



The role of organizational commitment in achieving high performance

An exploratory research in the leadership of the borders of the Fifth Region

*دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الأداء العالي
بحث استطلاعي في قيادة حدود المنطقة الخامسة

*** تركي عزيز هماش

**أ.م.د. بشار عباس الحميري

Abstract: The research sought to show the role of organizational commitment in achieving high performance, As the organizational commitment is one of the modern approaches that security organizations must adopt in the face of challenges to their actions, on the one hand, And the nature of its private security work on the other hand, In addition to the benefits that it achieves, such as motivation and performance excellence, It also highlighted the concept and significance and dimensions of the organizational commitment, as well as the concept, importance and dimensions of high performance. This research came as a result of the successes achieved by the application of organizational commitment in other organizations, and the researchers used the intention sample to test the relationship of influence and linkage of organizational commitment to its dimensions. B (belief in the organization Responsibility towards the organization The desire to continue to work for the organization, Loyalty to the organization), And high performance in its dimensions of (management quality, Openness and active orientation, continuous improvement, Quality of the workforce), Through a questionnaire included (80), Among the officers who have administrative positions in the researched organization (the leadership of the fifth region borders), and to process the data and information collected, the researcher used a number of statistical methods, namely: the weighted arithmetic mean, standard deviation, Simple correlation coefficient (Pearson), Multiple regression coefficient, scale (T), coefficient of determination (R^2), Scale (F), Program (SPSS) The research reached a set of conclusions, the most important of which are: There is a great agreement between the values of the associates and the values of the leadership of the Fifth Zone Borders. And it represents the ideal place for the work of many associates. The research made a number of recommendations, the most important of which are

*بحث مستل

** جامعة بابل/ كلية الإدارة والاقتصاد

*** طالب ماجستير

: Increasing the advantages of working in driving the borders of the Fifth Zone for the purpose of increasing and strengthening the organizational commitment of its employees By asking the auditor to provide financial compensation appropriate to the difficulties of working in the border areas or changing the leave system to add an advantage to working in the border organizations.

المستخلص: سعى البحث لبيان دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الأداء العالي، اذ يعد الالتزام التنظيمي من المداخل الحديثة التي ينبغي على المنظمات الامنية تبنيها في مواجهة التحديات التي تعترض اعمالها من جهة، وطبيعة عملها الامني الخاص من جهة اخرى، فضلا عن المنافع التي يحققها كالدافع والتميز بالأداء، كما سلط الضوء على بيان مفهوم واهمية وابعاد الالتزام التنظيمي وكذلك مفهوم واهمية وابعاد الاداء العالي، وجاء هذا البحث نتيجة النجاحات التي حققها تطبيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الاخرى، وقد استخدم الباحثان العينة القصدية لاختبار علاقة تأثير وارتباط الالتزام التنظيمي بأبعاده المتمثلة بـ(الايمان بالمنظمة، المسؤولية اتجاه المنظمة، الرغبة بالاستمرار بالعمل بالمنظمة، و الولاء للمنظمة)، والاداء العالي بأبعاده المتمثلة بـ(جودة الادارة، الانفتاح والتوجه الفاعل، التحسين المستمر، جودة القوى العاملة)، من خلال استمارة استبانة شملت (٨٠)، من الضباط الذين لديهم مناصب ادارية في المنظمة المبحوثة (قيادة حدود المنطقة الخامسة)، ولمعالجة البيانات والمعلومات التي جمعت استخدم الباحث عدداً من الاساليب الإحصائية وهي: الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط (Pearson)، معامل الانحدار المتعدد، مقياس (T)، معامل التحديد (R^2)، مقياس (F)، البرنامج (SPSS).

وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

ان هناك توافق كبير بين قيم المنتسبين وقيم قيادة حدود المنطقة الخامسة، وانها تمثل المكان الأمثل لعمل الكثير من المنتسبين.

وقدم البحث عدد من التوصيات اهمها:

زيادة محاسن العمل في قيادة حدود المنطقة الخامسة لغرض تعزيز الالتزام التنظيمي لعمالها، من خلال مطالبة المراجع بإضافة تخصيص مالي يلائم صعوبات العمل في المناطق الحدودية او تغيير نظام الإجازات بما يضيف ميزه للعمل في منظمات الحدود.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، الاداء العالي، قيادة حدود المنطقة الخامسة

المقدمة:

تواجه المنظمات اليوم باختلاف احجامها وانشطتها تحديات كبيرة نتيجة التغيرات البيئية المتسارعة والمستمرة من جانب، ومن جانب اخر صراع التنافس والسباق لتحقيق الريادة والاداء المتميز، ما دفع المنظمات للبحث عن طرق واساليب جديدة لتعظيم كفاءة عاملها، لان نجاح المنظمات يعتمد على العاملين للقيام بإداء مميز يتعدى واجباتهم ودوارهم الاعتيادية، اداء ينبع من ايمانهم بأهداف المنظمة، وهذا

ما يؤدي الى جيل جديد من العاملين يسمى (جنود التنظيم) (Hasani,et,al,2013:433), فأولت العديد من المنظمات عنايه كبيره بمواردها البشرية من خلال تبني مفهوم الالتزام التنظيمي والذي يعتمد على تعزيز الايمان بالمنظمة وبأهدافها وقيمها, وتشجيع العاملين على البقاء للعمل بمنظمتهم وعدم البحث عن مكان اخر للعمل من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم, وزيادة شعورهم بالمسؤولية اتجاه المنظمة, وزرع الولاء لها من خلال العلاقات الحقيقية بين المنظمة وعاملينا, وتعزيز ثقة المنظمة, وبالتالي يكون الالتزام التنظيمي بمثابة دافع للعاملين ليكونوا اكثر اداء وينعكس على اداء المنظمة ككل.

وقدمت هيكله البحث الحالي الى اربعة مباحث, تضمن المبحث الاول منها منهجية البحث. بينما تناول المبحث الثاني الاطار النظري للبحث. في حين جاء المبحث الثالث متضمنا اختبار فرضيات البحث. واخيرا اختتم البحث بالمبحث الرابع الذي تضمن جملة من الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: تحتاج الادارات المعاصرة في مختلف المنظمات, الى تحقيق مستوى عال من الاداء يفوق المستوى المخطط له , لتتمكن من مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة من جهة وتحقيق اهدافها المطلوبة وضمان نموها وتطورها وتحقيق النجاحات المستمرة في اعمالها من جهة اخرى, فالالتزام التنظيمي من الاساليب الادارية الفاعلة لتعزيز الاستقلالية والثقة والرضا الوظيفي للعاملين وتطوير اداءهم وتحسينه, وتظهر الحاجة ملحة الى تحقيق مستوى اداء عال في المنظمات الامنية كونها تقدم خدمات امنية بالغة الاهمية لارتباطها بأرواح المواطنين وممتلكاتهم, لذا يرى الباحثان أن مشكلة الدراسة تتلخص بانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات الادارية في اغلب المنظمات وقلة اهتمامها في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين من اجل تحقيق الأداء العالي. وعلية تتجسد مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية:

- ما مدى تطبيق المنظمة عينة البحث لمفهوم, الالتزام التنظيمي والاداء العالي؟
- ما انعكاسات تطبيق الالتزام التنظيمي في تحقيق الاداء العالي للمنظمة عينة البحث؟
- ما طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين الالتزام التنظيمي والاداء العالي؟

ثانياً: أهمية البحث: تتبع أهمية البحث مما يأتي:

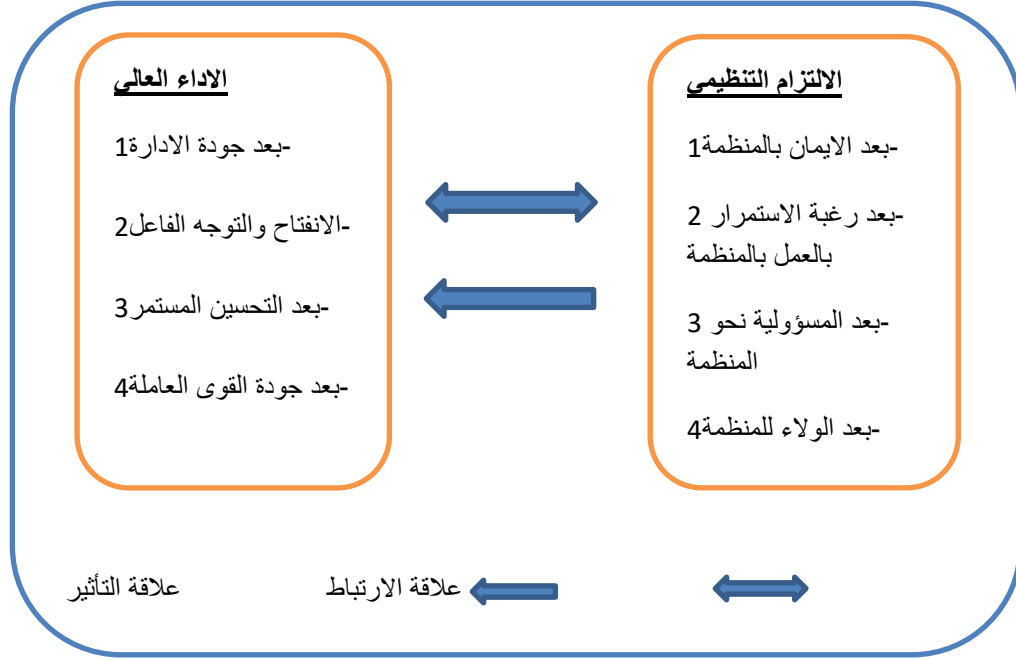
- أهمية المنظمة عينة البحث للدور الحيوي الذي تلعبه في توفير الامن والاستقرار للمجتمع والبلد.
- يساهم البحث في ابراز أهمية الالتزام التنظيمي في تحقيق الاداء العالي في القطاع الامني, لما لهذا القطاع من أهمية كبيرة تتجسد بحفظ الامن وتوفير البيئة الامنة لجميع المنظمات الاخرى.

