

## أبعاد الالتزام التنظيمي وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الإنسانية

داوود المحمد

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،

جامعة ماردين أرتقلوا، تركيا.

عماد الدين حنيضل

ماجستير إدارة الأعمال، معهد الدراسات العليا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،

جامعة ماردين أرتقلوا، تركيا.

نشر إلكترونياً بتاريخ: ٦ ديسمبر ٢٠٢٣م



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

### الملخص

جماعي أو فردي، يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين داخل هذه المنظمات، حيث أشارت النتائج إلى وجود ارتباط واضح قوي وإيجابي بين أبعاد الالتزام وأداء العاملين في هذه المنظمات. لذلك، أوصت الورقة بأن تتخذ إدارة المنظمات الإنسانية وصانعي السياسات التدابير اللازمة لتعزيز أداء أعضائها من خلال زيادة مستوى الالتزام. يساهم فهم الآثار المترتبة على أبعاد الالتزام الثلاثة، العاطفي والمعياري والمستمر، في إدراك القائمين على هذه المنظمات لخلق بيئة تغذي وتقوي الالتزام بين الموظفين. من الضروري للإدارة وصانعي السياسات في هذه المنظمات إيلاء الأولوية للمبادرات التي تهدف إلى

تهدف هذه الورقة إلى معرفة تأثير أبعاد الالتزام التنظيمي على أداء الموظفين العاملين في بعض المنظمات التي تعمل في قطاع العمل الإنساني للتأكد من مدى تأثير الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي وهي العاطفي والمستمر والمعياري، في أداء الموظفين في هذه المنظمات. تم استخدام منهجية كمية لجمع البيانات وطريقة اختيار العينات الملائمة من الموظفين الذين استجابوا من بعض المنظمات الإنسانية التي مركزها ولاية عينتاب وشانلي اورفا في تركيا. تركز الدراسة على أهمية هذه الأبعاد الثلاثة في تحديد مدى تحسن أداء الموظفين داخل هذه المنظمات. تظهر النتائج أن الالتزام التنظيمي، سواء بشكل

dimensions and employee performance in these organizations. Therefore, the paper recommends that management of humanitarian organizations and policy makers implement measures to enhance performance by increasing the level of commitment. Understanding the implications of emotional, normative, and continuous commitment dimensions contributes to raising awareness among organizational leaders about creating an environment that fosters and strengthens employee commitment. It is crucial for management and policy makers in these organizations to prioritize initiatives aimed at enhancing commitment levels, as this ultimately leads to improved employee performance and overall organizational success.

**Keywords:** organizational commitment, job performance, humanitarian organizations,

\* المقدمة

تسعى المنظمات التي تتمتع بسمعة طيبة في تنمية قدراتها التنافسية إلى جذب المواهب الأكثر استثنائية. بالمقابل، يفضل المرشحون المحتملون أن يتم توظيفهم من قبل المنظمات التي تعطي الأولوية لتطوير موظفيها، والاستثمار في نموهم ورفاههم (Dessler, 1999). وبالتالي، اهتمت هذه المنظمات في دراسة السلوك التنظيمي لدى هؤلاء العاملين

تعزيز مستويات الالتزام، حيث سيؤدي ذلك في النهاية إلى تحسين أداء الموظفين والنجاح التنظيمي الشامل.

**الكلمات المفتاحية:** الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، المنظمات الإنسانية.

### Abstract

This paper aims to investigate the effects of organizational commitment dimensions on the performance of employees in the humanitarian sector. It seeks to determine the extent to which the three dimensions of organizational commitment (emotional, continuous, and normative) impact employee performance in these organizations. A quantitative methodology was employed to collect data, and appropriate samples were selected from employees who responded from humanitarian organizations based in Gaziantep and Şanlıurfa, Turkey. The study emphasizes the significance of these three dimensions in assessing the level of improvement in employee performance within these organizations. The results demonstrate that organizational commitment, whether viewed collectively or individually, significantly influences employee performance. The findings indicate a clear, strong, and positive correlation between commitment

لتقليل الفجوة بين ما يرغب به العامل ومتطلبات عمله. أهتم الباحثين والمهنيين في مجال إدارة الموارد البشرية بالمفاهيم التنظيمية ومنها مفهوم الالتزام التنظيمي لما لهذا المفهوم من تأثير عميق في كل من الموظفين والأداء العام للمنظمة، فعندما يكون يزداد التزام العاملين تجاه منظماتهم، فمن المرجح أن تكون النتيجة العديد من المواقف الإيجابية، على سبيل المثال، رضا وظيفي وظروف محفزة، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين في المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الالتزام يخلق الميل لدى الموظفين للبقاء مع المنظمة لفترات أطول، وهذا ينعكس على تقليل معدل دوران الموظفين والتكاليف الباهظة المرتبطة به (Robbins, 2005).

إن وجود الالتزام التنظيمي يخلق جواً وثقافة إيجابية في بيئة العمل من خلال تشجيع التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، فالموقف الإيجابي من العاملين تجاه منظماتهم من المرجح أنه يدعم قبول وتبني العاملين لأهداف منظماتهم ويبدون استعداداً أكبر لبذل جهد إضافي للمساهمة في نجاحها (Brown, 2003)، مما يؤدي إلى تنامي في معنويات الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي.

للاهتمام التنظيمي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات لأنه يشكل النقطة التي تؤثر على تحقيق نوع من التوازن بين أهداف الموظفين من ناحية وأهداف منظماتهم من ناحية أخرى، حيث يساهم في دعم خطط المنظمة من أجل الاحتفاظ بالموظفين والعمل على تحسين أدائهم وهذا يعزز جهود الاستقطاب لجذب المزيد من المواهب من خلال تجسيد ثقافة تنظيمية إيجابية، إذ تعمل المنظمات في تنمية عمالها من

خلال الاستثمار في قدراتهم وتهيئة بيئة تغذي الالتزام، وبالتالي، تتشكل علاقة قوية بين الموظفين وأصحاب العمل قد تعزز فرصها في تحقيق النجاح والحفاظ على الاستدامة على المدى الطويل (Chen and Hseeh, 2006).

