

دور التدريب الأخلاقي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية نورا عبد القادر محمود القاز

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على دور التدريب الأخلاقي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس هي الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى جامعة بنغازي، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتدريب الأخلاقي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالتدريب الأخلاقي لما له من أثر إيجابي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية.

Abstract:

The study aimed to identify the role of moral training in achieving the organizational commitment of the staff at Benghazi University of Libya.

The descriptive analytical method was used. The measurement tool was designed and distributed to a random sample of workers at Benghazi University.

The study concluded that there is a positive effect of the moral training in achieving the organizational commitment of the employees of the University of Benghazi, Libya.

The study recommended the need to increase attention to ethical training because it has a positive impact in achieving the

organizational commitment of the employees The University of Benghazi.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

١. دراسة (Hayati & Caningo, 2012)^(١) بعنوان: التدريب على أخلاقيات العمل والدوافع الذاتية، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التدريب على أخلاقيات العمل على الدوافع الذاتية، معرفة تأثير التدريب على أخلاقيات العمل على الرضا الوظيفي، ومعرفة تأثير التدريب على أخلاقيات العمل على الالتزام التنظيمي، وتحديد تأثير التدريب على أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات.

وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب على أخلاقيات العمل لها تأثيراً إيجابياً في تحفيز العاملين وزيادة الدوافع الذاتية لديهم نحو العمل حيث أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين أخلاقيات العمل والدوافع الذاتية نحو العمل، ووجود تأثير للتدريب على أخلاقيات العمل على الرضا الوظيفي حيث أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين الرضا الوظيفي وأخلاقيات العمل، ووجود تأثير للتدريب على أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات.

٢. دراسة (Sabir, 2013)^(٢) بعنوان: تأثير القيادة الأخلاقية والتدريب الأخلاقي على أداء العاملين.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية على أداء الشركات، ومعرفة دور القيادات الأخلاقية في تبني التدريب الأخلاقي للعاملين، ومعرفة تأثير التدريب الأخلاقي على أداء العاملين، ومعرفة دور القيم الأخلاقية للتدريب على أداء العاملين، وتحديد دور القيادات الأخلاقية على أداء العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تساهم في تحسين الأداء، وأن تبني القيادة الأخلاقية للتدريب الأخلاقي للعاملين في المنظمة يؤدي إلى تحسين الأداء، وأن القيم الأخلاقية للتدريب تزيد من كفاء أداء العاملين، وأن القيادة الأخلاقية تعتبر من أهم

العوامل التي تزيد من جودة وأداء العاملين، وأن الأداء الأخلاقي يزيد من نجاح القيادة والعاملين، وأن هناك علاقة إيجابية وقوية بين القيم الأخلاقية للتدريب والقيادة الأخلاقية، وأن الأداء الأخلاقي للعاملين يؤدي إلى تحقيق الأهداف ورفع مستوى أداء المنظمة وزيادة الإنتاجية، وأن القيم الأخلاقية للقيادة هي المكون الأساسي لتطوير أداء العاملين.

٣. رسالة (العوامي، ٢٠١٤)^(٣) بعنوان: أثر القيادة الإستراتيجية على الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على درجة تحقق الالتزام التنظيمي من وجهة نظر القيادات بالشركات النفطية الليبية، وكذلك معرفة درجة تأثير الممارسات القيادية للمديرين بالشركات النفطية الليبية على تحسين الالتزام التنظيمي لدى العاملين بتلك الشركات.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير واضح للممارسات القيادية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظر تلك القيادات، كما بينت الدراسة أن العاملين يتأثرون بدرجة توافر الممارسات القيادية للمديرين والتي تساهم بدرجة كبيرة في زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

٤. دراسة (Laurence & Betina, 2015)^(٤) بعنوان: التدريب: الهوية الأخلاقية المهنية وتنمية الأخلاق.