ثالثاً: أهداف البحث: يسعى البحث الحالي الى تحقيق الاهداف الاتية:

- اطلاع القادة في المنظمة عينة البحث على أهمية تبني الالتزام التنظيمي.
- تحديد توافر متغيرات البحث في المنظمة عينة البحث من عدمه.

- اختبار طبيعة علاقات الارتباط والتأثير المحتملة بين متغيرات البحث.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء الاستنتاجات التي يتم التوصل إليها.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي: يعرض الشكل (١) المخطط الفرضي لمتغيرات البحث:



الشكل (١)

المخطط الفرضي للبحث

- خامساً: فرضيات البحث: تمت صياغة الفرضيات التالية للإجابة على تساؤلات البحث.
- الفرضية الرئيسية الاولى : وتنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام التنظيمي والاداء العالي), ولقد تفرع عنها اربع فرضيات فرعية وكما مبين في ادناه: -
١. (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الايمان بالمنظمة والاداء العالي بأبعاده).
 ٢. (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد رغبة الاستمرار بالعمل بالمنظمة والاداء العالي بأبعاده).
 ٣. (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسؤولية نحو المنظمة والاداء العالي بأبعاده).
 ٤. (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الولاء للمنظمة والاداء العالي بأبعاده).
- الفرضية الرئيسية الثانية: وتنص على انه (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للالتزام التنظيمي في الاداء العالي), ولقد تفرعت عن الفرضية اربع فرضيات فرعية وهي:
١. (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء الايمان بالمنظمة في الأداء العالي).
 ٢. (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء رغبة الاستمرار بالعمل بالمنظمة في الأداء العالي).
 ٣. (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء المسؤولية نحو المنظمة في الأداء العالي).

٤. (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الولاء للمنظمة في الأداء العالي).

سادسا: **مجتمع البحث وعينته:** تم اختيار (قيادة حرس حدود المنطقة الخامسة) كميدان للبحث، والتي تعد من المنظمات الامنية ذات الاهمية البالغة التي يقع على عاتقها مسك الحدود البرية للبلاد والتي تمتد بمحاذاة المملكة العربية السعودية والمملكة الاردنية، ومنع عمليات التسلل والتخريب والتخريب وحماية الانفس والممتلكات العامة والخاصة في المناطق الحدودية والنائية، وتم اختيار عينة قصدية من الضباط المنسوبين للمنظمة المبحوثة، وفي المستويات الإدارية (مدير شعبة، مدير قسم، مدير مديرية، قائد القيادة) والبالغ عددهم (٨٠) ضابطا، من مجتمع البحث البالغ (٨٨) ضابط.

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

اولا: الالتزام التنظيمي.

١. **مفهوم الالتزام التنظيمي:** ينظر الى الالتزام التنظيمي بأنه التزام الافراد او الجماعات الذين يرتبط شخص ما بهم، ويمكن ان يكون الارتباط بالمنظمات او بالنقابات او بالمهن (الكيانات) او في بعض مسارات العمل. (Hsin Ito, thung, 2009:49)، اما (حريم، ٢٠٠٩: ٩٤)، فنظر الية بأنه اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقيائها، ويرى (Sulu, et, al, 2010:٢٩)، بأنه الحالة التي يشعر بها العاملين بولائهم للمنظمة، وقبول اهدافها وقيمها، وعندما يواجه بدائل جذابة خارج المنظمة يفضل الحفاظ على علاقة العمل مع المنظمة التي يعمل بها. وبهذا الخصوص ذكر (Khanifar, et, al:2012: 11181) ان الالتزام التنظيمي يتكون من:

أ- الاستعداد لبذل الجهود الاستثنائية من اجل مصالح المنظمة.

ب- الرغبة القوية لدى العاملين للبقاء على الامد الطويل اعضاء في المنظمة.

ج- الايمان القوي بأهداف وقيم المنظمة وتبنيها.

٢. **اهمية الالتزام التنظيمي:** الالتزام التنظيمي مسألة مهمة لأي منظمة لكونها تهتم بكسب ثقة ومحبة العاملين والذهاب الى ابعد من نداء الواجب اثناء تأديته لمهامه وواجباته وزيادة رغبة العاملين بالحفاظ على عضويته في المنظمة على الامد البعيد، وهو اشبه بقوة المغناطيس الذي يجذب المعادن الى بعضها، فالالتزام التنظيمي يعكس ايمان العامل بقيم واهداف ومهام المنظمة والرغبة في بذل اكبر جهد ممكن من اجل تحقيق تلك الاهداف (Olesia, et, al, 2013: 90)، والالتزام التنظيمي لا يقتصر على مستوى المنظمة فحسب، بل يتمثل ايضا بالتزام الإدارة العليا التي تقود المنظمة، الاقسام التي يعملون فيها العاملين، المدراء المباشرون الذين يشرفون على العمل، جماعات العمل الخاصة التي يعملون عن كثب، وفرق العمل، وعندما يكون الالتزام بهذه المستويات جميعا هنا يعرف بالالتزام التنظيمي الشامل، (Colquitt, et, al, 2018: 64)

٣. **ابعاد الالتزام التنظيمي:** اختلف الباحثين والمختصين في تناول ابعاد الالتزام التنظيمي، وبعد الاطلاع على مجموعة من المقاييس التي وضعت لقياس الالتزام التنظيمي، تم اعتماد مقياس (Gordon, et, al, 1981:479)، في هذا البحث بوصفها أبعاداً شمولية وكونها تتوافق مع عمل المنظمة المبحوثة وامكانية قياسها بها، وقد تضمن المقياس الابعاد التالية:

١. **الايان بالمنظمة:** ويقصد به مدى ايمان الافراد العاملين بالمنظمة، وهذا الايمان يتولد لدى العاملين من خلال معرفتهم الكبيرة بمميزات عملهم، وما هي المهارات التي يتطلبها، وكذلك بدرجة تمتع اعمالهم بالاستقلالية ومقدار المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمنظمة والافتخار بالانتماء اليها وبذل جهود استثنائية وتبني المشاكل التي تواجه المنظمة باعتبارها مشاكله الخاصة ما يشعره بوجود جو اخوي يربط الافراد داخل المنظمة بعملهم (رزوقي ، ٢٠١٥ : ١٩)، وذكر (ابو الروس، وحنونه، ٢٠١١ : ١٢٦٦)، ان الايمان بالمنظمة هو مدى تعلق العاملين بالمنظمة التي يعملون فيها ومقدار تطابق قيمه واهدافه مع قيم واهداف المنظمة، بحيث تصبح موضع فخر واعتزاز له ولانتمائه لها، ويتولد هذا الايمان نتيجة لمعرفة العاملين بميزات وخصائص العمل في المنظمة وما يحصل عليه العاملين من احترام وتقدير واستقلالية واهمية لدى ادارة المنظمة وما توفره المنظمة من بيئة تنظيمية تتيح للعاملين طرح الآراء والافكار التي تخص عملة او تخص المنظمة ومناقشتها بجدية واحترام، كل هذا يجعل العاملين يتحدثون عن منظماتهم بفخر واعتزاز وتبني مشاكل المنظمة وكأنها مشاكلهم الخاصة.

٢. **رغبة الاستمرار بالعمل بالمنظمة:** ويقصد به رغبة الفرد بالاستمرار في عمله بالمنظمة، وهذه الرغبة نابعه من عدة اسباب منها، العلاقات الحسنة التي بنيت مع زملاء العمل طيلة سنين الخدمة، وان العاملين بعد قضاء فترة طويلة بالعمل في منظمة ما فقد تقدم به العمر واصبح غير مرغوب فيه في المنظمات الاخرى، وكذلك فان نظام التقاعد قد يكون سبب في بقاء واستمرار العامل في المنظمة اذا كان مغري قياسا بالمنظمات الاخرى (ابو الروس، وحنونه، ٢٠١١ : ١٢٦٦)، ويرى (رزوقي ، ٢٠١٥ : ٢٠)، ان هناك جملة من العوامل تؤثر في هذا البعد مثل تقدم الافراد في السن وطول فترة الخدمة في المنظمة، هذه المؤشرات والاسباب الرئيسية التي تجعل الافراد يميلون الى الاستمرار بالعمل بالمنظمة وان استثمار الأفراد العاملين جزء من حياتهم في المنظمة التي يعملون فيها يحقق قيمة استثمارية عند استمراره اكثر بالعمل واي تفریط بالمنظمة سيؤدي الى خسارة كبيرة له.

٣. **المسؤولية نحو المنظمة:** ويقصد بها مسؤولية الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها وهذه المسؤولية نابعة من احساس الفرد بالتزامه بالبقاء بالمنظمة ، كون المنظمة توفر له البيئة المشجعة من خلال تقديم الدعم للأفراد واطاحة الفرصة امامهم لإبداء آراءهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، ولا تقتصر المشاركة على تحديد الاجراءات وكيفية التنفيذ انما تتعداها الى تحديد الاهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، كل هذا يجعل الفرد ملتزم اخلاقيا امام المنظمة للمشاركة في تمكين المنظمة من تحقيق الاهداف وتنفيذ السياسات التي وضعت بمشاركته، وبالتالي يتحتم عليه البقاء في المنظمة (رزوقي، ٢٠١٥ : ٢٠).

وذكر (ابو الروس، وحنونه، ٢٠١١: ١٢٦٥)، ان المسؤولية اتجاه المنظمة تتمثل بإحساس العاملين بضرورة البقاء والوفاء للمنظمة وهذا الاحساس نابع من حبهم للمنظمة ولما يتحصل عليه العاملين فيها من دعم جيد واعطاء فرصة من المشاركة في صنع القرار والتفاعل الايجابي، وان المسؤولية اتجاه المنظمة لها معنيين رئيسيين هما:

أ. المسؤولية الاخلاقية، وهذه ناتجة عن ولاء العاملين وشعورهم بالانتماء للمنظمة نتيجة ما تقدمه المنظمة للعاملين فيها من مميزات وتقدير واحترام.

