عمله .

٥ - الامتناع عن أي تصرفات أو ممارسات تنتهك الآداب والسلوك القويم ، والامتناع عن الإساءة إلى الآراء السياسية أو المعتقدات الدينية للآخرين داخل أو خارج دائرته .

وكما أن للموظف واجبات عليه القيام بها في القوانين والتشريعات ، فله كذلك حقوق من الجانب المقابل ، ومن ابرز تلك الحقوق هي الحماية القانونية : حيث كفل القانون حماية الموظف من كل اعتداء أثناء تأدية أعمال وظيفته وبسببها وان عدم وجود هذه الحماية سوف يعكس سلباً على أداء العاملين للمهام الرسمية المكلفين بها بموجب أحكام قانون العقوبات.

وفي حالة وجود خلل من قبل الموظف بواجبات الوظيفة العامة فسوف يتعرض لعقوبات تأديبية ، وهي لا تمس الموظف في شخصه أو حريته أو أمواله الخاصة ، بل تقع على مزايا الوظيفة فتحرمه البعض منها .

وقد تم الإشارة إليها في قانون انضباط موظفي الدولة رقم ١٤ لسنة ١٩٩١ حيث تدرج القانون المذكور في العقوبات الانضباطية (التأديبية) من الأخف إلى الأشد ، وهذه العقوبات هي كالآتي (المفرجي ، 2007 ، 224 ) :

- العقوبات المعنوية : وتهدف الى تحذير الموظف وتنبيهه ويطلب منه ان ينهج نهجاً قوياً في سلوكه المستقبلي مثل التنبيه أو اللوم .

- العقوبات المادية : تهدف الى حرمان الموظف من المزايا المقررة في القوانين أو حتى الحرمان من الوظيفة نفسها . ولقد أخذ المشرع العراقي بمبدأ شرعية العقوبة التأديبية فأورد حصراً للعقوبات التي يجوز فرضها على الموظف في المادة (٨) من القانون . فضلاً عن ذلك ترى الباحثة انه قد يتعرض الموظف للعقوبات الجنائية في حالة تجاوزه حدود الوظيفة أو اتيانه فعل مغل بالوظيفة العامة كالرشوة والاختلاس وغيرها من المخالفات المنصوص عليها في قانون العقوبات .

ب — المسؤولية المهنية : تعني المسائلة وفي ظل علاقة التبعية التي تضع الموظف تحت سلطة صاحب العمل وتخضعه لأوامره وتوجيهاته ، وتتقلص حرية الموظف في فعل ما يريد ، فبينما لا يكون لصاحب العمل ان يتدخل في الحياة الشخصية للموظف يحق له ان يتدخل فيوجه الحياة المهنية له ، فالحياة المهنية تقوم على تنفيذ العمل طبقاً لما يأمر به صاحب العمل ، فان امتنع الموظف عن التنفيذ او اساء التنفيذ او خالف الاوامر فيحق لصاحب العمل ان يوقع عليه الجزاء الملائم ( دياب ، ٢٠١٠ ، 30 ) .

ج — اخلاقيات المهنة : هي مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك العاملين وتساعدهم في تحديد الشيء الصحيح والخاطئ ، ومن ثم تحديد الكيفية التي يتم بها انجاز الاعمال الصحيحة (محمود وآخرون ، 2011 ، 407 ) . وإن لكل مهنة من المهن العامة في المجتمع أخلاقيات ومواثيق وقواعد ومبادئ تحكم السلوك فيها وشروطه وما ينبغي التزامه من جانب المتخصصين فيها والممارسين لنشاطها وهذا الميثاق الأخلاقي يعد تعاهداً بين المتخصصين يلتزمون على وفقه بالسلوك الهادف الى أداء مهني عالٍ يترفع عن الأخطاء والتجاوزات بالمهنة أو مشتمليها أو بالإنسان الذي تستهدفه هذه الخدمة ( كيطان ، 2008 ، 20 ) . كما عرفت اخلاقيات المهنة على انها مبادئ تتعلق بخصائص مثل الأمانة والنزاهة والاعتمادية والمسؤولية وجوانب اخرى في السلوك القويم مقابل السلوك الخاطئ ، او هي معايير للتصرف والسلوك التي يتوقع ان يتبعها العاملين وتتعلق بالأخلاق الشخصية بفعاليات الفرد اليومية ( التونجي ، 2011 ، 402 ) .