كما في قطاع الأعمال تتضح هذه الأهمية، فإن المنظمات غير الربحية تبحث لتعزيز معايير الالتزام لدى موظفيها سيما تلك التي تعمل في ظروف وتحديات صعبة. يتألف القطاع الإنساني من جهات فاعلة مختلفة، مثل وكالات الأمم المتحدة المنتشرة في العالم ومناطق الكوارث والصراعات والمنظمات التي تعمل بدعمها سواء الدولية منها أو المحلية ومنظمات المجتمع المدني والحكومات والجهات المانحة، الذين يعملون معاً لتقديم المساعدة الإنسانية والحماية للأشخاص المتضررين من الأزمات. إذ يعمل القطاع الإنساني وفق مبادئ الإنسانية والحياد والاستقلالية التي توجه أفعاله وقراراته، ويتبع أيضاً معايير ومدونات سلوك، مثل معايير Sphere والمعيار الإنساني الأساسي (CHS)، والتي تحدد جودة العمل الإنساني والمساءلة عنه<sup>1</sup>.

لا شك أن المنظمات الإنسانية العاملة في هذا الشأن تلعب دوراً محورياً في تأمين المساعدة والحماية وجميع أشكال الدعم للأشخاص المتضررين من الأزمات، مثل الحروب أو الكوارث أو الأوبئة. ومع ذلك، فإن العمل الإنساني يمثل أيضاً تحدياً وصعوبة للعاملين في هذه المنظمات، حيث ينطوي على ظروف قاسية ومرهقة، فالتعامل مع المواقف المعقدة ومشاهدة المعاناة الإنسانية قد تؤثر على التزام وأداء العاملين في المجال

<sup>1</sup> لمزيد من التفاصيل راجع (www.spherestandards.org)

الإنساني، والذي يعتبر ضرورياً لفعالية وكفاءة العمل الإنساني.

ناقشت معظم الدراسات أبعاد الالتزام التنظيمي في قطاعات الأعمال بشكل عام، بينما يحاول هذا البحث التركيز على فجوة تتعلق بتأثير أبعاد الالتزام التنظيمي في أداء الموظفين لكن في بيئات تحمل تحديات وظروف استثنائية، لا سيما في سياقات عدم الاستقرار والمجتمعات المهمشة والضعيفة مثل قطاع العمل الإنساني.

تقر الدراسة بأن الالتزام والأداء من المحتمل أن يلعبوا دوراً مهماً في سلوك الموظفين في المنظمات التي تتسم بيئة عملها بالصعوبة وعدم الاتساق. لذلك، فإن الهدف من هذه الدراسة هو معالجة هذه الفجوة المعرفية من خلال دراسة الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي ومدى تأثيرها على أداء الموظفين العاملين في المنظمات الإنسانية التي تقدم الدعم للاجئين ومنكوبي الكوارث. لذلك، يهدف هذا البحث إلى استكشاف أبعاد الالتزام التنظيمي مع التركيز على فهم العوامل التي تساهم في تعزيزه وكيف يمكن الاستفادة منه لتحسين أداء العاملين في القطاع الإنساني.

قد يساهم فهم هذا الدور في مساعدة المنظمات الإنسانية على تحسين فعاليتها وكفاءتها وتأثيرها في تقديم المساعدة للفئات الضعيفة من السكان. يمكن للنتائج أن تفيد أيضاً في تطوير الاستراتيجيات والتدخلات المستهدفة لتحسين فعالية وتأثير المنظمات الإنسانية.

### \* مشكلة البحث

تساعد الظروف الداخلية والخارجية منظمات الأعمال لتعزيز المفاهيم التنظيمية في سياق تنظيمي مستقر إلى حد ما، أحد المفاهيم المهمة هو التزام العاملين تجاه عملهم الذي يعبر عن مدى شعور الموظف بالتعلق بمنظمته. إنه يعكس رغبة وميل للاستمرار مع المنظمة والمزيد من الأداء الجيد في الوظيفة.

للالتزام التنظيمي آثار إيجابية على سلوك الموظف في وظيفته ونتائجها، مثل الحد من التغيب والإهمال وارتفاع دوران الموظفين. كما أنه يزيد من نجاحات الموظفين ورضاهم. إذ يميل العمال الملتزمون بأعمالهم إلى القيام بأكثر مما هو متوقع منهم، وإظهار المبادرة والمساهمة في أهداف المنظمة طويلة الأجل (Mukerjee, 2014).

تختلف المنظمات المدروسة عن منظمات الأعمال، فسياق العمل في قطاع مثل القطاع الإنساني ينطوي على الكثير من الصعوبات التي تعيق أحياناً قيام الموظف بواجبه. إن الوصول الإنساني الكامل يعبر عن قدرة جميع أعضاء وموظفي المنظمات الإنسانية والجهات المانحة على زيارة مواقع تنفيذ المشاريع في الوقت الذي يختارونه لتقديم المساعدة الإنسانية القائمة على الاحتياجات والحماية للأشخاص المتضررين من الأزمات، بما يتماشى مع الواجب الإنساني، ومبادئ الحياء والزهة والاستقلال<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> UN. Charter of the United Nations. 2013. Retrieved from <http://www.un.org/en/documents/charter>.

لذلك يركز هذا البحث على القطاع الإنساني، والذي يواجه تحديات محددة يمكن أن تؤثر على التزام الموظفين وأدائهم. غالباً ما يعمل العاملون في المجال الإنساني في ظروف قاسية وصعبة، مثل السفر المتكرر والتعامل مع حالات الطوارئ ومشاهدة المعاناة الإنسانية. يمكن أن تجعل هذه العوامل من الصعب عليهم تحقيق التوازن بين عملهم وحياتهم الشخصية، حيث قد يؤدي هذا الأمر إلى معدلات دوران وظائف عالية قد تؤثر على تماسك واستمرارية ومعرفة الفرق الإنسانية. علاوة على ذلك، يمكن أن يكون العمل الإنساني مستنزفاً عاطفياً بسبب طبيعة الأزمات والمستفيدين الذين تخدمهم. بالإضافة لذلك، قد يواجه الموظفون مخاطر جسدية أو ضائقة نفسية أو قيود على الموارد.