ب. المسؤولية القانونية، وهذه ناتجة عن خضوع العاملين للمساءلة والمحاسبة عن اي تقصير يبدر منهم في اداءهم لواجباتهم من قبل رؤساءهم ممن لديهم سلطة اصدار العقوبات.

٤. **الولاء للمنظمة:** الولاء بشكل عام يقصد به التقاني والتضحية من شخص من اجل الآخر، سواء كان هذا الآخر شخص او مجموعه او منظمة، فالولاء للمنظمة، هو عمليه مستمرة يعبر من خلالها الافراد العاملين عن اهتمامهم وحرصهم اتجاه المنظمة (Iqbal, et, al, 2015: 2)، وذكر (Poddar&Seema, 62: 2017)، ان الولاء للمنظمة اصبح من اكثر الجوانب اهتماما كونه يمثل واحد من الجوانب الحيوية للمنظمات ومن الاهمية بمكان ان يكون العاملين مخلصين للمنظمة ولا يبحثون عن فرص عمل اخرى خارجها، فترك العاملين للعمل في المنظمة والانتقال الى منظمة اخرى يعد خسارة لها، بسبب ما تم إنفاقه على العاملين من موارد ليصبحوا اكثر كفاءه.

ويرى (Elegido, 2013:1)، ان الولاء يساهم بعدة امور منها:

- أ. يساد على ايجاد علاقات حقيقية بين المنظمة والعاملين في مجالات مختلفة من حياة العاملين.
- ب. يجعل العاملين اكثر جدارة بالثقة وأكثر قيمة.
- ت. يوفر الولاء دافعا للعاملين ليكونوا اكثر اداء وبالتالي يحسن من اداء المنظمة.
- ث. توسيع مجال اهتمامات العاملين اتجاه المنظمة ويوفر له هوية اكثر قيمه.
- ج. بقدر ما يقدم العاملين من ولاء للمنظمة، فإنها من الممكن ان تصبح مجتمع متماسكا حقيقيا.

ثانيا: الاداء العالي.

١. **مفهوم الاداء العالي:** ينظر الى الاداء العالي، بأنه يتجسد بقدرة المنظمة على تحقيق نتائج مالية وغير مالية افضل من المنظمات الاخرى العاملة ضمن نفس القطاع الانتاجي خلال فتره اكثر من خمسة سنوات، عبر تركيزها على ما يهم المنظمة حقا (De Waal, 2012: 5)، ويرى (Karnsomdee, 2010: 19)، بانه قدرة المنظمة في الاستجابة الى التغيرات البيئية بسرعه وتمتعها بأداء مالي جيد من خلال دمج اهدافها واستراتيجياتها وقيمها الاساسية مع ثقافتها التنظيمية والتركيز بشكل اساسي على القيادة وراس المال البشري، ويرى (الغراوي، ٢٠١٤: ٧٧)، نقلا عن (Nicol, 2005: 11)، ان الاداء العالي هو قدرة المنظمة على تحقيق اعلى مستويات الاداء من خلال الاستفادة القصوى من مواردها ومن اهمها المورد البشري من

اجل تقديم نتائج مستدامه, وعرف(جعفر, ٢٠١٧: ١٧٣), نقلا عن (العززي, ٢٠١٤: ٣٧٥), منظمات الاداء العالي بانها تلك المنظمات التي تمتلك القدرة على التكيف مع بيئتها الخارجية وبشكل مستمر.

٢. **اهمية الاداء العالي:** ذكر (Mussel, 2013: 458), اهمية الاداء العالي بما يمثله من اهمية كبيرة للمنظمات كونه الناتج النهائي لجميع عمليات الانشطة الداخلية والذي ينعكس على استقرارها ونموها, فكلما كانت مستويات الاداء عالية كلما كانت المنظمة اكثر استقرارا واكثر بقاء (عبد السيد, ٢٠١٥: ٧٨), فيما يرى (De Waal, 2007: 179- 185), ان القيادة عالية الاداء هي المسؤولة عن تمكين المنظمة من التعامل مع التحديات الخارجية والتكيف معها بشكل مستمر من خلال الادارة المرنة واستخدام الكفاءات الاساسية من اجل اضافة قيمة للمنظمة, ويلهم القادة العاملين لتحقيق نتائج غير عادية من خلال تطبيق القيادة التمكينية لتشجيع الجميع لبذل اقصى جهد ممكن وتشجيع المبادرات الفردية (Karnsomdee, 2010: 4).

ويرى (Lsik, 2009: 10), ان الداء العالي يساعد المنظمات على الامور الاتية:

١. تطوير نظام للمعلومات يساعد المنظمة على فهم ما يحصل عليه المستفيد فعليا وما يرغب في الحصول عليه مستقبلا.

٢. يساعد على الكشف عن مؤشرات التحسين في الاداء وانشطة الابداع.

٣. يساعد على تلبية وموازنة احتياجات واهتمامات كافة المستفيدين.

٤. يساعد على تحقيق التنافسية مع المنظمات الاخرى.

٥. يساعد على تحديد خصائص المنتجات ومراحل عملياتها وتشخيص أين تكون الحاجة للتحسين.

٦. يساعد المنظمة لوضع انظمة الرقابة على الاداء وفتح قنوات للتعلم والتطوير .

٣. **ابعاد الاداء العالي :** لقد بينت الدراسات ذات الصلة ان هناك مجموعة من الابعاد والمقاييس التي يتم من خلالها تشخيص الاداء العالي في المنظمات, وقد تم اعتماد مقياس (De Waal, 2014: 37-38), في هذا البحث كونه يمتاز بالحدثة ويلبي متطلبات البحث في المنظمة عينة البحث, والذي يتضمن الابعاد التالية:

أ. جودة الادارة.

ب. الانفتاح والتوجه الفاعل.

ت. التحسين المستمر.

ث. جودة القوى العاملة.

أ. **جودة الادارة:** من الخصائص المميزة للمنظمات ذات الاداء العالي هي جودة الادارة, فمن خلال مخرجات الادارة اتجاه العاملين من سلوكيات تحدد الية العمل ودرجة التزام المنظمة وايجاد الدافع للعاملين وبناء الثقة والاحترام المتبادل والعدالة بين القادة والعاملين, ينعكس على جودة القوى العاملة وجودة ومستوى الاداء (العامري, ٢٠١٨: ١٦٠), وذكر (De Waal & Escalante, 2008: 5), ان اهم ما يميز ادارة

المنظمات ذات الاداء العالي هو تمتعها بالنزاهة والشفافية, ويرى(De Waal&Frijns,2014: 5), ان جودة الادارة تتجسد باحتفاظ الادارة بعلاقات حسنة مع العاملين في جميع المستويات التنظيمية, وتعتمد تقييم ولاء العاملين ومعاملة الانكفاء والمهنيين باحترام, واقامة علاقات فردية مع كل عامل والسعي لتعزيز الثقة بالنفس وبالأخرين وتقديم معاملة عادلة لجميع العاملين, ويتحلى المديرون بالصدق والاخلاص والالتزام والاخلاق العالية والاعتماد على عمليات صنع القرار الحاسمة وعدم الافراط في عملية التحليل, كما يقوم المديرون بمساعدة العاملين وحمايتهم من التدخل الخارجي.

ب.الانفتاح والتوجه الفاعل: ان الادارة تسعى وبشكل مستمر للتجديد ولتطوير القدرات الإدارية الديناميكية لتوثيق المرونة وفسح مجال المشاركة الشخصية في أنشطة التغيير وفسح المجال امام العاملين لقضاء وقت مناسب في الحوار وتبادل المعارف والتعلم من اجل الحصول على افكار جديدة تساعد في تحسين عملهم وبالتالي جعل المنظمة مدفوعة بالأداء(De Waal & Frijns,2014: 5), ويرى (العالمي, ٢٠١٨: ١٦٠), ان انفتاح الادارة على عاملها من خلال سماع آرائهم ومقترحاتهم والتواصل معهم من خلال اقامة الندوات والاجتماعات الدورية, وتوجيههم التوجيه الفاعل الذي يخدم المنظمة ويرفع من مستوى ادائها من خلال اتاحة فرص التعلم وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية, ومن ثقافة المنظمات ذات الاداء العالي هو السماح بالوقوع بالأخطاء واعطاء فرص للتعلم من الخطاء وتبادل المعرفة بين العاملين لتحسين ادائهم واداء المنظمة, ويرى(De Waal & Escalante, 2008: 5), ان التوجه الفاعل يتم من خلال تبني المنظمات علاقات جيدة مع المساهمين والمشاركة مع الزبائن والموردين لتقديم افضل خدمة لزيائهم.

ت.التحسين المستمر: من الخصائص المميزة لمنظمات الاداء العالي تمكنها من التحسين المستمر لمنتجاتها بما يليبلي طموحات ورغبات زبائنها المتغيرة باستمرار مع التطور والسعي لتحقيق رفاهيته, فالتحسين المستمر ينتج من خلال اتباع المنظمات لاستراتيجيات جديدة ومطورة تواكب التغير والتعقيد في الاسواق (العالمي, ٢٠١٨: ١٦٠),

ويرى(Al Khasawneh, et, al, 2012: 106), ان التحسين المستمر هو تطوير الموارد المختلفة المتاحة في المنظمة وبشكل مستمر, ويشمل المدخلات والعمليات والمخرجات, لانه يخلق قيمة مضافة الى المخرجات, وبالتالي تحقيق مستوى اعلى من الرضا للعاملين والمستهلكين, وللتحسين المستمر خمسة عناصر هي:

١. الموارد البشرية, وتشمل تطوير وتدريب الموارد البشرية باعتماد برامج نوعية والتوظيف والاحتفاظ بأصحاب الكفاءة والمهارة.
٢. الموارد المالية, وتشمل تحسين نظم الحوافز والمكافئات ومحاولة الحصول على قنوات تمويل جديدة.
٣. الموارد المادية, وتشمل تحسين البنى التحتية للمنظمة.
٤. الموارد التكنولوجية, من خلال امتلاكها وتطويرها بشكل مستمر واتاحتها للاستخدام.