بناء على ما تقدم ترى الباحثة ان اخلاقيات المهنة هي مجموعة من المبادئ والقيم التي يتحلى بها العاملون ويؤمنون بها ويتصرفون وفقاً لها ، سواء عند التعامل مع الآخرين او التعامل مع الوظيفة نفسها ، وهذه القيم

والمبادئ هي حسيطة تفاعل ثقافة الفرد ( البيئية والاجتماعية والمهنية والدينية ) لتوجهه نحو التمييز بين ما هو صحيح عن ما هو خطأ . وبذلك فانه يجب التفريق بين الالتزام بالأخلاق ، والالتزام بالقوانين ، فالأخلاق هي السلوك المتوقع من العاملين ، اما القوانين فتتعامل مع الافعال المطلوبة ، فهناك فعل قد يكون قانونيا لكنه ليس اخلاقيا ، او قد يكون العكس .

##### 5 - العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي

تشمل العوامل المؤثرة في السلوك الدال على الانضباط الوظيفي مايلي ( 22 , 2007 , Heathfield ) :  
أ - المنظمة الادارية : يتمثل دور المنظمة في تنمية الانضباط الوظيفي بايجاد بيئة عمل تساعد العاملين على ممارسة الانضباط الوظيفي من خلال وضوح التوقعات ، تشجيع المبادرات وطرح الافكار الجديدة ، التدريب الجيد وخاصة العاملين الجدد ، اتاحة الفرصة للعاملين في وضع السياسات والاجراءات في المنظمة ، الاجتماع مع العاملين دوريا ، ايجاد قنوات اتصال مفتوح بين العاملين والادارة وتصحيح السلوكيات غير المقبولة حال حدوثها .

ب - الانظمة والقوانين والعقوبات

ج - العوامل الدينية والثقافية والحضارية

د - العوامل الاجتماعية ( البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالفرد )

هـ — القيم والاتجاهات : للقيم دور حيوي ومهم في حياة الافراد ، فهي معتقدات تحدد كيف يجب ان يتصرف الفرد واهمية اهدافه . ومن هذه القيم ( العمل الجاد واهمية اداء الاعمال المطلوبة ، قبول المسؤولية الشخصية عن اداء تلك الاعمال ) ( 17 , 2008 , Kohn ) . اما فيما يخص الاتجاهات فهي مجموعة من المشاعر والميول تجاه اشخاص او اشياء او موضوعات معينة ، وتتأثر هذه الاتجاهات بعدد من العوامل مثل خبرات الفرد ومعلوماته عن البيئة المحيطة به . والاتجاهات تحدد السلوك لكونها مرتبطة بالادراك والشخصية والتعلم والدوافع ( بدر ، 2012 ، 66 ) .

و — الدوافع والحوافز : تلعب الدوافع والحوافز دورا مهما في التأثير في الانضباط الوظيفي ، حيث تكون الدوافع والحوافز ذات تأثير اساسي في توجيه السلوك الانساني نحو تحقيق اهداف المنظمات والافراد . ويعلق مفهوم الدوافع بالقوى التي تحافظ او تغير اتجاه السلوك الانساني ، كما انها تشجع الفرد على القيام بعمل معين وبجهد اكبر ومثابرة اعلى ورغبة مخلصه . اما الحوافز هي مجموعة من المؤثرات الخارجية التي يجري استخدامها في اثارة الدافعية للفرد ، حيث انها مؤثرات خارجية من شأنها ان تحرك السلوك الذاتي باتجاه اشباع حاجات معينة يرغب الفرد في الحصول عليها عن طريق العمل ( السكارنة ، 2011 ، 21 ) .

المبحث الثالث : الجانب العملي

اولا : مستوى اجابات عينة البحث حول متغير الالتزام التنظيمي :

يبين جدول (1) مستوى اجابات عينة البحث حول متغير الالتزام التنظيمي ، ويلاحظ ان المعدل العام لاجابات عينة البحث بلغ (3ر9) وبانحراف معياري (1ر03) ومعامل الاختلاف بلغ (59ر26) ، وهذا يؤشر الاتجاه الايجابي لاجابات عينة البحث وعدم تشتتها .