لا شك أن هذه الصعوبات قد تؤثر على الموظفين ورفاههم ورضاهم وصحتهم العقلية، مما قد يضعف قدرتهم على العمل بفعالية. عادة ما يكون الدافع وراء العاملين في المجال الإنساني هو الشعور بالإنجاز والرغبة في إحداث فرق. ومع ذلك، فإن العوامل التنظيمية مثل الأهداف غير الواضحة والموارد المحدودة والإجراءات البيروقراطية أو عدم الاعتراف والمكافآت غير المرضية يمكن أن تقوض دوافعهم، مما يؤثر على إنتاجيتهم وتعاونهم، سيما أن المنظمات الإنسانية تعمل في سياقات معقدة وديناميكية تتأثر بعدم الاستقرار السياسي، أو الصراعات، أو الكوارث، أو الأوبئة. يمكن أن تخلق هذه التحديات الخارجية ضغطاً إضافياً وعدم يقين للموظفين، مما يؤثر على أدائهم وتحفيزهم. لذلك نسعى من خلال نتائج دراستنا إلى الإجابة عن السؤال التالي: -

هل يؤثر الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة على أداء الموظفين العاملين في المنظمات الإنسانية؟ كما تتناول الأسئلة التالية: -

- ١- ما هو تأثير الالتزام العاطفي على أداء العاملين في المنظمات الإنسانية؟
- ٢- كيف يرتبط الالتزام المستمر بأداء العاملين في المنظمات الإنسانية؟
- ٣- هل هناك تأثير للالتزام المعياري على أداء العاملين في المنظمات الإنسانية؟

#### \* المراجعة الأدبية وصياغة الفرضيات

الاهتمام بالالتزام العاملين بعملهم والتعرف على الأبعاد المؤثرة فيه ليس بجديد. منذ الستينيات، اهتم علماء النفس التنظيمي بكيفية شعور الموظفين بالارتباط بأمكان عملهم (Becker, 1960). فالبعض يرى أن ميل الموظفين للبقاء في المنظمة يعزى إلى أن الكثير منهم استثمر في وظائفه ولا يرغب بفقدانها (Suliman, & Iles, 2000). بينما تسمي العديد من الدراسات الطريقة التي ينظر بها إلى مدى ارتباط الموظفين بأمكان عملهم بأنها التزام الموظف أو الارتباط العاطفي بالمنظمة (Foote, et al, 2005, Cohen, 2007). حيث ترى هذه الدراسات أيضاً أن الموظفين لديهم أنواع مختلفة من الارتباط، مثل الارتباط العاطفي أو الأخلاقي أو العملي. بالمقابل، أكد Somers (1995) أن موظفي المنظمات بصورة عامة لديهم مزيج من أنواع الالتزام بالعمل والمنظمة.

في معظم الدراسات يتم تحديد هذا النوع من الارتباط من خلال مدى انسجام الموظفين مع خطط المؤسسة وثقافتها، ورغبتهم في العمل في المنظمة بدافع قوي والبقاء فيها (Porter, et al, 1974). على الرغم من وجود العديد من الأفكار المختلفة، يتفق معظم الباحثين على أن هناك ثلاث طرق رئيسية يشعر بها الموظفون بأنهم مرتبطون بأماكن عملهم: عاطفي (يجبون وظائفهم)، معياري (يشعرون بأنهم ملزمون بالبقاء)، ومستمر (لا يمكنهم تحمل تكاليف مغادرة عملهم) (Meyer, et al, 1993). حيث يعبر تعلق الموظف بوظيفته عن حالة ذهنية تظهر مدى قبول الموظفين لعلاقات العمل الخاصة بهم. هذا القبول مهم جداً بالنسبة لهم لمواصلة العمل في المنظمة. بالمقابل، فإن الرضا الوظيفي هو متغير لقياس ردود الفعل الإيجابية للموظفين أو السلبية تجاه وظيفتهم أو مشاعرهم، أو خبرتهم العملية ويعكس التقييم الذاتي للموظف لمدى ملاءمته للوظيفة (Locke, 1976). حيث يتم تحديد هذا الالتزام التنظيمي من خلال درجة قبول الموظفين لاستراتيجيات المنظمة وثقافتها، والاستعداد للعمل نيابة عن المنظمة بحافز قوي والبقاء في المنظمة.

وفقاً لـ Meyer, & Allen (١٩٩١) يتكون الالتزام التنظيمي من ثلاث مكونات، أولها التعرف وتحديد الهوية، ويشير إلى قدرة الفرد على ملائمة النفس مع هدف وقيم المنظمة، واعتمادها كأهداف وقيم خاصة به. وهنا يكون الفرد قادراً على التعرف على قيم المنظمة ومبادئها وأهدافها، ويؤمن بها ويتبناها كجزء من هويته الشخصية؛ ثانياً، الانخراط، يسمى أحياناً الانغماس النفسي والانخراط

العاطفي للفرد في أداء دوره المهني والوظيفي في المنظمة حيث يشعر الفرد بالتحفيز والاهتمام والالتزام تجاه الأنشطة التي يقوم بها في العمل، ويكون مرتاحاً وملتزماً بتحقيق أهداف المنظمة؛ وأخيراً، الولاء، حيث يشير إلى الشعور بالعاطفة والارتباط بالمنظمة، إذ يكون الفرد ملتزماً بالمنظمة ويشعر بالولاء والانتماء لها. وينتج الولاء من الرغبة في البقاء في المنظمة ودعمها والعمل بجهد لتحقيق نجاحها.