٥. موارد المعرفة، وذلك من خلال ايجاد امكانيات المعرفة كعمل قواعد بيانات وتحديثها بشكل مستمر واطاحة تبادلها بين الاقسام.

ث. **جودة القوى العاملة:** ذكر (De Waal & Escalante, 2008: 5), ان جودة القوى العاملة تتحقق من خلال تحميل جميع العاملين في المنظمة المسؤولية، والهامهم وتشجيعهم على تحقيق اعلى النتائج، ويرى (العامري، ٢٠١٨: ١٦٠)، ان المنظمات التي تسعى لتحقيق الاداء العالي ينبغي عليها تطوير موارها البشرية واعدادها بالشكل الجيد لتتمكن من تحقيق نتائج استثنائية معهم، فبناء فرق العمل وتشجيع الابداع بالأفكار والحلول يمكن ان يرفع مستوى اداء العاملين والمنظمة، وذكر (De Waal & Frijns, 2014:7), ان على ادارة المنظمة ان تستقطب القوى العاملة المتنوعة والمتكاملة، وتوظيف الافراد الذين لديهم درجة مرونة عالية في مواجهة التحديات ليساهموا في حل المشكلات بطرق مبتكرة، والسعي دائما لتطوير تلك القوى العاملة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

يتناول هذا المطلب عرضا لما اسفرت عنه نتائج البحث، مع تحليل وتفسير تلك النتائج. وتضمن المطلب الحالي فقرتين، الأولى تناولت سلوك التمكين القيادي بأبعاده، أما الثانية فتناولت الأداء العالي بأبعاده. وشملت كل الفقرات عرضا للمتوسطات الحسابية الموزونة لفقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية وشدة الاجابة.

أولاً: -الالتزام التنظيمي

١-الايان بالمنظمة (Faith in the organization)

يوضح الجدول ادناه المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعء الايمان بالمنظمة. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (١) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (٤.٠٨)، وبانحراف معياري (٠.٦٧) مما يعني ان هناك قوة في اتساق إجابات افراد العينة بخصوصها. ان النتيجة أعلاه تعني وجود توافق كبير بين قيم المنتسبين وقيم قيادة حدود المنطقة الخامسة، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة إجابة بلغت (٨١.٥٠%) من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (٤) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (٢.٩٨) بانحراف معياري (١.٤١) وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (٥٩.٥٠%) من وجهة نظر افراد العينة. على الرغم من كون هذه الفقرة حصلت على اقل الأوساط الحسابية الموزونة الا انها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة معتدل، ويلاحظ ان هذه الفقرة تمتاز بأعلى تشتت في الإجابة قياسا بالفقرات الأخرى من خلال ملاحظة قيم الانحراف المعياري، وهذا يدل على ضعف اتساق إجابات افراد العينة.

ويتبين من الجدول ان بعد الايمان بالمنظمة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (٣.٤٣) وانحراف معياري (٠.٩٣)، وبلغت شدة الاجابة (٦٨.٥٦%)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع).
جدول (١) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لبعد الايمان بالمنظمة (N=80)

| ت | العبارة | الوسط الحسابي | شدة الإجابة % | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة |
|---|--|---------------|---------------|-------------------|---------------|
| ١ | يوجد توافق عالي بين قيمي وقيم منظمتي. | 4.08 | 81.50% | 0.67 | مرتفع |
| ٢ | تمثل منظمتي المكان الأمثل للعمل. | 3.53 | 70.50% | 0.89 | مرتفع |
| ٣ | أشعر بأن مستقبلتي مرهون بالعمل في هذه المنظمة. | 3.14 | 62.75% | 0.78 | معتدل |
| ٤ | يُعد مناخ العمل في منظمتي مريحاً ومستقراً. | 2.98 | 59.50% | 1.41 | معتدل |
| | الايمان بالمنظمة | 3.43 | 68.56% | 0.93 | مرتفع |

المصدر: اعداد الباحثان

يلاحظ من الجدول أعلاه ان هناك توافق كبير بين قيم المنتسبين وقيم قيادة حدود المنطقة الخامسة ، وانها تمثل المكان الأمثل لعمل الكثير من المنتسبين ، بل انها تمثل مستقبلهم ، ولكن يتطلب من القيادة الاهتمام بمناخ العمل فيها كونه سجل ضعفا في هذا المجال .

٢-رغبة بالاستمرار بالعمل بالمنظمة (The desire to continue working in the) (organization)

يوضح الجدول ادناه المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعد الرغبة في الاستمرار بالعمل بالمنظمة. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (٤) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (٤.٤٨)، وانحراف معياري (٠.٥٣) مما يعني ان هناك قوة في اتساق إجابات افراد العينة بخصوصها. ان النتيجة أعلاه تعني ان منتسبي قيادة حدود المنطقة الخامسة تربطهم علاقات قوية فيما بينهم، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع جداً، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة إجابة بلغت (٨٩.٥٠%) من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (١) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (٢.١٠) بانحراف معياري (٠.٩٤) وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (٤٢%) من وجهة نظر افراد العينة، وهذا يدل على انه لو توفرت فرصة أفضل خارج المنظمة فان المنتسبين سيغادرونها. ويلاحظ ان هذه الفقرة تمتاز بأعلى تشتت في الإجابة قياساً بالفقرات الأخرى من خلال ملاحظة قيم الانحراف المعياري، وهذا يدل على ضعف اتساق إجابات افراد العينة.

ويتبين من الجدول ان بعد الرغبة بالاستمرار بالعمل بالمنظمة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (٣.٦٠) وانحراف معياري (٠.٧٦)، وبلغت شدة الاجابة (٧٢.٠٦%)، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع).

جدول (٢) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لبعد الرغبة بالاستمرار بالعمل بالمنظمة (N=80)

| ت | العبارة | الوسط الحسابي | شدة الإجابة % | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة |
|---|--|---------------|---------------|-------------------|---------------|
| ١ | أرغب في البقاء للعمل في منظمتي مهما توافرت لي فرصاً بديلة أخرى خارجها. | 2.10 | 42.00% | 0.94 | منخفض |
| ٢ | أمتلك استعداداً لأداء أصعب المهام الموكلة لي إذا ما تلاءمت مع قيمي وتوجهاتي. | 4.01 | 80.25% | 0.77 | مرتفع |
| ٣ | اتطلع بشغف لتبوءاً مرتبة وظيفية متميزة في منظمتي. | 3.83 | 76.50% | 0.81 | مرتفع |
| ٤ | تعد العلاقات الحسنة مع زملائي في العمل مبرراً ملزماً للبقاء والاستمرار في المنظمة. | 4.48 | 89.50% | 0.53 | مرتفع جداً |
| | الرغبة بالاستمرار بالعمل بالمنظمة | 3.60 | 72.06% | 0.76 | مرتفع |

المصدر: اعداد الباحثان

يلاحظ من الجدول أعلاه ان منتسبي قيادة حدود المنطقة الخامسة تربطهم علاقات قوية ، تدفعهم للاستمرار بالعمل معاً ، كما انهم وفي سبيل قيمهم الشخصية مستعدين لإنجاز اصعب المهام ، وانهم لديهم طموح عالي جداً بخصوص الترقية الى اعلى المناصب بالقيادة، ولكن كل ذلك لا يقف عائقاً امام مغادرتهم لها اذا ما اتاحت فرصة افضل لهم، بمعنى ان كل تلك الظروف هي عوامل مساعدة وليست اصلية .

٣-المسؤولية نحو المنظمة (Responsibility towards the organization)

يوضح الجدول ادناه المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعد المسؤولية نحو المنظمة. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (٣) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (٤.٥٠)، وانحراف معياري (٠.٥٥) مما يعني ان هناك قوة في اتساق إجابات افراد العينة بخصوصها. ان النتيجة أعلاه تعني ان منتسبي قيادة حدود المنطقة الخامسة يحافظون على ممتلكات القيادة، فلقد حصلت على مستوى اجابة مرتفع جداً، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة اجابة بلغت (٩٠%) من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (١) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (٤.٢٣) بانحراف معياري (٠.٥٥) وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (٨٤.٥٠%) من وجهة نظر افراد العينة، وهذا يدل على التزام المنتسبين ذاتياً بقوانين القيادة. ويتبين من الجدول ان بعد المسؤولية نحو المنظمة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (٤.٣١) وانحراف معياري (٠.٦٠)، وبلغت شدة الاجابة (٨٦.١٩%)، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع جداً).

جدول (٣) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لبعء المسؤولية نحو المنظمة

(N=80)

| ت | العبارة | الوسط الحسابي | شدة الإجابة % | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة |
|---|---|---------------|---------------|-------------------|---------------|
| ١ | ألتزم ذاتياً باللوائح والقوانين التي تنظم سير عمل المنظمة. | 4.23 | 84.50% | 0.55 | مرتفع جداً |
| ٢ | أحرص بشدة تجاه سمعة المنظمة والمحافظة عليها. | 4.24 | 84.75% | 0.46 | مرتفع جداً |
| ٣ | أحافظ على ممتلكات منظمتي وأعتبرها كأنها ممتلكاتي الخاصة. | 4.50 | 90.00% | 0.55 | مرتفع جداً |
| ٤ | أرغب أن أكون في مكان وظيفي يتطلب تقديم جهوداً مميزة تسهم في نجاح المنظمة. | 4.28 | 85.50% | 0.86 | مرتفع جداً |
| | المسؤولية نحو المنظمة | 4.31 | 86.19% | 0.60 | مرتفع جداً |

المصدر: إعداد الباحثان

يلاحظ من الجدول أعلاه ان منتسبي قيادة حدود المنطقة الخامسة يدركون أهمية المحافظة على ممتلكات المنظمة، وانهم على قدر عالي من الرغبة في تحمل المسؤولية، وانهم حريصون الى سمعتها، من خلال الالتزام الطوعي بالقوانين التي تنظم سير عملها.