جدول (1) مستوى اجابات عينة البحث حول متغير الالتزام التنظيمي

| المتغير           | الوسط الحسابي<br>( Mean ) | الانحراف المعياري<br>( S.D ) | معامل الاختلاف<br>( C.V ) |
|-------------------|---------------------------|------------------------------|---------------------------|
| الالتزام التنظيمي | 3ر9                       | 1ر03728                      | 26ر59                     |

ثانيا : مستوى اجابات عينة البحث حول متغير انضباط العاملين :

يتضح من الجدول (2) مستوى اجابات عينة البحث حول متغير انضباط العاملين ، ويلاحظ ان المعدل العام لاجابات عينة البحث بلغ (6ر3) وبانحراف معياري (21ر1) ومعامل الاختلاف بلغ (47ر22) ، وهذا يؤشر الاتجاه الايجابي لاجابات عينة البحث وعدم تشتتها .

جدول (2) مستوى اجابات عينة البحث حول متغير انضباط العاملين

| المتغير         | الوسط الحسابي<br>( Mean ) | الانحراف المعياري<br>( S.D ) | معامل الاختلاف<br>( C.V ) |
|-----------------|---------------------------|------------------------------|---------------------------|
| انضباط العاملين | 3ر6                       | 1ر212                        | 22ر47                     |

ثالثا : اختبار فرضيات البحث:

ينصب هذا الجزء على اختبار فرضيات البحث وذلك بالاعتماد على ما توصلنا اليه من نتائج تحليل بيانات استمارة الاستبيان.

1\_ الفرضية الأولى : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود .  
جدول ( 3 ) معاملات الارتباط بين الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين

| الالتزام التنظيمي   | متغيرات انضباط العاملين | الواجبات الوظيفية | المسؤولية المهنية | اخلاقيات المهنة |
|---------------------|-------------------------|-------------------|-------------------|-----------------|
| الالتزام الشعوري    | *0.482                  | *0.777            | *0.656            |                 |
| الالتزام المعياري   | *0.348                  | *0.188            | *0.222            |                 |
| الالتزام الاستمراري | *0.410                  | *0.261            | *0.342            |                 |

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

\*  $a < 0.01$

\*\*  $a < 0.05$

يوضح جدول (3) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير الالتزام التنظيمي ( الالتزام الشعوري ) وبين كل متغير من متغيرات انضباط العاملين ( الواجبات الوظيفية ، المسؤولية المهنية ، اخلاقيات الوظيفة ) ، حيث نلاحظ من الجدول (3) أن علاقة الالتزام الشعوري مع متغير انضباط العاملين ( المسؤولية المهنية ) اكبر من علاقته مع متغيرات ( الواجبات الوظيفية و اخلاقيات المهنة ) وهذا قد يفسر بأن زيادة المسؤولية المهنية يحقق الالتزام التنظيمي . وكذلك نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير الالتزام التنظيمي ( الالتزام المعياري ) وبين متغير انضباط العاملين ( الواجبات الوظيفية ) ، إما مع متغير المسؤولية المهنية و اخلاقيات المهنة تكون العلاقة اقل . واخيرا يتبين من جدول (3) وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير الالتزام التنظيمي ( الالتزام الاستمراري ) وبين كل متغير من متغيرات انضباط العاملين ( الواجبات الوظيفية ، المسؤولية المهنية ، اخلاقيات الوظيفة ) ، والعلاقة تكون اكبر بين متغير الالتزام التنظيمي ( الالتزام الاستمراري ) وبين متغير انضباط العاملين ( الواجبات الوظيفية ) . وهذه نتائج تحقق الفرضية التي مفادها ( توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين ) 0

2\_ الفرضية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام التنظيمي على انضباط العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي ( انضباط العاملين ) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y) والمتغير التفسيري الرئيسي ( الالتزام التنظيمي ) والذي رمز له بالرمز (X) وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار :

$$Y = a + \beta X$$

جدول (4) نتائج تحليل الانحدار لمدى تأثير الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين

| ( الالتزام الشعوري ، الالتزام المعياري ، الالتزام الاستمراري ) |                   |                       |                | المتغير التابع    |
|----------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| قيمة F المحسوبة                                                | الدلالة الإحصائية | R <sup>2</sup> المعدل | R <sup>2</sup> | المتغير المستقل   |
| 16.723                                                         | 0.000             | 0.724                 | 0.770          | الواجبات الوظيفية |
| 5.878                                                          | 0.007             | 0.448                 | 0.540          | المسؤولية المهنية |
| 11.551                                                         | 0.001             | 0.387                 | 0.490          | اخلاقيات المهنة   |

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تشير نتائج الجدول رقم ( 4 ) إلى إن هناك تأثير للالتزام التنظيمي فـ في انضباط العاملين عند مستوى الدلالة (  $a \leq 0.05$  ) حيث ان الاتجاه العام لنتائج تحليل الانحدار يفسر ما نسبته (77%) من