هدفت الدراسة إلى التعرف معرفة دور عملية التدريب ووضع المعايير الأخلاقية للتدريب التي تساهم في بناء الهوية الأخلاقية للعاملين، ومعرفة مدى إمكانية تطوير الهوية الأخلاقية المهنية من خلال التدريب، ومعرفة أثر التدريب على تطوير الأكواد الأخلاقية للمنظمات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تبادلية بين عملية التدريب والهوية الأخلاقية، ووجود علاقة بين عملية التدريب وضع المعايير الأخلاقية بالمنظمات، وبينت الدراسة أن التدريب يساهم في بناء الهوية الأخلاقية للعاملين، وأن التدريب يؤدي إلى بناء الهوية التنظيمية للعاملين، وأن عملية التدريب لها أثر واضح في تطوير الأكواد

الأخلاقية بالمنظمات.

٥. دراسة (Kumar & Giri, 2016)^(٥) بعنوان: تأثير العمر والخبرة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العمر وخبرة العاملين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا في عدد من المنظمات الخاصة والعامة العاملة في قطاعي المصارف والاتصالات في الهند. وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يتأثران بصورة عامة بالمراحل الوظيفية المختلفة للعاملين، حيث استنتجت الدراسة أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سنا، كما أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يتأثران بصورة عامة بالخبرة الوظيفية للعاملين، واستنتجت أن العمال الأكثر خبرة في العمل لديهم رضا وظيفي والتزام تنظيمي أعلى من غيرهم.

٦. دراسة (Kim et. Al., 2018)^(٦) بعنوان: تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات والتسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على الالتزام التنظيمي، والتعرف على دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي، وتحديد دور أبعاد التسويق الداخلي (فرق العمل، الاتصال، الاعتراف والمكافأة، التدريب والتطوير) على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات على الالتزام التنظيمي، وكذلك وجود دور هام للتسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وبينت الدراسة أن توافر أبعاد التسويق الداخلي الاتصال، والتدريب والتطوير، والمكافأة والتقدير، وفريق العمل ارتبطت إيجابيا مع التزام العاملين، كما بينت الدراسة أن كل بعد المكافأة والتقدير كان أكثر الأبعاد التي تؤدي إلى تحسين مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات، واستنتجت الدراسة أن بعد فرق العمل كان أقل الأبعاد التي تساهم في زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في

المنظمات.

٧. دراسة (Quenson, 2018) ^(٧) بعنوان: العلاقة بين التدريب الأخلاقي و سلوك المواطنة التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب الأخلاقي في أداء المرؤوسين، ودور تدريب العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية، وتوضيح الأثر العملي لأهمية التدريب على القيادة الأخلاقية، ودور التدريب الأخلاقي في السلوك التنظيمي الاجتماعي. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين التدريب الأخلاقي وأداء العاملين، وأن التدريب الأخلاقي يساهم إيجابياً في سلوك المواطنة التنظيمية، وبينت الدراسة أن مستوى التدريب الأخلاقي يكون أقوى عندما تكون لدى القيادة رغبة في تبني السلوك الأخلاقي، ويكون أقل عندما تكون القيادة غير متمسكة بالسلوك الأخلاقي، وأن أداء العاملين يرتبط بشكل إيجابي بالتدريب الأخلاقي ويساهم في تشكيل الهوية الأخلاقية الشخصية للعاملين.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتلور مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي:
ما مدى دور التدريب الأخلاقي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية؟

ثالثاً: فرض الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب الأخلاقي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية

رابعاً: أهداف الدراسة:

١. التعرف على مدى الاهتمام بالتدريب الأخلاقي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية.
٢. تحديد العلاقة بين التدريب الأخلاقي وتحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية.

٣. معرفة أثر التدريب الأخلاقي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة

بنغازي الليبية.

٤. تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في جامعة بنغازي الليبية، ووزارة التعليم العالي، والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.

خامساً: أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العلمية:

١. تساعد في التعرف على مفهوم التدريب الأخلاقي وكذلك تساهم في توضيح مفهوم الالتزام التنظيمي.

٢. يعتبر موضوع التدريب الأخلاقي من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة الليبية خصوصاً بالمعارف حول موضوع هذا الموضوع وكذلك حول موضوع الالتزام التنظيمي.

ب. الأهمية التطبيقية:

١. يتم تطبيق هذه الدراسة على جامعة بنغازي الليبية وهو مجال تطبيقي هام حيث تعتبر قطاعاً استراتيجياً تقدم الخدمات التعليمية الجامعية المتنوعة للمواطنين في مدينة بنغازي خصوصاً وفي ليبيا عموماً ولذا فهي تمثل قطاعاً تعليمياً ولها أهمية كبيرة للمواطنين.