٤-الولاء للمنظمة (Loyalty to the organization):

يوضح الجدول ادناه المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعء الولاء للمنظمة. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (٢) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (٣.٧٠)، وانحراف معياري (٠.٨٦) مما يعني ان هناك قوة في اتساق إجابات افراد العينة بخصوصها. ان النتيجة أعلاه تعني ان منتسبي قيادة حدود المنطقة الخامسة يندمجون بقوة مع القيادة حيث يعتبرون مشاكلها هي مشاكلهم الشخصية، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع ، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة إجابة بلغت (٧٤%) من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (٣) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (٣.٢٠) بانحراف معياري (٠.٤٩) وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (٦٤%) من وجهة نظر افراد العينة، وهذا يدل على ضعف ادراك منتسبي حدود المنطقة الخامسة لهذه الفقرة.

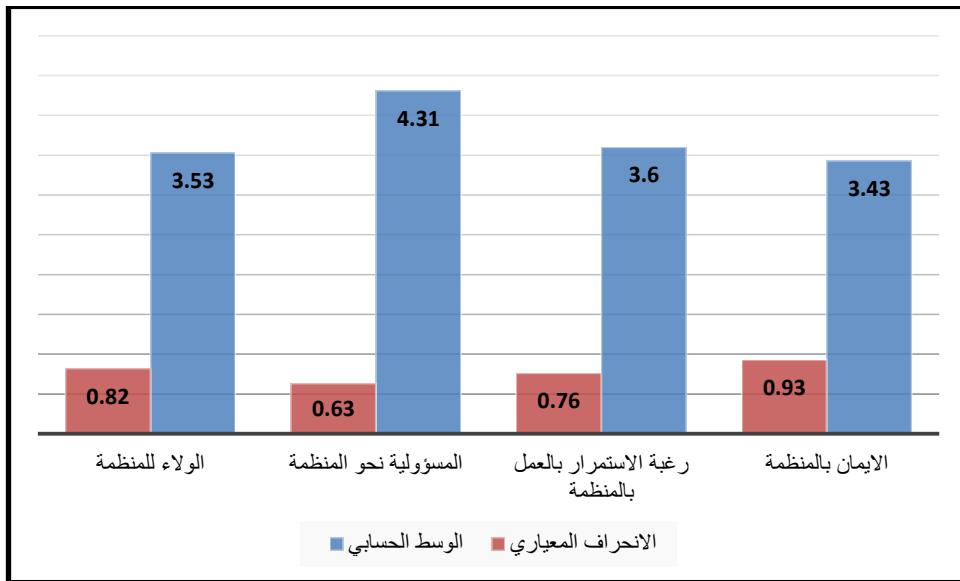
ويتبين من الجدول ان بعد الولاء للمنظمة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (٣.٥٣) وانحراف معياري (٠.٨٢)، وبلغت شدة الاجابة (٧٠.٥٠%)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع).

جدول (٤) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لبعء الولاء للمنظمة (N=80)

| ت | العبارة | الوسط الحسابي | شدة الإجابة % | الانحراف المعياري | مستوى الإجابة |
|---|---|---------------|---------------|-------------------|---------------|
| ١ | أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد العاملين في هذه المنظمة. | 3.68 | 73.50% | 0.94 | مرتفع |
| ٢ | اعتبر مشكلات المنظمة بمثابة مشكلاتي شخصياً. | 3.70 | 74.00% | 0.86 | مرتفع |
| ٣ | يعد وجود الفرد في هذه المنظمة مؤشراً معبراً لكفاءته. | 3.20 | 64.00% | 0.49 | معتدل |
| ٤ | تعزز المكاسب الكبيرة التي احصل في العمل عليها من انتمائي للمنظمة. | 3.53 | 70.50% | 0.98 | مرتفع |
| | الولاء للمنظمة | 3.53 | 70.50% | 0.8٢ | مرتفع |
| | الالتزام التنظيمي | 3.72 | 74.33% | ٠.٧٩ | مرتفع |

المصدر: إعداد الباحثان

يلاحظ من الجدول أعلاه ان منتسبي قيادة حدود المنطقة الخامسة يعدون مشاكل القيادة هي مشاكلهم الشخصية، وانهم يشعرون بالفخر لانتمائهم لها، ويزداد ولائهم للمنظمة بزيادة مكاسبهم المادية والمعنوية. ومما تنبغي الإشارة إليه هو أن متغير الالتزام التنظيمي حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً (٣.٧٢)، بانحراف معياري (٠.٧٩)، وشدة إجابة بلغت (٧٤.٣٣%). وهذا يدل بشكل عام على إدراك عينة الدراسة لقوة توافر ابعاد الالتزام التنظيمي في قيادة حدود المنطقة الخامسة. ويبين الشكل (٢) ادناه مقارنة بين ابعاد الالتزام التنظيمي من حيث الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري.



الشكل (٢)

المصدر : اعداد الباحثان

يتبين بشكل عام إدراك عينة الدراسة لتوافر ابعاد الالتزام التنظيمي، ولقد احتل بعد المسؤولية نحو المنظمة المرتبة الأولى، ثم بعد رغبة الاستمرار بالعمل بالمنظمة ، ومن ثم الولاء لمنظمة ، وأخيرا الايمان بالمنظمة. اما من حيث قوة اتساق إجابات العينة فقد جاءت بنفس الترتيب السابق.

ثانياً: -الأداء العالي

١- جودة الادارة (Quality management)

يوضح الجدول ادناه المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعده جودة الإدارة، ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (٢) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (٣.٦٤)، وانحراف معياري (٠.٨٨) مما يعني ان هناك قوة في اتساق إجابات افراد العينة بخصوصها. ان النتيجة أعلاه تعني ان قيادة حدود المنطقة الخامسة تعطي أهمية خاصة لبعدي النزاهة والإخلاص في عمل منتسبيها، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة إجابة بلغت (٧٢.٧٥%) من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (٤) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (٣.٣١) بانحراف معياري (١.٠٦) وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (٦٦.٢٥%) من وجهة نظر افراد العينة، وهذا يدل على ضعف اتفاق افراد العينة حول هذه الفقرة.

ويتبين من الجدول ان بعد جودة الادارة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (٣.٤٧) وانحراف معياري (١.٠٥)، وبلغت شدة الاجابة (٦٩.٣٨%)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع).

جدول (٥) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لبعده جودة الادارة (N=80)

| ت | العبارة | الوسط الحسابي | شدة الإجابة % | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة |
|---|---|---------------|---------------|-------------------|---------------|
| ١ | تحرص ادارة المنظمة على بناء علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية. | 3.34 | 66.75% | 1.11 | مرتفع |
| ٢ | تهتم ادارة المنظمة بان تكون نموذجاً يقتدى بها في النزاهة والاخلاص. | 3.64 | 72.75% | 0.88 | مرتفع |
| ٣ | تلتزم ادارة المنظمة بتدريب العاملين لتطوير قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج. | 3.59 | 71.75% | 1.12 | مرتفع |
| ٤ | تتمن ادارة المنظمة الجهود المبذولة من قبل العاملين وتعاملهم باحترام. | 3.31 | 66.25% | 1.06 | مرتفع |
| | جودة الادارة | 3.47 | 69.38% | 1.04 | مرتفع |

المصدر: إعداد الباحثان

يلاحظ من الجدول أعلاه ان قيادة حدود المنطقة الخامسة تهتم بسمعتها كثيراً من حيث النزاهة والإخلاص، وأنها تلتزم بتدريب العاملين لتطوير قدراتهم، كما انها تحرص على بناء علاقات من الثقة بينها وبين منتسبيها، ولكن يتطلب منها الاهتمام بتنفيذ الجهود المبذولة من قبل منتسبيها.

٢. الانفتاح والتوجه الفاعل (Openness and active orientation)

يوضح الجدول ادناه المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعده الانفتاح والتوجه الفاعل، ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (١) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (٣.٥٠)، وبانحراف معياري (١.١٩) مما يعني أن هناك ضعف اتساق إجابات أفراد العينة بخصوصها. إن النتيجة أعلاه تعني أن قيادة حدود المنطقة الخامسة تشجع منتسبيها على طرح أفكارهم بكل حرية، بهدف الاستفادة منها، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة إجابة بلغت (٧٠%) من وجهة نظر أفراد العينة. أما الفقرة (٢) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (٢.٧٥) بانحراف معياري (٠.٩٧) وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (٥٥%) من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يدل على ضعف اتفاق أفراد العينة حول هذه الفقرة قياساً بالفقرات الأخرى.

ويتبين من الجدول أن بعد الانفتاح والتوجه الفاعل حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (٣.٠٧) وانحراف معياري (١.٠٧)، وبلغت شدة الإجابة (٦١.١٣%)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل).

جدول (٦) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لبعده الانفتاح والتوجه الفاعل

(N=80)

| ت | العبارة | الوسط الحسابي | شدة الإجابة % | الانحراف المعياري | مستوى الإجابة |
|---|---|---------------|---------------|-------------------|---------------|
| ١ | تحرص ادارة المنظمة على خلق ثقافة الانفتاح والحوار لتبادل الأفكار والآراء وتوظيفها لتحقيق النتائج المرغوب بها. | 3.50 | 70.00% | 1.19 | مرتفع |
| ٢ | تسمح ادارة المنظمة بأشراك العاملين في الأعمال والقرارات والعمليات المهمة في المنظمة. | 2.75 | 55.00% | 0.97 | معتدل |
| ٣ | تتيح ادارة المنظمة للعاملين فرص التعلم من خلال اقامة الندوات وورش العمل الدورية. | 3.06 | 61.25% | 0.90 | معتدل |
| ٤ | تشجع ادارة المنظمة العاملين على تطوير قدراتهم لإجراء التغيير والتجديد لتحسين عملهم. | 2.95 | 59.00% | 1.24 | معتدل |
| | الانفتاح والتوجه الفاعل | 3.07 | 61.31% | 1.07 | معتدل |

المصدر: إعداد الباحثان

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيادة حدود المنطقة الخامسة تحرص على تبادل الأفكار مع منتسبيها، كما أنها تتيح لهم فرصة التعلم من خلال إقامة الندوات وورش العمل، كما أنها تشجع العاملين على تطوير قدراتهم. وبسبب طبيعة عمل القيادة فإن هناك ضعف في مجال مشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات.