التباين في الواجبات الوظيفية ، وما نسبته (54%) من التباين في المسؤولية المهنية ، وما نسبته (49%) من التباين في اخلاقيات المهنة ، وباعتماد على قيمة مربع R المعدل نستنتج ان مدى تأثير متغيرات الالتزام التنظيمي ( الالتزام الشعوري ، الالتزام المعياري ، الالتزام الاستمراري ) على الواجبات الوظيفية أكثر من تأثيرها على المسؤولية المهنية واخلاقيات المهنة ، مما يدل على وجود تأثير لمتغيرات الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين ولهذا نقبل الفرضية التي تنص على ان هناك تأثير للالتزام التنظيمي في انضباط العاملين .

#### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث عرضاً لأبرز الاستنتاجات والتوصيات التي جرى التوصل إليها في هذا البحث

وهي كما يأتي :

أولاً : الاستنتاجات

على أثر ما هو موضح من مؤشرات في البحث تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية :

- 1— التوجه الايجابي لاجابات عينة البحث نحو الالتزام التنظيمي باعتباره المتغير المستقل في البحث ، وكذلك ظهر هناك توجه ايجابي لاجابات عينة البحث نحو انضباط العاملين باعتباره المتغير المعتمد في البحث .
- 2— ظهر ان العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود لديهم التزام تنظيمي جيد على مستوى الالتزام الشعوري ، والسبب في ذلك يعود الى كون الموظفين لديهم احساس ومشاعر تجاه الشركة ، ولكن بالمقابل ظهر شعور ضعيف للالتزام المعياري لدى الموظفين في الشركة فانهم مدينون لها بمقدار قليل ويمكن ان يتركوها الى غير رجعة في اي وقت كان ، بالاضافة الى ذلك انهم لا يرغبون بالاستمرار فيها لوجود خيارات اخرى خارج الشركة يمكن اللجوء اليها بعد مغادرتهم لها .
- 3— بزيادة التزام العاملين بالشركة العامة لنقل المسافرين والوفود كتنظيم اجتماعي ، يمكن ان تستفيد الشركة من تحقيق انضباط عالي لديهم في المستقبل القريب ، وعلى هذا الاساس يزداد التزام العاملين شعوريا ومعياريا واستمراريًا ، وفيها يمكن تحقيق انضباط عالي للعاملين في الشركة .
- 4— إن الالتزام التنظيمي العالي للعاملين من الموضوعات الواسعة والمتشعبة والمهمة وهي من متطلبات العمل الوظيفي ، فكلما كان الموظف يتمتع بالالتزام التنظيمي عالي كلما زاد انضباطه نحو عمله ومهنته .
- 5— اظهرت النتائج وجود ارتباط بين الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين على المستوى العام في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود اذ كانت دالة معنويًا .
- 6— اوضحت النتائج ان هناك تأثيراً معنوياً للمتغيرات التفسيرية والمتمثلة بالالتزام التنظيمي في المتغيرات الاستجابية والمتمثلة بانضباط العاملين .
- 7— حقق الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً تفسيرياً تقدماً في قدرته على التأثير في انضباط العاملين بوصفه متغيراً استجابياً ، وهذا ما يمكن ادراكه بسهولة من خلال مقارنة مقدار تأثيره المرتفع والذي حددته معادلة الانحدار .

#### ثانياً : التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي :

- 1- الاهتمام الجاد بموضوع الالتزام التنظيمي للعاملين وعلاقته بانضباطهم الوظيفي ، وعدم اقتصار إثارة الموضوع على موقف بعينه ، بل يجب وضع هذا الموضوع من ضمن الاهتمامات الإدارية للقيادات العليا .
- 2— خلق نظام للالتزام التنظيمي العالي ( التزام شعوري ، التزام معياري ، التزام استمراري ) داخل المؤسسات الحكومية والخاصة من خلال توضيح أهمية الالتزام التنظيمي للعاملين فضلاً عن المسؤولية المهنية التي تقع على عاتقهم واخلاقيات الوظيفة التي عليهم ان يتحلوا بها .
- 3- تخفيف الاعباء المهنية التي تقع على كاهل الموظفين ، وذلك من خلال التوزيع العادل للعاملين حسب الرقعة الجغرافية والاختصاص .
- 4— التركيز على دور مراكز تدريب وتطوير الملاكات للقيام بالبحوث التي تتناول موضوعات المسؤولية المهنية للموظفين ، فضلاً عن الأخلاقيات الوظيفية لحاجة منظماتنا المختلفة لها ، وكذلك حاجة الموظفين للألمام بمواضيعها بصورة واضحة وبرؤية علمية وعملية .
- 5- اعداد برامج تدريبية لتطوير قدرات القيادات العليا على قراءة وسبل التأثير في مشاعر العاملين الداخلية بما يمكن من الوقوف على مدى شعورهم بالالتزام التنظيمي .
- 6— ايلاء العاملين الرعاية الكافية ومساندتهم عند تعرضهم لمشكلات داخل او خارج المنظمة ، مما يعزز الالتزام التنظيمي القوي تجاه المنظمة وقيادتها .
- 7— ضرورة معرفة وتحديد العوامل المشجعة لخلق الالتزام التنظيمي بما يخدم وتحقيق اهداف الشركة والاهداف الشخصية للعاملين فيها .