بصفة عامة، تشير الأدلة إلى أن ربط الموظفين بأماكن عملهم يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على أدائهم. وجود بيئة عمل ملائمة وملهمة يمكن أن يعزز التحفيز والانخراط لديهم، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية بشكل أفضل. وعلى العكس من ذلك، فإن عدم الارتباط بالمكان وعدم الارتياح للبيئة العملية يمكن أن يؤدي إلى قلة الانخراط والرضا، وبالتالي تأثير سلبي على أداء المهام (Markovits, et al, 2010, Nyhan, 1999). بنفس السياق، يؤكد البعض أن الالتزام العاطفي هو المتنبئ الأكثر ثباتاً للالتزام التنظيمي، وهو المتنبئ الوحيد بالتغيب عن العمل (Rhoades & Eisenberger, 2002). من جهة أخرى، تؤكد بعض الدراسات أن الرضا الوظيفي يرتبط بعلاقة قوية ومعنوية دالة مع الالتزام التنظيمي و (Al-Tit, & Suifan, 2015).

توضح الدراسات المختلفة وجود علاقة ذات أثر إيجابي بين مدى ارتباط الموظفين بأماكن عملهم ومدى سعادتهم بوظائفهم وأدائهم الجيد في تلك الوظائف. بينما تختلف قوة هذه العلاقة بين الدراسات المختلفة، فقد توصلت

معظم الدراسات إلى أن التعلق الأكبر يؤدي إلى أداء أفضل في الوظيفة (Fu & Deshpande, 2014). من ناحية أخرى، لقد اعترفت المنظمات باستمرار بأهمية الالتزام التنظيمي القوي والمشاركة العالية في العمل كعوامل حاسمة لتحقيق أداء متفوق. أثبتت دراسة في البداية وجود علاقة إيجابية بين الأداء والالتزام الفعال، والالتزام المعياري، والمشاركة في العمل، وبالتالي، فإن هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية خلق ظروف عمل مناسبة ومحفزة، وتنفيذ ممارسات فعالة للموارد البشرية، وتعزيز مناخ إيجابي داخل المنظمة. يمكن لهذه التدابير أن تمكن الموظفين من تعزيز شغفهم وتفانيهم تجاه عملهم (Cesário & Chambel, 2017).

يتأثر أداء الموظفين بسلوكهم وقدرتهم على الوفاء بمسؤوليات الوظيفة الموكلة إليهم داخل مكان العمل. عادة ما تضع الشركات أهداف أداء لكل من الموظفين الأفراد والمؤسسة ككل، بهدف تقديم قيمة ممتازة للعملاء، وتقليل الفاقد، والحفاظ على عمليات فعالة. (Na-Nan, et al, 2020). تتمحور هذه الدراسة حول تحليل تأثير أبعاد الالتزام التنظيمي في أداء العاملين لعينة من الموظفين في قطاع العمل الإنساني. وعلى إثر الدراسات السابقة التي أظهرت العلاقة الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، تم اقتراح ثلاث فرضيات في هذه الدراسة لشرح هذه العلاقة بالتفصيل كما يلي:-

١- H1: الالتزام العاطفي للعاملين في المنظمات الإنسانية له تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية على أدائهم الوظيفي.

٢- H2: الالتزام المستمر للعاملين في المنظمات الإنسانية له تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية على أدائهم الوظيفي.

٣- H3: الالتزام المعياري للعاملين في المنظمات الإنسانية له تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية على أدائهم الوظيفي.

#### \* عينة البحث

لفحص الروابط النظرية، تم إجراء مسح لعينة من المنظمات التي تهدف لدعم المتضررين من الحرب السورية ومؤخراً مساعدة منطقة الزلزال، وهي منظمات دولية ومحلية مركزها الرئيسي في مدينتي غازي عنتاب وشانلي أورفا، تركيا. قام مديرو المنظمات بتوزيع استبيان جيد التصميم على مجموعات التواصل الاجتماعي الخاصة بالعمل، مما أدى إلى جمع ١٥٧ استبياناً مكتملاً. المشاركون في هذا البحث هم موظفون من أقسام متنوعة ويشغلون مناصب مختلفة، مثل الموظفين الإداريين ومهندسي تكنولوجيا المعلومات والعاملين خارج الموقع. يعرض الجدول الأولي ملفات تعريف المستجيبين، بما في ذلك الفئات العمرية والتعليم والمسميات ومستويات الخبرة.

الجدول رقم (١) خصائص العينة المدروسة

| المتغير                     | الفئات              | التكرار | %    |
|-----------------------------|---------------------|---------|------|
| الجنس                       | ذكر                 | ١٤٢     | ٩٠.٤ |
|                             | أنثى                | ١٥      | ٩.٦  |
| المؤهل الدراسي              | ثانوي فأقل          | ٨٧      | ٥٥.٤ |
|                             | جامعي               | ٦٧      | ٤٢.٧ |
|                             | ماجستير             | ٣       | ١.٩  |
| طبيعة العمل                 | خدمات مساندة        | ٧٠      | ٤٤.٦ |
|                             | وظيفة إشرافية       | ١٤      | ٨.٩  |
|                             | وظيفة فنية \ إدارية | ٦٦      | ٤٢   |
|                             | وظيفة قيادية        | ٧       | ٤.٥  |
| الخبرة في مجال العمل        | أقل من ٥ أعوام      | ٤٢      | ٢٦.٨ |
|                             | ٥ - ١٠ سنة          | ٦٩      | ٤٣.٩ |
|                             | ١٠ سنوات فأكثر      | ٤٦      | ٢٩.٣ |
| العمر                       | أقل من ٣٠ عام       | ٥٦      | ٣٥.٧ |
|                             | ٣٠ - ٣٩ عام         | ٦٤      | ٤٠.٨ |
|                             | ٤٠ - ٤٩ عام         | ٣٣      | ٢١   |
|                             | ٥٠ عام فأكثر        | ٤       | ٢.٥  |
| المجموع الكلي لأفراد العينة |                     | ١٥٧     | ١٠٠  |

وفقاً للبيانات في الجدول (١)، يبلغ متوسط النسبة المئوية للذكور ٩٠.٤٪، في حين أن الإناث تمثل ٩.٦٪ فقط. يشير ذلك إلى وجود تفوق كبير للذكور في العينة المدروسة حيث إن أغلبية أفراد العينة من الذكور (١٤٢) وهذا يشير إلى أن مجال الدراسة وهو المنظمات العاملة في قطاع العمل الانساني يسود فيه العاملون من الجنس الذكري للصعوبات والتحديات التي يتصف بها العمل في هذا السياق. بالمقابل، فإن نصف أفراد العينة وأكثر بقليل لديهم مؤهل ثانوي فأقل (٥٥.٤٪) وهذا قد يشير إلى أن العمل في معظمه عمل ميداني لا يتطلب مؤهلات علمية عالية. كذلك يمكن القول إن أغلبية أفراد العينة يعملون في خدمات مساندة (٤٤.٦٪) وهذا شيء منطقي حيث إن مجال العمل يحتوي على الكثير من هذه