٣. التحسين المستمر (continuous improvement)

يوضح الجدول ادناه المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعد التحسين المستمر، ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (١) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (٣.٦٥)، وانحراف معياري (٠.٨٩) مما يعني ان هناك قوة اتساق إجابات افراد العينة بخصوصها. ان النتيجة أعلاه تعني ان قيادة حدود المنطقة الخامسة تسعى للتميز عن باقي قيادات الحدود من خلال خططها واستراتيجياتها، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة إجابة بلغت (٧٣%) من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (٤) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (٣.٠٨) بانحراف معياري (١.٣٥) وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (٦١.٥٠%) من وجهة نظر افراد العينة، وهذا يدل على ضعف اتفاق افراد العينة حول هذه الفقرة قياسا بالفقرات الاخرى.

ويتبين من الجدول ان بعد التحسين المستمر حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (٣.٣٦) وانحراف معياري (١.١٠)، وبلغت شدة الإجابة (٦١.٥٠%)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل).

جدول (٧) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لبعد التحسين المستمر (N=80)

| ت | العبارة | الوسط الحسابي | شدة الإجابة % | الانحراف المعياري | مستوى الإجابة |
|---|---|---------------|---------------|-------------------|---------------|
| ١ | تسعى ادارة المنظمة لصياغة استراتيجية فريدة تتميز بها عن المنظمات الاخرى. | 3.65 | 73.00% | 0.89 | مرتفع |
| ٢ | تبسط ادارة المنظمة عملياتها وتحسينها باستمرار، للاستجابة الى التغيرات البيئية بكفاءة وفاعلية. | 3.39 | 67.75% | 1.07 | معتدل |
| ٣ | تقيس ادارة المنظمة التقدم وترصد تحقيق الاهداف بشكل مستمر. | 3.33 | 66.50% | 1.10 | معتدل |
| ٤ | تركز ادارة المنظمة بشكل كبير على مقدراتها الجوهرية وتحاول تحسينها. | 3.08 | 61.50% | 1.35 | معتدل |
| | التحسين المستمر | 3.36 | 67.19% | 1.10 | معتدل |

المصدر: إعداد الباحثان

يلاحظ من الجدول أعلاه ان قيادة قوات الحدود الخامسة تحرص على التميز قياسا بباقي قيادات الحدود، من خلال تبسيط إجراءات عملها وتحسينها، كما انها تعمل على قياس مدى تحقيقها لأهدافها بشكل مستمر. ولكن يجب عليها التركيز على مقدراتها الجوهرية ومن أهمها منتسبها.

٤. جودة القوى العاملة (Quality of the workforce)

يوضح الجدول ادناه المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعد جودة القوى العاملة، ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (١) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (٤.٢٥)، وانحراف معياري (٠.٤٩) مما يعني ان هناك قوة اتساق إجابات افراد العينة بخصوصها. ان النتيجة أعلاه تعني ان قيادة حدود المنطقة الخامسة تمتلك ملاكات ذات كفاءة عالية، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع جدا، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة إجابة بلغت (٨٥%) من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (٣) فقد حصلت على أقل

الأوساط الحسابية إذ بلغ (٣.٥٦) بانحراف معياري (٠.٩٥) وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (٧١.٢٥%) من وجهة نظر افراد العينة، وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة حول هذه الفقرة ، مما يعني ضعف توافرها قياسا بالفقرات الاخرى.

ويتبين من الجدول ان بعد جودة القوى العاملة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (٣.٣٦) وانحراف معياري (١.١٠)، وبلغت شدة الاجابة (٦١.٥٠%)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل).

جدول (٨) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لبعد جودة القوى العاملة

(N=80)

| ت | العبارة | الوسط الحسابي | شدة الإجابة % | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة |
|---|---|---------------|---------------|-------------------|---------------|
| ١ | تمتلك ادارة المنظمة ملاكات عمل تتصف بالمرونة العالية بمختلف أقسامها وشعبها. | 4.25 | 85.00% | 0.49 | مرتفع جدا |
| ٢ | تتميز ادارة المنظمة بامتلاكها ملاكات ادارية قادرة على التعامل السريع وبأساليب مبدعة مع المشكلات التي تواجهها. | 3.80 | 76.00% | 0.80 | مرتفع |
| ٣ | تسهل ادارة المنظمة قضية تبادل المعلومات والمعرفة والخبرات بين ملاكات الأقسام المختلفة. | 3.56 | 71.25% | 0.95 | مرتفع |
| ٤ | تتوقع ادارة المنظمة من العاملين تأدية أعمالهم بصورة متميزة واستثنائية. | 4.04 | 80.75% | 0.19 | مرتفع |
| | جودة القوى العاملة | 3.91 | 78.25% | 0.61 | مرتفع |
| | الأداء العالي | 3.45 | 69.03% | 0.95 | مرتفع |

المصدر: إعداد الباحثان

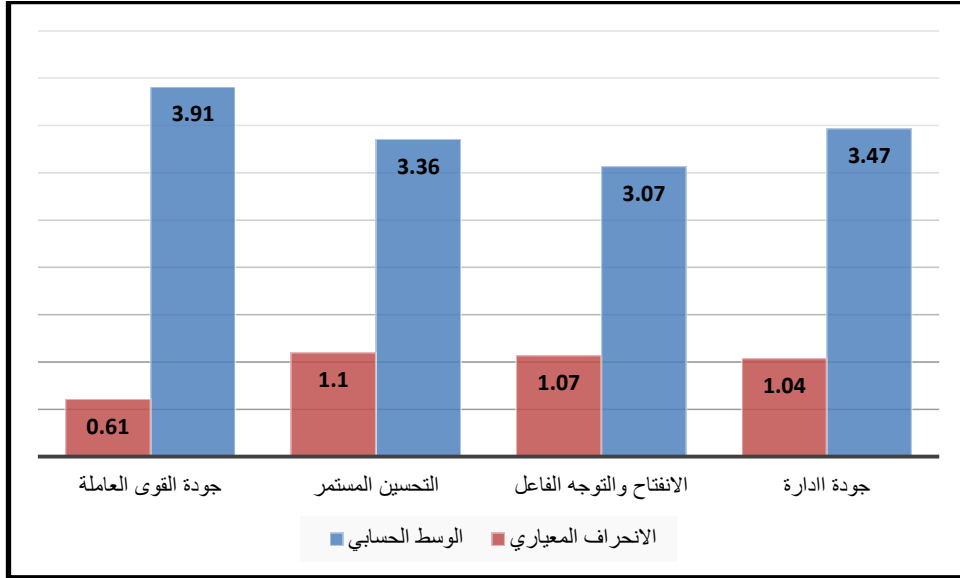
يلاحظ من الجدول أعلاه ان قيادة حدود المنطقة الخامسة تمتلك ملاكات ذات كفاءة عالية، قادرة على التعامل مع الاحداث بشكل سريع وأساليب مبدعة، وبالتالي تأدية مهامهم بصورة مميزة. ولكن يتطلب تسهيل عملية تبادل المعلومات.

ومما تنبغي الإشارة إليه هو أن متغير الأداء العالي حقق وسطا حسابيا موزونا عاما (٣.٤٥)، بانحراف

معياري (٠.٩٥)، وشدة إجابة بلغت (٦٩.٠٣%). وهذا يدل بشكل عام على إدراك عينة الدراسة لقوة توافر

ابعاد الأداء العالي في قيادة حدود المنطقة الخامسة. ويبين الشكل (٣) ادناه مقارنة بين ابعاد الأداء العالي من

حيث الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري.



الشكل (٣)

المصدر: اعداد الباحثان

يتبين بشكل عام إدراك عينة الدراسة لتوافر ابعاد الأداء العالي، ولقد احتل بعد جودة القوى العاملة المرتبة الأولى وكان هذا البعد أكثر الابعاد اتساقاً من حيث انه سجل اقل قيمة للانحراف المعياري، ثم بعد جودة الإدارة بالمرتبة الثانية، وكذلك حل المرتبة الثانية من حيث اتساق إجابات افراد العينة، ومن ثم بعد التحسين المستمر بالمرتبة الثالثة، وكذلك ثالثاً من حيث الاتساق، وأخيراً حل بعد الانفتاح والتوجه الفاعل بالمرتبة الرابعة وكذلك من حيث اتساق إجابات افراد العينة.

المطلب الثاني : تحليل واختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

يهدف ها المطلب الى اختبار علاقة الارتباط ما بين المتغيرات وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط (Pearson) إضافة الى اختبار علاقة التأثير بينها وذلك من خلال إيجاد معامل الانحدار الخطي البسيط (β)، ولغرض قياس علاقات التأثير بين متغيرات البحث استخدم الباحث معامل الانحدار البسيط، وسيتم قياس معنوية القوة التأثيرية من خلال معنوية قيم (t)، المحسوبة لمعامل الانحدار البسيط، كما تم استخدام معامل التحديد (R^2) لغرض قياس القوة التفسيرية للمتغير المستقل في المتغير المعتمد، ومن خلال البرنامج الاحصائي (SPSS V.23).

الفرضية الرئيسية الاولى: وتنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام التنظيمي

والأداء العالي). ولقد تفرع عنها أربع فرضيات فرعية وكما مبين في ادناه: -

١- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الايمان بالمنظمة والأداء العالي بأبعاده.