## مصادر البحث

### المصادر العربية

#### أولا : الكتب

- 1- التونسي، محمد ، أخلاقيات المهنة والسلوك الاجتماعي ، دار وائل للنشر، ط ١ ، عمان ، 2011.
  - 2- جرينبرج ، جيرالد وبارون ، روبرت ، إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب وترجمة رفاعي محمد رفاعي ، اسماعيل علي بسبوني ، ط ١ ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2009 .
  - 3- درة ، عبد الباري ابراهيم والصباغ ، زهير نعيم ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2010 .
  - 4- دياب ، صلاح احمد محمد ، الحماية القانونية للحياة الخاصة للعامل وضماناتها في ظل الوسائل التكنولوجية الحديثة ، مطابع شتات ، مصر ، 2010.
  - 5- السكارنة ، بلال خلف ، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
  - 6- السكارنة ، بلال خلف ، الفساد الإداري ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2011.
  - 7- عباس ، علي ، ادارة الموارد البشرية الدولية ، اثراء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2008 .
  - 8 - عبد الفتاح ، محمد سمير ، علم النفس والسلوك الوظيفي ، دار انو للنشر ، القاهرة ، 2011.
  - 9- العتيبي ، محمد زويد ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية ، 2009.
  - 10- الكردي ، علي ، الإدارة والقيادة ، وادي النيل للتنمية البشرية، القاهرة ، 2011.
  - 11- كنعان ، نواف ، القانون الاداري ( الكتاب الثاني ) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2007.
  - 12- المصري ، ايهاب عيسى وعامر ، طارق عبد الرؤوف ، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، القاهرة ، مصر ، 2013 .
  - 13- ياغي ، محمد عبد الفتاح ، الاخلاقيات في الادارة ، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، عمان ، 2012.
- ثانيا : الرسائل والاطاريح
- 14- ابو جاسر ، صابر مراد نمر ، اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي - دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية - غزة ، 2010 .
  - 15- أبو عمرة ، حسن محيسن حسن ، عوامل الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية - غزة ، فلسطين ، 2010 .
  - 16- بالاطرش ، سميرة ، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي ، دراسة ميدانية لعينة من مربيات رياض الاطفال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية / جامعة قاصدي مرباح – ورقلة ، 2011.
  - 17- بدر ، رأفت اسماعيل ، تصور مقترح لتفعيل معايير الانضباط وجودة الاداء لدى القوى العاملة في قطاع التعليم من منظور اسلامي ، جامعة ام القرى بالسعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2012.
  - 18- حمد ، سؤدد سعيد ، دور الذكاء الاخلاقي في تحقيق الالتزام التنظيمي — دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2013.
  - 19- الزبيدي ، جلال رسم يونس ، العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وعلاقتهما بالنجاح الاداري لدى مديري المدارس الثانوية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية - ابن رشد ، جامعة بغداد ، 2017 .
  - 20- الشكري ، عادل يوسف ، المسؤولية الجزائية للطبيب عن اجهاض الحامل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية القانون ، جامعة الكوفة ، 2009 .
  - 21- عثمان ، كمال الدين جعفر ، فن الوصال والاتصال مع الاخرين ، محاضرة مقدمه الى دورة تدريبية في جامعة نايف العربية للعلوم العسكرية ، صنعاء ، 2008.
  - 22- غريبة ، هبة الله محمود ، اثر مستوى رفاهة وسلامة العاملين على العلاقة بين الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي ، ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، القاهرة ، مصر ، 2016 .
  - 23- فكرة ، عبد العزيز ، أساليب الضبط في المؤسسة التربوية بين القواعد القانونية والقيم الاجتماعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الاسلامية ، جامعة الحاج الخضر الجزائرية ، 2010.
  - 24- كيطان ، محمد عيدان ، خصائص الاتصال الكفاء بين الأطباء والمرضى ، دراسة أستطلاعية ، بحث دبلوم عالي في إدارة المستشفيات ، غير منشور ، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2008.