الخدمات وبخاصة اللوجستية من شراء وتسليم وغيرها من أعمال المساعدات الإنسانية. أما من ناحية خبرة العمل لدى أفراد العينة، فإن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة بين ٥ إلى ١٠ أعوام في مجال العمل بنسبة (٤٣.٩٪) وهذا يعني أن هذا القطاع يتطلب خبرة متوسطة الى حد ما. أخيراً، يتضح أن أغلبية المستجيبين تتراوح أعمارهم بين ٣٠ إلى ٣٩ سنة (٤٠.٨٪) وهو مجال يستقطب الشباب القادرين على التنقل والعمل تحت الضغط والظروف الطارئة وتحمل المشاهد والحالات الإنسانية التي تتصف بها بيئة الكوارث والحروب.

#### \* أداة البحث

جميع بيانات هذه الدراسة لها مقاييس صالحة متوفرة في الأدبيات. لذلك، قامت هذه الدراسة بتكييف مقاييس تم التحقق من صحتها بالفعل لقياس البنى. تم تنظيم الاستمارة بحيث تغطي جميع جوانب موضوع دراستنا. لقد تم الاعتماد على مقياس الالتزام التنظيمي الذي طوره (Meyer and Allen, 1990) لقياس الأبعاد الثلاثة، وهي العاطفي، والمستمر، والمعياري. أما لقياس عناصر الأداء الوظيفي ببعديه الرضا والنجاح الوظيفي اللذين تم اعتمادهما لهذا البحث فقد تم الاعتماد على مقياس (Staples & Higgins, 1998, Tourangeau, et al, 2006).

أكدت نتائج التحليل مصداقية الأداة وثباتها لكل متغير حيث يشير معامل ألفا لمتغير الالتزام العاطفي الذي تم قياسه باستخدام ٦ عبارات، وقد تم تحديد معامل ألفا بقيمة ٠.٩٥٢. هذه القيمة تشير إلى موثوقية عالية لأداة القياس المستخدمة في قياس الالتزام العاطفي. بالتالي، يمكن الاعتماد

على هذه الأداة لتقدير مدى الالتزام العاطفي لدى العاملين في المنظمات الإنسانية.

في حين بعد الالتزام المستمر الذي تم قياسه باستخدام ٥ عبارات، وقد تم تحديد معامل ألفا بقيمة ٠.٩٤٦. تشير هذه القيمة إلى مستوى عالٍ من الموثوقية لأداة قياس الالتزام المستمر، يعني ذلك أن الأداة قادرة على تقدير مدى توفر الالتزام المستمر لدى العاملين المستجيبين في المنظمات عينة البحث بشكل موثوق.

أما بعد الالتزام المعياري فقد تم قياسه باستخدام ٦ عبارات، وتم تحديد معامل ألفا بقيمة ٠.٩٧٢. هذه القيمة تعكس موثوقية عالية لأداة قياس الالتزام المعياري. بالتالي، يمكن أن تكون الأداة فعالة في تقدير التزام العاملين المعياري لدى في المنظمات الإنسانية المبحوثة.

بالمقابل باستخدام ١٧ عبارة تم قياس الأداء الوظيفي متضمناً رضا الموظفين ونجاحهم الوظيفي كمتغير تابع، وقد تم تحديد معامل ألفا بقيمة ٠.٩٧٨. هذه القيمة تشير إلى موثوقية عالية لأداة قياس الأداء الوظيفي. بناءً على ذلك، يمكن الاعتماد على الأداة لتقدير الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الإنسانية.

تظهر نتائج التحليل أيضاً أن معامل ألفا كرونباخ لكل من المتغيرات الأربعة والمعدل العام يقع ضمن النطاق الممتاز (٠.٩ وما فوق)، مما يدل على أن الأداة التي استخدمتها لقياس الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، بالإضافة لمتغير الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الإنسانية تتمتع باتساق داخلي عالي وموثوقية قوية، وبالتالي، فإن العبارات التي يتألف منها

كل متغير ترتبط ببعضها ارتباطاً إحصائياً وتقيس نفس المفهوم أو البعد، وأنه لا يوجد اختلاف كبير في درجات إجابات المشاركين على هذه العبارات. ولذلك، يمكن القول إن الأداة تحقق معايير الثبات والصدق، وأن نتائجها تعبر بشكل دقيق عن مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي في القطاع المدروس.

#### \* نتائج تحليل الفرضيات

لإثبات الفرضية الأولى التي تنص على: -

H1: الالتزام العاطفي للعاملين في المنظمات الإنسانية له تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية على أدائهم الوظيفي.

تم تحليل إجابات العينة حول عبارات المتغيرين وفق المراحل الموضحة في هذه الجداول: -

الجدول ٢ ملخص نموذج العلاقة التأثيرية للالتزام العاطفي في الأداء

الوظيفي

| معامل الارتباط     | معامل التحديد | معامل التحديد المعدل | الخطأ المعياري للتقدير |
|--------------------|---------------|----------------------|------------------------|
| ٠.٨٨٠ <sup>a</sup> | ٠.٧٧٤         | ٠.٧٧٢                | ٠.٤٨٣٩٥                |

المصدر، SPSS

الجدول ٣ تحليل التباين الأحادي لتأثير الالتزام العاطفي في الأداء

الوظيفي

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F  | الدلالة الاحصائية  |
|--------------|----------------|-------------|----------------|---------|--------------------|
| الاتحاد      | ١٢٤.٢٧٦        | ١           | ١٢٤.٢٧٦        | ٥٣٠.٦٣٠ | 0.000 <sup>b</sup> |
| الخطأ        | ٣٦.٣٠٢         | ١٥٥         | ٠.٢٣٤          |         |                    |
| المجموع      | ١٦٠.٥٧٨        | ١٥٦         |                |         |                    |