٢- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رغبة الاستمرار بالعمل بالمنظمة والأداء العالي بأبعاده.

٣- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المسؤولية نحو المنظمة والأداء العالي بأبعاده.

٤- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الولاء للمنظمة والأداء العالي بأبعاده.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (٩) الذي اختبر الفرضية الرئيسية الثالثة بأن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة ومعنوية عند مستوى (١%) وعلى النحو الآتي:

١- كانت أقوى علاقة ارتباط بين بعد الايمان بالمنظمة وجودة القوى العاملة اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠.٨٢٤)، فيما كانت أضعف علاقة بين بعد الايمان بالمنظمة وبعد الانفتاح والتوجه الفاعل اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠.٥٩٨). فيما بلغت علاقة الارتباط بين بعد الايمان بالمنظمة والأداء العالي (٠.٧١٥) من النتائج أعلاه يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الأولى، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الايمان بالمنظمة والأداء العالي بأبعاده).

٢- كانت أقوى علاقة ارتباط بين بعد رغبة الاستمرار بالعمل بالمنظمة وجودة الادارة اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠.٧٨٧)، فيما كانت أضعف علاقة بين بعد رغبة الاستمرار بالعمل بالمنظمة وبعد التحسين المستمر اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠.٥٣٣). فيما بلغت علاقة الارتباط بين بعد رغبة الاستمرار بالعمل بالمنظمة والأداء العالي (٠.٧٠٢) من النتائج أعلاه يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الثانية، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد رغبة الاستمرار بالعمل بالمنظمة والأداء العالي بأبعاده).

٣- كانت أقوى علاقة ارتباط بين بعد المسؤولية نحو المنظمة وبعد جودة الادارة اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠.٨٠٨)، فيما كانت أضعف علاقة بين بعد المسؤولية نحو المنظمة وبعد التحسين المستمر، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠.٧٠٩). فيما بلغت علاقة الارتباط بين بعد المسؤولية نحو المنظمة والاداء العالي (٠.٧٩٨) من النتائج أعلاه يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الثالثة، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المسؤولية نحو المنظمة والاداء العالي بأبعاده).

٤- كانت أقوى علاقة ارتباط بين بعد الولاء للمنظمة وبعد التحسين المستمر اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠.٩١٧)، فيما كانت أضعف علاقة بين بعد الولاء للمنظمة وبعد جودة القوى العاملة اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠.٨٠٥). فيما بلغت علاقة الارتباط بين بعد الولاء للمنظمة الاداء العالي (٠.٨٩٤) من النتائج أعلاه يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الرابعة، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الولاء للمنظمة والاداء العالي بأبعاده).

٥- كانت جميع علاقات الارتباط بين متغير الالتزام التنظيمي والاداء العالي بأبعاده معنوية عند مستوى (١%) ولقد بلغت أقوى علاقة ارتباط بين متغير الالتزام التنظيمي وبعد جودة القوى العاملة اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠.٩٠٣)، فيما كانت أضعف علاقة بين متغير الالتزام التنظيمي وبعد الانفتاح والتوجه الفاعل اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠.٨٣٩). فيما بلغت علاقة الارتباط بين متغير الالتزام

التنظيمي والاداء العاليي (٠.٩١٢) من النتائج أعلاه يستدل الباحث على رفض الفرضية الرئيسية الثانية، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الالتزام التنظيمي والاداء العاليي بأبعاده).
جدول (٩) مصفوفة معاملات الارتباط بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والاداء العاليي بأبعاده.

| الأداء العالي | جودة القوى العاملة | التحسين المستمر | الانفتاح والتوجه الفاعل | جودة الإدارة | |
|---------------|--------------------|-----------------|-------------------------|--------------|--------------------------------|
| .715** | .824** | .715** | .598** | .644** | الايمان بالمنظمة |
| .702** | .666** | .533** | .693** | .787** | رغبة الاستمرار بالعمل بالمنظمة |
| .798** | .773** | .709** | .755** | .808** | المسؤولية نحو المنظمة |
| .894** | .805** | .917** | .827** | .825** | الولاء للمنظمة |
| .912** | .903** | .852** | .839** | .892** | الالتزام التنظيمي |

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

الفرضية الرئيسية الثانية: وتنص على أنه (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للالتزام التنظيمي في الأداء العالي). ولقد تفرعت عن الفرضية اربع فرضيات فرعية وهي:

- ١- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده الايمان بالمنظمة في متغير الأداء العالي.
- ٢- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده الاستمرار بالعمل بالمنظمة في الأداء العالي.
- ٣- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده المسؤولية نحو المنظمة في الأداء العالي.
- ٤- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده الولاء للمنظمة في الأداء العالي.

يبين الجدول (١٠) ادناه تحليل الانحدار البسيط بين متغيرات الدراسة

جدول (١٠) تحليل علاقات التأثير للفرضية الرئيسية السادسة

| معامل التحديد R2 | قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها | | قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها | | الأداء العالي | | المتغير التابع |
|------------------|---------------------------------|----------------|---------------------------------|----------------|---------------|----------|--------------------------------|
| | قيمة F | مستوى المعنوية | قيمة t | مستوى المعنوية | β | α | المتغير المستقل |
| ٠.٥١ | ٨١.٧٦ | ٠.٠٠٠ | ٩.٠٤ | ٠.٠٠٠ | ٠.٨٣ | ٠.٦٢ | الايمان بالمنظمة |
| ٠.٤٩ | ٧٥.٧٢ | ٠.٠٠٠ | ٨.٧٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٩٦ | - | رغبة الاستمرار بالعمل بالمنظمة |
| ٠.٦٤ | ١٣٧ | ٠.٠٠٠ | ١١.٧٠ | ٠.٠٠٠ | ١.٣٢ | - | المسؤولية نحو المنظمة |
| ٠.٨٠ | ٣١٢ | ٠.٠٠٠ | ١٧.٦٧ | ٠.٠٠٠ | ١.٠٣ | - | الولاء للمنظمة |

| | | | | | | | |
|------|-------|-----|-------|-------|------|------|-------------------|
| | | | | | | ٠.١٩ | |
| ٠.٨٣ | ٠.٠٠٠ | ٣٨٨ | ٠.٠٠٠ | ١٩.٧٠ | ١.٤٠ | ١.٧٣ | الالتزام التنظيمي |

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول أعلاه الآتي:

- ١- إن متغير الاداء العالي سيزداد بمقدار (0.83) وحدة، اذا ازداد اهتمام منتسبي قيادة حدود المنطقة الخامسة ايمانهم بمنظمتهم بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (٠.٠٠٠٠)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (9.04) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. ولقد بلغت قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية انموذج الانحدار (٨١.٧٦) وهي قيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٠٠٠). وبلغت القوة التفسيرية لأنموذج الانحدار (٠.٥١)، وهذا يعني ان الايمان بالمنظمة يفسر ما نسبته (٥١%) من التغيرات التي تطرأ في الاداء العالي، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج. مما تقدم يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الأولى بمعنى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الايمان بالمنظمة في متغير الاداء العالي).
- ٢- سيزداد متغير الاداء العالي بمقدار (0.96) وحدة، اذا ازداد رغبة منتسبي قيادة حدود المنطقة الخامسة باستمرار العمل في المنظمة بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (٠.٠٠٠٠)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (8.70) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. ولقد بلغت قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية انموذج الانحدار (٧٥.٧٢) وهي قيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٠٠٠). وبلغت القوة التفسيرية لأنموذج الانحدار (٠.٤٩)، وهذا يعني ان رغبة الاستمرار بالعمل بالمنظمة يفسر ما نسبته (٤٩%) من التغيرات التي تطرأ في الاداء العالي، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج. مما تقدم يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الثانية بمعنى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد رغبة الاستمرار بالعمل بالمنظمة في متغير الاداء العالي).
- ٣- سيزداد متغير الاداء العالي بمقدار (1.32) وحدة، اذا ازدادت مسؤولية منتسبي قيادة حدود المنطقة الخامسة تجاه المنظمة بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (٠.٠٠٠٠)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (11.70) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. ولقد بلغت قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية انموذج الانحدار (١٣٧) وهي قيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٠٠٠). وبلغت القوة التفسيرية لأنموذج الانحدار (٠.٦٤)، وهذا يعني بعد المسؤولية نحو المنظمة تفسر ما نسبته (٦٤%) من التغيرات التي تطرأ في الاداء العالي، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج. مما تقدم يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الثالثة بمعنى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد المسؤولية نحو المنظمة في متغير الاداء العالي).

٤- سيزداد متغير الاداء العالي بمقدار (1.03) وحدة، اذا ازداد ولاء منتسبي قيادة حدود المنطقة الخامسة للمنظمة بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (٠.٠٠٠٠)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (17.67) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. ولقد بلغت قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية انموذج الانحدار (٣١٢) وهي قيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٠٠٠). وبلغت القوة التفسيرية لأنموذج الانحدار (٠.٨٠)، وهذا يعني ان الولاء للمنظمة يفسر ما نسبته (٨٠%) من التغيرات التي تطرأ في الاداء العالي، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج. مما تقدم يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الرابعة بمعنى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء الولاء للمنظمة في متغير الاداء العالي).