- 25- المالكي، هاشم حامد احمد ، العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي"، جامعة الملك عبدالعزيز بالسعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2010.
- 26- مرزوق ، ابتسام يوسف محمد ، استراتيجيات ادارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، كلية التربية - غزة ، 2011 .
- 27- المفرجي ، زياد خالد يوسف ، المسؤولية الادارية عن الاعمال الطبية / دراسة مقارنة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية القانون ، جامعة بغداد ، 2007.
- 28— الهيتي ، محمود اسماعيل كردي ، الالتزام التنظيمي وعلاقته بانضباط الاطباء — بحث ميداني في مستشفى الرمادي التعليمي ، ، رسالة دبلوم عالي غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2014.

#### ثالثا : البحوث والدراسات

- 29- ابو الروس ، سامي علي وحنونة ، سامي احمد ، تأثير الايمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم - دراسة ميدانية على الجامعات في قطاع غزة - فلسطين ، مجلة الجامعة الاسلامية ، سلسلة الدراسات الانسانية ، العدد (1) ، المجلد (19) ، 2011 .
- 30- احمد ، نعيمة ، الميتافيزيقيا بين كانط وهبغل ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي رباح - ورقلة ، الجزائر ، العدد (7) ، 2012 .
- 31- الخشروم ، محمد مصطفى ، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد (3) ، المجلد (27) ، 2011 .
- 32- خير الدين ، موسى احمد والنجار ، محمود احمد ، اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ، عمان ، الاردن ، العدد (2) ، المجلد (7) ، 2010 .
- 33- سعيد ، هديل كاظم ، العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العدد (63) ، المجلد (17) ، 2011 .
- 34- فليح ، حكمت محمد ، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، دراسة استطلاعية في دائرة التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة نكرت ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد ( 83 ) ، المجلد ( 4 ) ، 2010 .
- 35- محمود ، صدام محمد وحسين ، علي ابراهيم واحمد ، محمد حامد ، اثر المعايير الاخلاقية للمحاسب الاداري في جودة معلومات التقارير المالية ، دراسة حالة لعينة من المحاسبين في جامعة صلاح الدين ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، العدد ( ٧ ) ، المجلد ( 4 ) ، 2011 .

#### المصادر الأجنبية

##### BOOKS

أولا : الكتب

- 1- Choong , Y.O. , Wong , K.L & Lau , T.C. , *Psychological empowerment and Organizational Commitment the malayisan private higher education institution : Areview and research agenda , international conference on business and economic research , 2011 .*
- 2- Garner, Eric, *Effctive Discipline*, Ventus Publishing Aps, 2012.
- 3- Heathfild, Susan. M. *Promote self – discipline: create a work environment that minimizes the need for disciplinary action*, 2007.
- 4- Kohn , Alfie , *Why self – discipline is overrated : ( Troubling ) theory and practice of control from within , phi delta kappan , new , 2008 .*

#### The Reports & Periodicals

ثانيا : التقارير  
والدوريات

- 5- Eslami , J. , & Gharakhani , D. , *Organizational Commitment and job satisfaction , Journal of Science and technology , 2012, No( 2 ) , Vol ( 2 )*.

- 6- Jamal , M., Job Stress, Job performance and Organizational Commitment in Multinational company : An Empirical study in two countries international journal of business and social science , 201 , No (20) , Vol (2) .
- 7- Jonsson, T. & Jeppesen , H.J , A closer look into the employee influence : Organizational Commitment relationship by distinguishing between Commitment forms and influence sources , employee relation , 2013 , No (1) , Vol ( 35 ) .
- 8- Lee , B. H. , Empirical Study Organizational Commitment : A Multi Level Approach , The Journal of Behavioral and Applied Management , 2005 , No ( 3 ) , Vol ( 4 ) .
- 9- Kuo. Y. , Organizational Commitment in intense competition environment , industrial management & data systems , 2013 , No (1) , Vol ( 113 ) .
- 10- Raza , M.A , & Nawaz , M.M , Impact of job enlargement on employees job satisfaction , motivation and Organizational Commitment : Evidence from public of business and social science , 2011 , No( 18 ) , Vol ( 2 ) .
- 11- Sowmya , K.R , & Ponchanatham , N. , Factors influencing Organizational Commitment of banking sector employees , journal of economics and behavioral studies , 2011 , No( 1 ) , Vol ( 2 ) .
- 12- Weibo , Z. & June , W. , New development of Organizational Commitment a critical review ( 1960 – 2009 ) , african journal of business management , 2010 , No( 1 ) , Vol ( 4 ) .
- 13- Yazdani , B.A. & Yaghoubi , N.M. , Evaluating the relationship between Organizational cultural and Organizational Commitment , journal of basic and applied scientific research , 2011 , No( 2 ) , Vol ( 1 ) .