٢. تواجه جامعة بنغازي الليبية العديد من المشاكل التي تؤدي إلى ضعف مستوى الالتزام التنظيمي، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تغيير طرق التدريب لتكون وفق المعايير الأخلاقية.

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

تعتبر وظيفة التدريب مكتملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال والأجهزة مثلاً يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقاً لخطط وبرامج محددة. وتتمثل هذه الرعاية للعامل البشري في مساعدته على اكتساب الجديد والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال،

وصقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات وظيفية.

أولاً: التدريب الأخلاقي:

يعتبر التدريب الأخلاقي أداة يتم استخدامها من أجل زيادة الوعي الأخلاقي لدى العاملين في المنظمات وبالرغم من أن التدريب متواجد في أغلب المنظمات إلا أنه يجب على مؤسسات الأعمال تعزيز دورها بشكل يتفق مع التدريب الأخلاقي بالشكل الذي من خلاله يتمكن العاملين من رؤية الكيفية التي بها يتم تبني أخلاقيات العمل بشكل محدد^(٨).

أ. مفهوم التدريب الأخلاقي:

١. عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد وتستهدف إحداث تغييرات محددة سلوكية أخلاقية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية.^(٩)
٢. نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل وفق المعايير الأخلاقية.^{١٠}
٣. عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف تحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال تعلم المبادئ الأخلاقية^(١١)

وتعرف الباحثة التدريب الأخلاقي على أنه مجموعة من البرامج التدريبية التي يتم تقديمها لكافة الموظفين داخل محيط العمل تمهيداً للتعرف على أخلاقيات العمل الوظيفي.

ب. أهمية التدريب الأخلاقي:

- توجد العديد من الأهداف التي تتحقق من وراء القيام بتقديم برامج تدريبية تركز على الجانب الأخلاقي وهي على النحو التالي^(١٢):
١. تمكين الموظفين من التحديد للمشاكل الوظيفية بشكل جيد وعلاج حالات نقص المهارات وتخفيض معدلات دوران العمل، وتقليل الغياب والتأخير.
 ٢. توفير سبل التعامل مع الأفراد اللذين ينتهكون المعايير الأخلاقية.
 ٣. مساعدة الأفراد على تقدير أو تقييم الأولويات الأخلاقية وتحسين سمعة المنظمة

- وزيادة قدرتها التنافسية.
٤. زيادة الحساسية للقضايا الأخلاقية حيث يساعد على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وزيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية وأن جهودهم سوف تثمر عن نتائج إيجابية.
 ٥. تعزيز الانعكاسية الفردية وزيادة إنتاجية العاملين وتطوير قدراتهم وتحسين نوعية الخدمات المقدمة.
 ٦. تحسين المناخ الأخلاقي للمنظمة من خلال إنشاء أنظمة دعم ومدونات أخلاقية وتزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.
 ٧. توفير الأدوات اللازمة لمساعدة العاملين على فهم عمليات اتخاذ القرارات الأخلاقية في المنظمة.
- ج. مبادئ التدريب الأخلاقي: (١٣)
١. ضرورة احترام قوانين العمل: حيث إن الخضوع للقواعد القانونية وفقاً للقوانين والأنظمة أو اللوائح والتعليمات الصادرة من جانب رؤساء العمل يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
 ٢. الحيادية: وهي التصرف بما تمليه الجوانب الموضوعية للقضية المعروضة، وأن يتم التعامل مع كافة العاملين بحادية تامة وذلك سعياً نحو إرساء مبدأ العدالة التنظيمية سواء العدالة الداخلية أو الخارجية.
 ٣. النزاهة: حيث إن خدمة المتعاملين مع المنظمة ونيل ثقتهم هو غاية أي وظيفة داخل المنظمة ولذا يجب على الموظف أن يسعى إلى كسب ثقة هؤلاء المتعاملين مع المنظمة وتعزيز مصلحة المنظمة بحيث تغلب مصلحة المنظمة على مصلحته الخاصة.
 ٤. الاجتهاد: وذلك من خلال سعي الموظف نحو تأدية واجباته الوظيفية بكل جدية واجتهاد وعناية وأن يسعى إلى تقديم مستويات خدمية عالية.
 ٥. الفعالية: وهو قيام الموظف بواجباته بما يؤدي إلى عدم تبديد المال العام والاستفادة من كافة الموارد أفضل استغلال ممكن.