المصدر، SPSS

الجدول 4 معاملات الانحدار لتأثير الالتزام العاطفي في الأداء الوظيفي

| مصدر التباين                             | قيمة معامل الانحدار B | قيمة T | الدلالة الاحصائية |
|------------------------------------------|-----------------------|--------|-------------------|
| الحد الثابت                              | ٠.٤١٢                 | ٢.٦٨٢  | ٠.٠٠٠٨            |
| تأثير الالتزام العاطفي في الأداء الوظيفي | ٠.٨٧٩                 | ٢٣.٠٣٥ | ٠.٠٠٠٠            |

المصدر، SPSS

لفهم النتائج الإحصائية وتفسيرها بشكل منطقي، يمكننا الاستعانة بالمعلومات المقدمة في الجداول ٢ و ٣ و ٤. في الجدول ٢، يتم عرض بعض المقاييس المهمة لنموذج العلاقة التأثيرية بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي. معامل الارتباط ( $R$ ) هو ٠.٨٨٠، وهو مقياس لقوة العلاقة بين المتغيرين وتتراوح قيمته بين -١ و ١. قيمة  $R$  الإيجابية تعني أن نوع العلاقة بين المتغيرين إيجابية، أي أن زيادة قيمة المتغير المستقل وهو الالتزام العاطفي يؤدي إلى زيادة في قيمة الأداء الوظيفي. وبما أن قيمة  $R$  كلما اقتربت من ١، تعبر عن علاقة قوية، هذا يشير إلى أن التحليل يشير إلى قوة العلاقة وإيجابيتها بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي، يعني ذلك أن زيادة الالتزام العاطفي تترافق بزيادة في الأداء الوظيفي. بالإضافة لذلك ومن نفس الجدول، تظهر نتائج تحليل البيانات أيضاً أن معامل التحديد بين المتغيرين هو ٠.٧٧٤، قيمة معامل التحديد تعبر عن نسبة التباين في الأداء الوظيفي التي يمكن شرحها بالالتزام العاطفي وهو رقم يتراوح بين ٠ و ١. حيث يكون التفسير أفضل كلما اقتربت قيمته من ١، تشير نتيجة التحليل أن ما نسبته ٧٧.٤٪ من التباين في الأداء الوظيفي يمكن شرحه بالالتزام العاطفي وهي نسبة جيدة.

من الجدول رقم ٤ تظهر نتائج تحليل البيانات أن قيمة معامل انحدار المتغيرين ( $B$ ) هو ٠.٨٧٩، وهو رقم يعبر عن ميل خط الانحدار الذي يصف علاقة المتغيرات، وهذه القيمة موجبة وتعبر أيضاً عن كمية التغير في الأداء الوظيفي الناتجة عن التغير في الالتزام العاطفي بوحدة واحدة، أي أن زيادة واحدة في مستوى الالتزام العاطفي يؤدي إلى زيادة ٠.٨٧٩ في مستوى الأداء الوظيفي.

في الجدول ٣، يتضح أن قيمة  $F$  هنا هي ٥٣٠.٦٣٠ وقيمة الدلالة الإحصائية هي ٠.٠٠٠٠٠. إذ يتم استخدام قيمة  $F$  لتقييم الدلالة الإحصائية، وفي هذه الحالة، القيمة المنخفضة جداً للدلالة (٠.٠٠٠٠) وهي أقل من  $p$  (٠.٠٥) تشير إلى أن هناك تأثير إحصائي معنوي للالتزام العاطفي على الأداء الوظيفي. وهذا يعزز فرضيتنا بأن للالتزام العاطفي تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي في المنظمات المدروسة. إضافة لذلك إن قيمة  $t$  هنا هي ٢٣.٠٣٥ والدلالة الإحصائية هي ٠.٠٠٠٠٠. في هذه الحالة، القيمة المنخفضة جداً للدلالة (٠.٠٠٠٠) تؤكد مرة أخرى وجود تأثير إحصائي معنوي للالتزام العاطفي على الأداء الوظيفي. بناءً على هذه النتائج، يمكننا قبول الفرضية الأساسية الأولى.

#### \* لإثبات الفرضية الثانية التي تنص على

H2: الالتزام المستمر للعاملين في المنظمات الإنسانية له تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية على أدائهم الوظيفي.

تم تحليل إجابات العينة حول عبارات المتغيرين وفق المراحل الموضحة في هذه الجداول: -

الجدول ٥ ملخص نموذج العلاقة التآثرية للالتزام المستمر في الأداء

الوظيفي

| معامل الارتباط     | معامل التحديد | معامل التحديد المعدل | الخطأ المعياري للتقدير |
|--------------------|---------------|----------------------|------------------------|
| ٠.٨٤٠ <sup>a</sup> | ٠.٧٠٦         | ٠.٧٠٤                | ٠.٥٥١٩٣                |

المصدر: SPSS

الجدول ٦ تحليل التباين الأحادي لتأثير الالتزام المستمر في الأداء

الوظيفي

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F  | الدلالة الاحصائية  |
|--------------|----------------|-------------|----------------|---------|--------------------|
| الانحدار     | ١١٣.٣٦٠        | ١           | ١١٣.٣٦٠        | ٣٧٢.١٢٧ | ٠.٠٠٠ <sup>b</sup> |
| الخطأ        | ٤٧.٢١٧         | ١٥٥         | ٠.٣٠٥          |         |                    |
| المجموع      | ١٦٠.٥٧٨        | ١٥٦         |                |         |                    |

المصدر: SPSS

الجدول ٧ معاملات الانحدار لتأثير الالتزام المستمر في الأداء الوظيفي

| مصدر التباين                             | قيمة الانحدار B | قيمة T | الدلالة الاحصائية |
|------------------------------------------|-----------------|--------|-------------------|
| الحث الثابت                              | ٠.٣٦٠           | ١.٩٤٢  | ٠.٠٥٤             |
| تأثير الالتزام المستمر في الأداء الوظيفي | ٠.٨٦٧           | ١٩.٢٩١ | ٠.٠٠٠             |