**ملحق رقم (1)**  
**استمارة استبانة**

أخي الفاضل ..... أختي الفاضلة  
تحية وتقدير.....

تود الباحثة أجراء بحث بعنوان ( اثر الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين: بحث استطلاعي في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود ) نرجو مساعدتنا للإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستبانة بالمعلومات المطلوبة خدمة لحركة البحث العلمي علماً إن الإجابة تتصف بطابع السرية التامة.

شاكرين تعاونكم معنا ..... مع التقدير

الباحثة

الجزء الاول : متغيرات الالتزام التنظيمي

| ت                         | العبارات                                                                                      | لا اتفق تماما | لا اتفق | لا | اتفق إلى حد ما | اتفق | اتفق تماما |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|----|----------------|------|------------|
| متغير الالتزام الشعوري    |                                                                                               |               |         |    |                |      |            |
| 1                         | اشعر بروح الانتماء والولاء العالي للشركة                                                      |               |         |    |                |      |            |
| 2                         | اشعر بان المشاكل التي تواجه الشركة هي مشاكل خاصة                                              |               |         |    |                |      |            |
| 3                         | اشعر بالارتباط عاطفيا بالشركة                                                                 |               |         |    |                |      |            |
| 4                         | اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين بأنني اعمل في هذه الشركة                             |               |         |    |                |      |            |
| 5                         | ارغب في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الشركة التي اعمل فيها                                |               |         |    |                |      |            |
| 6                         | ارى من الصعب الالتحاق بشركة جديدة كما هو الحال مع هذه الشركة                                  |               |         |    |                |      |            |
| متغير الالتزام المعياري   |                                                                                               |               |         |    |                |      |            |
| 7                         | انا مستعد للقيام بأي مهمة من اجل الاستمرار في العمل بهذه الشركة                               |               |         |    |                |      |            |
| 8                         | اهتم بسمعة ومستقبل الشركة التي انتمي اليها                                                    |               |         |    |                |      |            |
| 9                         | الترم بشكل كبير تجاه زملاء العمل في الشركة                                                    |               |         |    |                |      |            |
| 10                        | اشعر ان الشركة تهتم وتتفق مع عادات وتقاليده المجتمع الذي اعيش فيه                             |               |         |    |                |      |            |
| 11                        | ارى بان العمل في الشركة هو افضل فرصة بسبب علاقات الصداقة التي تربطني مع الافراد العاملين فيها |               |         |    |                |      |            |
| 12                        | اشعر بأنني ملتزم في البقاء في هذه الشركة                                                      |               |         |    |                |      |            |
| 13                        | اشعر بأنني مدين بمقدار كبير جدا لهذه الشركة                                                   |               |         |    |                |      |            |
| متغير الالتزام الاستمراري |                                                                                               |               |         |    |                |      |            |
| 14                        | ان بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل                                                      |               |         |    |                |      |            |
| 15                        | اتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في الشركة                                                |               |         |    |                |      |            |
| 16                        | اشعر ان لدي رغبة في بذل جهد اكبر يساهم في نجاح الشركة                                         |               |         |    |                |      |            |
| 17                        | اشعر بالرضا بما يحققه لي عملي من مكاسب وانه يسد حاجاتي الشخصية والوظيفية                      |               |         |    |                |      |            |
| 18                        | اتمسك بالعمل في الشركة في ظل قلة فرص العمل المتاحة                                            |               |         |    |                |      |            |
| 19                        | اشعر ان ترك الشركة سيكون صعبا ومكلفا بالمستقبل القريب                                         |               |         |    |                |      |            |
| 20                        | اشعر ان وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي                             |               |         |    |                |      |            |