د. خطوات التدريب الأخلاقي: (١٤)

١. تحليل بيئة المنظمة الداخلية وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج أخلاقية.
 ٢. تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث الوضع الأخلاقي الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
 ٣. تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
 ٤. إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.
 ٥. مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- #### هـ. مزايا الاهتمام بالتدريب الأخلاقي: (١٥)

١. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
 ٢. وجود اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
 ٣. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.
- وترى الباحثة أن التدريب الأخلاقي جزءاً لا يتجزأ من التنمية الإدارية وواحد من مداخلها ولا يمكن أن تتحقق هذه التنمية ما لم يكن هناك إطار موحد متناسق لكل مداخل التنمية الإدارية الأخرى من تنظيم وإعادة وتحديث للأنظمة واللوائح وتبسيط

وتطوير الإجراءات والأساليب المتبعة، ولذا فإن العملية التدريبية تتكون من مجموعة من العناصر لا بد من توافرها حتى تحقق الغرض التي تفي من أجله.

ثانياً: الالتزام التنظيمي:

أ. مفهوم الالتزام التنظيمي:

١. قوة تطابق الفرد وارتباطه مع منظمته التي يعمل بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الالتزام التنظيمي تجاه المنظمة التي يعمل بها فإنه يتحقق لديه مجموعة من المزايا والصفات أهمها قبول أهداف وقيم المنظمة وخدمة المنظمة بأقصى مما لديه من جهد والرغبة القوية بالمحافظة على استمرار عمله في المنظمة.^(١٦)

٢. منهج وطريقة حياة بالنسبة للمنظمات التي تسعى لتأسيس قاعدة صلبة من الزبائن، فالمؤسسات التي تعتمد على ولاء للعاملين لديها تهتم بخلق القيمة المتفوقة أولاً، ثم الربح في المرتبة الثانية، فإرضاء الزبائن قيمة ترجع عائداتها بالدرجة الأولى إلى ارتداء العاملين في المقام الأول.^(١٧)

٣. شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته، مما يشعر الفرد بالمسؤولية تجاه هذا الشيء الهام، والإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو هذا الشيء، وهو حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى الإنسان.^{١٨}

٤. شعور داخلي للفرد يكمن في مجموعة من الخصائص تبدأ بإيمان الفرد القوي وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها. ورغبة الفرد ببذل جهود معقولة بالنيابة عن المنظمة. وانتهاء برغبة الفرد القوية بالبقاء في المنظمة.^(١٩)

وتعرف الباحثة الالتزام التنظيمي على أنه تحفيز العاملين على حب العمل وإخلاصهم وتفانيهم فيه من خلال الرغبة بالاستمرار بالعمل في التنظيم وعدم تركه إلى منظمات أخرى، وتنمية العوامل والعناصر الإيجابية في سلوك العاملين بما يؤدي لولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها.

ب. أهمية الالتزام التنظيمي: (٢٠)

١. يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها

- لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
٢. إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
 ٣. أن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
 ٤. إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لعرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.
 ٥. ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

ج. خصائص الالتزام التنظيمي:

- يتسم الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص وهي على النحو التالي^(٢١):
١. يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
 ٢. يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الالتزام.
 ٣. إن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
 ٤. إن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
 ٥. أنه يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه^(٢٢).
 ٦. يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد

- يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.
٧. يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- د. **مراحل الالتزام التنظيمي:** (٢٣)
١. **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعة للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في الأداء.
٢. **مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الالتزام للعمل والمنطقة.
٣. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يزداد ولاؤه وتنقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج.
- هـ. **مقومات الالتزام التنظيمي:** (٢٤)
- يوجد للالتزام التنظيمي مجموعة من المقومات وهي: (٢٥)
١. القناعة القوية بقيم المنظمة وأهدافها.
٢. الاستعداد والقبول ببذل الجهود المطلوبة نحو تحقيق أهداف المنظمة.
٣. الرغبة بالتمسك والبقاء عضواً في المنظمة.
- كما يمكن إضافة المقومات التالية: (٢٦)
٤. قبول قيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها الفرد.
٥. مساهمة الأفراد بفعالية لتحقيق رؤية وأهداف المنظمة.
٦. أن يتوفر المستوى العالي من الالتزام التنظيمي من قبل الأفراد للمنظمة التي يعملون بها.