المصدر: SPSS

بناء على نتائج التحليل، يمكن تفسير الفرضية بالشكل التالي، هناك ارتباط إيجابي قوي بين الالتزام المستمر والأداء الوظيفي ( $R = 0.840$ )، مما يعني أن كلما زاد الالتزام المستمر، زاد الأداء الوظيفي. كذلك هناك تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للالتزام المستمر في الأداء الوظيفي ( $B = 0.867$ ,  $t = 19.291$ ,  $p < 0.000$ )، مما يعني أن كل

زيادة وحدة في الالتزام المستمر تؤدي إلى نسبة زيادة ٠.٨٦٧ في الأداء الوظيفي. أخيراً يفسر نموذج الانحدار ٧٠.٦٪ من التباين في الأداء الوظيفي ( $R^2 = 0.706$ )، والباقي يعود لعوامل أخرى غير مشمولة في النموذج قد تؤثر في الأداء الوظيفي. لذلك، يمكن قبول الفرضية الأساسية الثانية.

\* لإثبات الفرضية الثالثة التي تنص على

H3: الالتزام المعياري للعاملين في المنظمات الإنسانية له تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية على أدائهم الوظيفي.

تم تحليل إجابات العينة حول عبارات المتغيرين وفق المراحل الموضحة في هذه الجداول: -

الجدول 8 ملخص نموذج العلاقة التآثرية للالتزام المعياري في الأداء

الوظيفي

| معامل الارتباط     | معامل التحديد | معامل التحديد المعدل | الخطأ المعياري للتقدير |
|--------------------|---------------|----------------------|------------------------|
| ٠.٧٩٣ <sup>a</sup> | ٠.٦٢٨         | ٠.٦٢٦                | ٠.٦٢٠٥٨                |

المصدر: SPSS

الجدول ٩ تحليل التباين الأحادي لتأثير الالتزام المعياري في الأداء

الوظيفي

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F  | الدلالة الاحصائية  |
|--------------|----------------|-------------|----------------|---------|--------------------|
| الانحدار     | ١٠٠.٨٨٥        | ١           | ١٠٠.٨٨٥        | ٢٦١.٩٦١ | 0.000 <sup>b</sup> |
| الخطأ        | ٥٩.٦٩٣         | ١٥٥         | ٠.٣٨٥          |         |                    |
| المجموع      | ١٦٠.٥٧٨        | ١٥٦         |                |         |                    |

المصدر: SPSS

الجدول ١٠ معاملات الانحدار لتأثير الالتزام المعياري في الأداء

الوظيفي

| مصدر التباين                              | قيمة معامل الانحدار B | قيمة T | الدلالة الاحصائية |
|-------------------------------------------|-----------------------|--------|-------------------|
| الحد الثابت                               | ٠.٤٤٣                 | ٢.٠٥٩  | ٠.٠٤١             |
| تأثير الالتزام المعياري في الأداء الوظيفي | ٠.٨٣٠                 | ١٦.١٨٥ | ٠.٠٠٠             |

المصدر: SPSS

تشير نتائج تحليل الفرضية القائلة إن هناك تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للالتزام المعياري في الأداء الوظيفي في المنظمات عينة الدراسة أن قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) هي ٠.٦٢٦، وهذا يشير إلى أن حوالي ٦٢.٦٪ من التباين في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره بواسطة الالتزام المعياري.

كما توضح النتائج أن قيمة  $F$  في جدول التحليل الأحادي هي ٢٦١.٩٦١، وقيمة  $p$  (الدلالة الاحصائية) هي ٠.٠٠٠. هذا يشير إلى وجود فروقات إحصائية معنوية بين المتغير المستقل (الالتزام المعياري) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، بالإضافة لذلك يتبين من الجدول ١٠ قيمة معامل الانحدار  $B$  للالتزام المعياري هي ٠.٨٣٠، وهذا يشير إلى أن زيادة الالتزام المعياري بمقدار وحدة واحدة يترافق مع زيادة الأداء الوظيفي بمقدار ٠.٨٣٠ وحدة وقيمة  $p$  المرتبطة بمعامل الانحدار للالتزام المعياري هي ٠.٠٤١، وهذا يشير إلى وجود دلالة إحصائية لتأثير الالتزام المعياري على الأداء الوظيفي وأن قيمة معامل الانحدار  $B$  هي ٠.٤٤٣، وهذا يعبر عن ارتفاع الأداء الوظيفي بمقدار ٠.٤٤٣ نقطة لكل زيادة وحدة في

الالتزام المعياري. بشكل عام، يمكن الاستنتاج بأن نتائج تحليل الفرضية توضح وجود تأثير إيجابي ومعنوي إحصائياً للالتزام المعياري على الأداء الوظيفي.

#### \* المناقشة والنتائج

هدفت هذا البحث إلى دراسة تأثير الالتزام التنظيمي وأبعاده على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الإنسانية. استكشفت أسئلة البحث العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء الموظف، مع التركيز بشكل خاص على الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري. تم اقتراح ثلاث فرضيات للمساعدة في الإجابة عن تساؤلات البحث وتم تحليل البيانات التي جمعت بواسطة استبيان وزع على عينة من الموظفين في بعض المنظمات العاملة في قطاع العمل الانساني.

تظهر نتائج هذه الدراسة أن الالتزام التنظيمي له آثار كبيرة على أداء الموظف في العمل. من الواضح أن الالتزام يلعب دوراً حاسماً في التأثير على استعداد الموظفين لأداء المهام، مما يؤثر على إنتاجية وجودة عملهم. أكدت نتائج التحليل أن للالتزام العاطفي تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي للعمال. يشير هذا إلى أنه عندما يشعر الموظفون بالارتباط العاطفي بمؤسستهم، حيث الارتباط الوثيق مع الزملاء، والشعور بالراحة والاستقرار، طموح تم تحقيقه بالعمل، التوافق مع قيم المنظمة والسعادة في الانتماء لها، فمن المرجح أن يؤديوا أداءً أفضل في أدوارهم. يمكن أن يكون فهم وتعزيز الالتزام العاطفي عاملاً رئيسياً في تحسين أداء الموظفين والفعالية العامة في المنظمات الإنسانية.