الجزء الثاني : متغير انضباط العاملين

| ت                       | العبارات                                                                                   | لا اتفق تماماً | لا اتفق | لا | اتفق إلى حد ما | اتفق تماماً |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------|----|----------------|-------------|
| متغير الواجبات الوظيفية |                                                                                            |                |         |    |                |             |
| 1                       | تقوم الإدارة بمساندة العاملين لتحقيق خططهم واهدافهم                                        |                |         |    |                |             |
| 2                       | يتقيد العاملون بمواعيد العمل ولا يتركون الشركة إلا بإذن رسمي من مديريهم                    |                |         |    |                |             |
| 3                       | يخصص العاملون معظم الوقت الرسمي المحدد للعمل لخدمة الزبائن                                 |                |         |    |                |             |
| 4                       | يحرص العاملون على سمعتهم المهنية ويحرصون على أداء المهام المكلفين بها                      |                |         |    |                |             |
| 5                       | يستخدم العاملون الوثائق الرسمية وموجودات الشركة الخاصة بالعمل لأغراضهم الشخصية             |                |         |    |                |             |
| 6                       | تقوم الإدارة بإشراف العاملين بعمليات تبسيط إجراءات العمل                                   |                |         |    |                |             |
| 7                       | يلتزم العاملون باطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من إدارتهم على وفق السياقات النافذة |                |         |    |                |             |
| متغير المسؤولية المهنية |                                                                                            |                |         |    |                |             |
| 8                       | يشعر العاملون بأن المسؤولية مشتركة مع إدارة الشركة في تقديم الخدمات للزبائن                |                |         |    |                |             |
| 9                       | لدي صلاحيات تمكنني من تحمل المسؤولية بشكل فعال                                             |                |         |    |                |             |
| 10                      | يحرص العاملون على أموال وممتلكات الدولة التي يحوزونهم وعادة ما يستخدمونها بعقلانية         |                |         |    |                |             |
| 11                      | امتلاك القدرة والمهارة التي تمكنني من النهوض بالدور والمسؤولية تجاه الآخرين                |                |         |    |                |             |
| 12                      | تحتزم الشركة قوانين العمل والقوانين المبرمة بينها وبين الأطراف الأخرى                      |                |         |    |                |             |
| 13                      | يحافظ العاملون على أسرار العمل في الشركة                                                   |                |         |    |                |             |
| متغير أخلاقيات الوظيفة  |                                                                                            |                |         |    |                |             |

|  |  |  |  |  |                                                                                                           |    |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | تعتقد ضمن مفاهيمك بأن الوظيفة العامة تكليف رسمي وتأدية المهام لابد ان يكون بعيدا عن المصالح الشخصية       | 14 |
|  |  |  |  |  | يحترم العاملون زبائن الشركة وعادة ما يسهلون تقديم الخدمة ذات الجودة العالية لهم                           | 15 |
|  |  |  |  |  | يحترم العاملون مدرائهم بكل ادب ولباقة في المخاطبة والاتصال الرسمي وغير الرسمي                             | 16 |
|  |  |  |  |  | تتعامل مع زبائن الشركة على قدر المساواة                                                                   | 17 |
|  |  |  |  |  | يمنتع العاملون عن استغلال وظيفتهم لتحقيق منفعة خاصة تتعلق بربح شخصي له او لمن له علاقة به من قريب او بعيد | 18 |
|  |  |  |  |  | يحرص العاملون على عدم اخراج بعض مستلزمات العمل للاستفادة منها بشكل شخصي                                   | 19 |
|  |  |  |  |  | تمتلك الشركة دليل خاص باخلاقيات العمل واضح ومعلن لجميع العاملين لديها                                     | 20 |

ملحق (2)  
جدول بأسماء المحكمين لاستمارة الاستبيان

| ت | الاسم                          | اللقب العلمي | الموقع الوظيفي                  |
|---|--------------------------------|--------------|---------------------------------|
| 1 | د.أياد محمود عبد الكريم الرحيم | أستاذ        | الكلية التقنية الإدارية - بغداد |
| 2 | د. جاسم مشتت الزبيدي           | أستاذ مساعد  | كلية الاسراء / الجامعة          |
| 3 | ندى عبد المطلب جاسم            | أستاذ مساعد  | معهد الإدارة التقني             |
| 4 | بشرى عبدالعزيز عمر             | أستاذ مساعد  | معهد الإدارة التقني             |
| 5 | علي فاضل فوزي                  | أستاذ مساعد  | معهد الإدارة التقني             |