٧. رغبة الفرد الشديدة بالبقاء في المنظمة والاستمرار بالعمل فيها.

٨. الإخلاص والرغبة بالعمل في المنظمة بصورة إيجابية.

الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

أولاً: أسلوب الدراسة:

استخدمت الباحثة نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:

أ- **المصادر الثانوية:** ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمدت الباحثة في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمدت الباحثة على التقارير والنشرات التي تصدر عن جامعة بنغازي الليبية.

وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بجامعة بنغازي الليبية خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٦-٢٠١٨.

ب- **المصادر الأولية:** تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في جامعة بنغازي الليبية من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

١- **قائمة الاستقصاء:** لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات العاملين حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

الجزء الأول: وهو عبارة عن الجزء المتعلق بالتدريب الأخلاقي ويتكون من (٤) فقرات.

الجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء الخاص بالالتزام التنظيمي ويتكون من (١١)

فقرة.

٢- **المقابلات الشخصية:** اعتمدت الباحثة على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقضى منهم، وكذلك أيضاً وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقضى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

٣- **الدراسة التحليلية:** تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بجامعة بنغازي الليبية، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة ٧٣٢٠ مفردة وفقاً لبيانات العام ٢٠١٨.

٢- **عينة الدراسة:** اقتضت الدراسة على عينة من العاملين في جامعة بنغازي الليبية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغت ٣٦٥ مفردة من العاملين وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

ثالثاً: معاملات الصدق والثبات:

أ- **صدق المحكمين:** قامت الباحثة بعرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في تخصص إدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات، والذين أجروا بعض التعديلات على الاستبيان مع حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وذلك بهدف التعرف على مدى تنوع وشمولية الفقرات والمحاو التي وضعت لقياس أبعاد الدراسة المختلفة.

ب- **ثبات المقياس:** تبين من معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة أن جميع معاملات الصدق هي دالة احصائياً عند مستوى (٥.٠%) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له، كما يتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد

محاور الاستبيان مرتفعة وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة.

رابعاً: حدود الدراسة:

١. الحدود البشرية: طبقت الدراسة على جميع العاملين في جامعة بنغازي الليبية في محافظة بنغازي في ليبيا.
٢. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جامعة بنغازي الليبية في محافظة بنغازي.
٣. الحدود الزمانية: تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (٢٠١٦ - ٢٠١٨).

خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ. تحليل فقرات التدريب الأخلاقي :

جدول رقم (١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التدريب الأخلاقي

م.	الفقرى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	لا ينظر إلى أنشطة التدريب على الأخلاق كحق للعاملين يعزز من كفاءة الجامعة.	٤.٠٥	١.٠٥٦	٢٦.١	٨١.٠٠%	١
٢.	تقوم الجامعة بشكل منتظم بإرسال الموظفين للعديد من برامج التدريب.	٣.٧٤	١.٢٤٣	٣٣.٢	٧٤.٨٠%	٤
٣.	تعتقد أن التدريب على الأخلاقيات سيساهم في رفع مستوى الجامعة.	٤.٠٣	١.٠٩٠	٢٧.٠	٨٠.٦٠%	٢
٤.	تعتبر الجامعة ذات خبرة في مجال التدريب على الأخلاقيات.	٣.٧٩	١.٠٨٢	٢٨.٥	٧٥.٨٠%	٣
	المتوسط العام	٣.٩٠٣	١.١١٨	٢٨.٧	٧٨.١٠%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على فقرات التدريب الأخلاقي جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٩٠٣) وبانحراف معياري (١.١١٨)، وجاءت أعلى إجابة لفقرة التي تنص على "لا ينظر إلى أنشطة التدريب على الأخلاق كحق للعاملين يعزز من كفاءة الجامعة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٠٥) وبانحراف معياري (١.٠٥٦)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة لفقرة التي تنص على "تقوم الجامعة بشكل منتظم بإرسال الموظفين للعديد من برامج التدريب" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٧٤) وبانحراف معياري (١.٢٤٣).