كما أوضحت الدراسة أن الالتزام المستمر له أيضاً تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي. هذا يعني أنه عندما يكون لدى الموظفين إحساس قوي بالولاء والتفاني تجاه مؤسستهم بمرور الوقت، فإنه يؤثر بشكل إيجابي على أدائهم الوظيفي وسعيهم للاستمرار في العمل في المنظمة. يمكن للمنظمات تعزيز الالتزام المستمر من خلال تنفيذ الاستراتيجيات التي تعزز مشاركة الموظفين على المدى الطويل ورضاهم مثل برامج التحفيز والتأمين والترقيات وتعويضات مخاطر العمل. إضافة لذلك، تبين أن للالتزام المعياري تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي. وهذا يسلط الضوء على أهمية ميل الموظفين للبقاء مع المنظمة والوفاء بمسؤولياتهم. يمكن أن يساهم إدراك الموظفين لتكاليف ومخاطر ترك العمل المرتفعة في رفع مستويات الأداء الوظيفي بين العاملين في المنظمات الإنسانية.

تتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات فيما يتعلق بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي. على سبيل المثال، وجد Mathieu and Zajac (١٩٩٠) أن الالتزام يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالرضا الوظيفي. من ناحية أخرى، تتفق نتائج هذه الدراسة مع Lee and Mowday's (١٩٨٩)، حيث توجد علاقة بين الالتزام وأداء الموظف، إلا أنها تختلف مع دراسة Huey Yiing et al, (٢٠٠٩) التي وجدت علاقة قوية في بعد الرضا الوظيفي وليس أداء الموظف بشكل عام.

لا شك أن هناك بعض القيود في هذه الدراسة، إذ استعرضت هذه الدراسة متغيرات قليلة فقط تتعلق بأبعاد

الالتزام التنظيمي الثلاثة فقط، ومن الممكن أن يقوم البحث المستقبلي بتوسيع عدد المتغيرات حيث ينصح بأخذ متغيرات إضافية مثل المكافأة والاعتراف والرضا عن العمل وغيرها في الاعتبار للبحث المستقبلي في القطاع الانساني سيما أنها قد تكون متغيرات مؤثرة للميل في البقاء والانتاجية العالية رغم الصعوبات. في دراستنا، حجم العينة مناسب لكن قد تختلف النتائج مع حجم عينة أكبر وتنوع أكثر، كذلك يمكن إجراء دراسة مقارنة عبر الثقافات لرؤية ما إذا كانت تحدث أي اختلافات في إعدادات ثقافية أخرى سيما أن المنظمات المدروسة دولية والتنقل من مكان لآخر في العالم لتغطي احتياجات مناطق الكوارث والحروب. وأخيراً، يمكن اختبار العلاقات المقترحة في هذه الدراسة باستخدام عوامل تعديلية مثل الجنس، والخبرة، أو العمر، أو تحقيق الذات، أو الشعور بالإحجاز.

## \* References

- Al-Tit, A. A., & Suifan, T. S. (2015). The mediating role of job characteristics in the relationship between organizational commitment and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 10(9), 215.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Brown, B.B. (2003). "Employees' Organizational Commitment

- Management Perspectives, 13(2), 58-67.
- Foot, D. A., Seipel, S. J., Johnson, N. B., & Duffy, M. K. (2005). Employee commitment and organizational policies. *Management Decision*, 43(2), 203-219.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of business ethics*, 124, 339-349.
- Huey Yiing, L., & Zaman Bin Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Lee, T.W. and Mowday, R.T. (1989), "Voluntarily leaving an organization: an empirical investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover", and Their perception of Supervisors' Relations – Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviours." Unpublished Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic and State University, Falls Church Virginia
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152-158.
- Chen, C. and Hseeh, F (2006), "Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Flight Attendants' Turnover Intentions: A note", *Journal of Air Transport Management*, 12: 274–276.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354.
- Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment. *Academy of*

- Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Mukerjee, K. (2014). Fostering employee engagement in organizations: a conceptual framework. *International Journal of Management Practice*, 7(2), 160-176.
- Na-Nan, K., Kanthong, S., Joungrakul, J., & Smith, I. D. (2020). Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment between problems with performance appraisal and organizational citizenship behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 64.
- Nyhan, R. C. (1999). Increasing affective organizational commitment in public organizations: The key role of interpersonal trust. *Review of Public Personnel Administration*, 19(3), 58-70.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Management Academy of Management Journal*, Vol. 30, pp. 721-43.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Markovits, Y., Davis, A. J., Fay, D., & Dick, R. V. (2010). The link between job satisfaction and organizational commitment: Differences between public and private sector employees. *International Public Management Journal*, 13(2), 177-196.
- Mathieu, J. and Zajac, D. (1990), "A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, Vol. 108 No. 2, pp. 171-94.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations:

satisfaction using the  
McCloskey/Mueller  
Satisfaction Scale. Nursing  
Research, 55(2), 128-136.

of applied psychology, 59(5),  
603.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002).  
Perceived organizational  
support: a review of the  
literature. Journal of applied  
psychology, 87(4), 698.

Robbins, S. (2005). Organizational  
Behavior. (13th ed.). New  
Jersey: Prentice Hall Inc.

Somers, M. J. (1995). Organizational  
commitment, turnover and  
absenteeism: An examination of  
direct and interaction  
effects. Journal of  
organizational Behavior, 16(1),  
49-58.

Staples, D. S., & Higgins, C. A. (1998).  
A study of the impact of factor  
importance weightings on job  
satisfaction measures. Journal of  
Business and Psychology, 13,  
211-232.

Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is  
continuance commitment  
beneficial to organizations?  
Commitment-performance  
relationship: a new look. Journal  
of managerial  
Psychology, 15(5), 407-422.

Tourangeau, A. E., Hall, L. M., Doran,  
D. M., & Petch, T. (2006).  
Measurement of nurse job