٥- وعلى المستوى الكلي سيزداد متغير الاداء العالي بمقدار (1.40) وحدة، اذا ازداد الالتزام التنظيمي لمنتسبي قيادة قوات حدود المنطقة الخامسة بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (٠.٠٠٠٠)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (19.70) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. ولقد بلغت قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية انموذج الانحدار (٣٨٨) وهي قيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٠٠٠). وبلغت القوة التفسيرية لأنموذج الانحدار (٠.٨٣)، وهذا يعني ان الالتزام التنظيمي يفسر ما نسبته (٨٣%) من التغيرات التي تطرأ في الاداء العالي، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج. مما تقدم يستدل الباحث على رفض الفرضية الرئيسية السادسة بمعنى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للالتزام التنظيمي في متغير الاداء العالي).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات: تضمنت هذه الفقرة اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحثان من واقع المنظمة عينة البحث ويمكن عرضها كالآتي:

١. ان منتسبي قيادة حدود المنطقة الخامسة تربطهم علاقات قوية ، تدفعهم للاستمرار بالعمل معا ، كما انهم وفي سبيل قيمهم الشخصية مستعدين لإنجاز اصعب المهام ، وانهم لديهم طموح عالي جدا بخصوص الترقية الى اعلى المناصب بالقيادة.
٢. ان منتسبي قيادة حدود المنطقة الخامسة يعدون مشاكل القيادة هي مشاكلهم الشخصية، وانهم يشعرون بالفخر لانتمائهم لها، ويزداد ولائهم للمنظمة بزيادة مكاسبهم المادية والمعنوية.
٣. تبين ان قيادة حدود المنطقة الخامسة تحرص على التميز قياسا بباقي قيادات الحدود، من خلال تبسيط إجراءات عملها وتحسينها، كما انها تعمل على قياس مدى تحقيقها لأهدافها بشكل مستمر .
٤. ظهر ان قيادة حدود المنطقة الخامسة تمتلك ملاكات ذات كفاءة عالية، قادرة على التعامل مع الاحداث بشكل سريع وأساليب مبدعة، وبالتالي تأدية مهامهم بصورة مميزة، ولكن يتطلب تسهيل عملية تبادل المعلومات.

٥. اثبتت النتائج الاحصائية ان الالتزام التنظيمي يرتبط على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد بعلاقة ايجابية قوية مع الاداء العالي، وهو ما يمكن قيادة حدود المنطقة الخامسة من تعزيز تستفاد من تلك السلوكيات في رفع مستوى اداءها وتميزها عن قيادات الحدود الاخرى.

٦. اثبتت النتائج الاحصائية وجود علاقة تأثير للالتزام التنظيمي بأبعاده في الاداء العالي، وهو ما يمكن قيادة حدود المنطقة الخامسة من تحقيق مستوى اداء اعلى من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي لعاملها، من خلال تقوية العلاقات الاجتماعية مع عاملها وتلبية احتياجاتهم والتي تنصب في رفع قيمة العنصر البشري وإشعاره بالمكانة والاحترام، ما ينتج عنه من كفاءة وتفاني في الاداء والحرص على تحقيق اهداف المنظمة.

ثانيا: التوصيات: بناء على الاستنتاجات التي تم التوصل اليها يعرض الباحثان اهم التوصيات وكما يلي:

١. تقوية وسائل تبادل المعلومات والمعارف بين الاقسام والشعب داخل القيادة ، والتشجيع عليها وبيان اثرها الكبير على انجاز المهام والواجبات، ويمكن ذلك من خلال الاعلانات والمنشورات واللقاءات.

٢. ضرورة التركيز على كسب ولاء العاملين ، من خلال توفير متطلباتهم مثل الاحترام والتقدير والمكافئات وتقوية العلاقات والتدخل بحل المشكلات الخاصة بهم.

٣. ضرورة تركيز القيادة على الوسائل والاليات التي تعزز من الالتزام التنظيمي من خلال:

أ- اقامه الندوات والاجتماعات الدورية للعاملين التي تحثهم على تنفيذ واجباتهم بدقة والالتزام بالقوانين واللوائح الصادرة من الادارة العليا، والمحافظة على وقت العمل، وابتعادهم عن الدخول بأمر جانبيه لا تخص العمل.

ب- تحفيز ومكافأة العاملين المتميزين لما له من دور كبير في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي وادائهم وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم ، كما ويعتبر دافع كبير لبقية العاملين للاهتمام بمهاراتهم وتطويرها في سبيل زيادة مستوى اداءهم.

٤. على قيادة حدود المنطقة الخامسة العمل على تجنب ضعف الالتزام التنظيمي وتدني مستوى اداء العاملين وتثبيط همهم وشعورهم بالإحباط من خلال:

أ. الاعتماد على التعليمات النافذة والمعمول بها في أسناد المناصب لجميع العاملين دون تميز بناء على الكفاءة والمؤهلات والمهارات بعيدا عن المحسوبية والعلاقات وبصورة عادلة.

ب. التأكيد قيادة حدود المنطقة الخامسة على إشاعة روح الألفة والمحبة والتعاون بين منتسبيها.

ت. على قيادة حدود المنطقة الخامسة الاهتمام بمدراء الشعب والاقسام بإدخالهم دورات تدريبه تخصصيه لرفع مستوى ادائهم وبما يجعلهم قدوة للآخرين.

المصادر

اولا : المصادر العربية

• الكتب

١. العنزي, سعد علي(٢٠١٤) *ابداعات الاعمال, قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي* الطبعة الاولى, الوراق للنشر والتوزيع, عمان.

٢. حريم , حسين , السلوك التنظيمي " دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان , الاردن , ٢٠٠٩م.

• الرسائل والاطاريح

١. رزوقي, خولة(٢٠١٥) " *إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى ممرضى مستشفى سليمان*

عميرات بتقريت " دراسة ميدانية على عينة من ممرضى سليمان عميرات بمدينة تقريت, الجزائر .

٢. العامري, علي عبد الحسين(٢٠١٨) " *دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي,*

دراسة استطلاعية لآراء مديري معامل الإسمنت في العراق" (مُعاونية السمنت الجنوبية ، كربلاء ، كوفة ، بابل ، النورة ، السماوة)، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء .

٣. عبد السيد, غازي عبد زيد(٢٠١٥) " *دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز من خلال الدور*

الوسيط لمرونة الموارد البشرية" دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي دوائر البلديات في كربلاء المقدسة" رسالة ماجستير, كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء المقدسة.

٤. الغراوي, رضا جاسم(٢٠١٤) " *التطوير الاستراتيجي للمورد البشري ودوره في تعزيز الاداء العالي, بحث ميداني في*

وزارة البلديات والاشغال العامة" رسالة ماجستير , كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد.

• المجالات العلمية

١. جعفر, قبس زهير(٢٠١٧) " *تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي, دراسة استطلاعية لمديري مركز*

امراض وزرع الكلى بمدينة الطب - بغداد", مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد ٩٦ المجلد ٢٣ الصفحات ١٦٦-١٨٥ .

٢. أبو الروس, سامي علي و حنونه, سامي ابراهيم(٢٠١١) " *تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات*

الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - فلسطين"

مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد التاسع عشر، العدد الأول، ص ١٢٥٩ - ص ١٣١٠

يناير ٢٠١١.

ثانيا: المصادر الاجنبية

*BOOKS

1. Colquitt, Jason , and, Lepine, Jeffry, and, Wesson, Michael ,(2018) " **Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace Sixth Edition, Dubuque : McGraw-Hill Education, Comparative Education and Education Management)University of the Free State: Bloemfontein.**

* Dissertations & Thesis

1. Karnsomdee, Panitee(2010)"**A Study of Iedership Styles and Organiztional Perfomance in high Perfomance Organiztions (HPOs) IN Thailand** " A Dissertation School of Public Administration, National Institute of Development Administration.

* **Journal & Periodicals.**

1. Al-Khasawneh, Akif Lutfi(2012)" **The Relation between Human Resource Management (HRM) Strategies and Job Loyalty as Practiced at the Public Relations (PR's) Units in the Government Ministries of Jordan**" *Journal of Management Research*, 2013, Vol. 5, No. 3.
2. De Waal, André A (2007) " **The Characteristics of High Performance organizations,**" *Business Strategy Series*, vol (8), No (3) , Emerald ,pp.(1).
3. De Waal, Andre(2014)" **Applicability of the high-performance organization framework in the diamond industry value chain**" *Journal of Strategy and Management*,Vol. 7 No. 1, 2014,pp. 30-48.
4. De Waal, Andre, and, Frijns, Miriam(2014)" **Longitudinal research into factors of high performance: the follow-up case of Nabil Bank**" Miriam Frijns on 27 March 2014, *School of Management, Maastricht, The Netherlands*.
5. Elegido, Juan(2013)" **Does it make sense to be a loyal employee?**" *Journal of Business Ethics*, 116(3): 495-511.
6. Gordon, M. F., Philpot, J. W., Burt, A. E., Thompson, C. A., and Spiller, W. F., (1981)"**Commitment to the Union: Development of a Measure and Examination of Correlates**" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, No. , pp.482-491.
7. Hasani, Kaveh, and, Boroujerdi, Saeed Sadeghi,and, Sheikhesmaeili, Saman(2013)" **The effect of organizational citizenship behavior on organizational commitment**" *Global Business Perspectives*, December 2013, Volume 1, Issue 4, pp 452-470.
8. Iqbal ,Anam, & Tufail, Muhammad, and Lodhi, Rab(2015)" **EMPLOYEE LOYALTY AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN PAKISTANI ORGANIZATIONS**" *Journal Of Human Resource Management*, Vol.3,No.1, Pp.1-11.
9. Khanifar,H&Hajlou,M.H Abdolhosseini,B & Ataei,F&Soltani,H, (2012) **Factors Affecting the Organizational Commitment of Employees and Customer Satisfaction** ",*Journal of Basic and Applied Scientific*, Vol2(11) P.11181.

10. Mussel ,p.,(2013) "**Introducing the construct curiosity for productiong job performance**" ,*Journal of organizational B, havior, J, organiz, Behav.* 34, 453–472.
- 11.Olesia, Wekesas,and, Namusonge, and, Iravo, Mike,(2013)," **Role of Servant Leadership on Organizational Commitment: An Exploratory Survey of State Corporations in Kenya**" *ternational Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 3 No. 13; July 2013.
- 12.Sulu, Seyfettin, and, Ceylan , Adnan, and, Kaynak, Ramazan,(2010)," **Work Alienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals**" *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 8; August 2010.