أ. تحليل فقرات الالتزام التنظيمي:

جدول رقم (٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات الالتزام التنظيمي

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	ترتيب
١.	سأكون سعيدا لقضاء بقية حياتي في هذه الجامعة.	٣.٧١	١.١٥٥	٣١.١	٧٤.٢٠%	٧
٢.	أشعر بأن مشاكل حياتي في هذه الجامعة هي مشاكل خاصة.	٣.٨٠	١.٠١٠	٢٦.٦	٧٦.٠٠%	٥
٣.	أشعر بانتماء قوي لهذه الجامعة.	٣.٦٩	١.١٢٨	٣٠.٦	٧٣.٨٠%	٩
٤.	أستمتع بالحديث عن الجامعة التي أعمل بها مع الآخرين.	٣.٨٧	١.١٣١	٢٩.٢	٧٧.٤٠%	٣
٥.	استمراري في العمل بهذه الجامعة مسألة ضرورية لرغبتني في البقاء بها.	٣.٧٠	١.٢٠٩	٣٢.٧	٧٤.٠٠%	٨
٦.	سيكون من الصعب أن أترك الجامعة حالياً حتي لو أردت ذلك.	٣.٧٣	١.١٥٤	٣٠.٩	٧٤.٦٠%	٦

٧	سأظل أعمل في هذه الجامعة لأن ترك العمل بها سيكون تضحية كبيرة	٣.٩١	١.٠٨٢	٢٧.٧	٧٠.٦٠%	١
٨	تستحق هذه الجامعة ولائي لها.	٣.٥٣	١.١٠٨	٣١.٤	٧٣.٢٠%	١١
٩	أشعر بأني مدين للجامعة بالكثير.	٣.٦٦	١.٠٦٩	٢٩.٢	٧٧.٨٠%	١٠
١٠	سوف أشعر بالذنب لو تركت الجامعة.	٣.٨٩	١.٠٨٠	٢٧.٨	٧٦.٤٠%	٢
١١	أعتقد أن الموظف يجب أن يظهر ولاءه للمكان الذي يعمل به دائماً.	٣.٨٢	١.١٧٤	٣٠.٧	٧٥.١٠%	٤
	المتوسط العام	٣.٧٥٥	١.١١٨	٢٩.٨١	٧٥.١٠%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على فقرات الالتزام التنظيمي جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٧٥٥) وبانحراف معياري (١.١٨٨)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على "سأظل أعمل في هذه الجامعة لأن ترك العمل بها سيكون تضحية كبيرة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٩١) وبانحراف معياري (١.٠٨٢)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "تستحق هذه الجامعة ولائي لها" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٣) وبانحراف معياري (١.١٠٨).

سادساً اختبار فرض الدراسة:

ينص الفرض الرئيس للدراسة والذي تم صياغته في صورة الفرض العدم على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب الأخلاقي على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية. ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

١. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين التدريب الأخلاقي كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع.

جدول رقم (٣) معامل الارتباط

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
الالتزام التنظيمي	٠.٠٠٠	٠.٦٩٢	التدريب الأخلاقي

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين التدريب الأخلاقي والالتزام التنظيمي.

٢. معامل التحديد:

جدول رقم (٤) معامل التحديد

المتغير	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
التدريب الأخلاقي	٠.٤٧٩	٠.٤٧٧	٠.٧٣٢١٤

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠.٤٧٩$ وهو ما يعني أن التدريب الأخلاقي يفسر الالتزام التنظيمي بنسبة ٤٧.٩% ، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

٣. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٥) تحليل التباين

المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	البيان
٠.٠٠٠	١٠٣.٦٦٧	٢٠١٣.٨٨٧	١	٢٠١٣.٨٨٧	الانحدار
		٤.٠١٥	٢٩٤	١١٨٠.٥٢٥	البواقي
			٢٩٥	٣١٩٤.٤١٢	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين التدريب الأخلاقي والالتزام التنظيمي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

٤. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٦) تحليل نتائج الانحدار

المتغير التابع	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
الالتزام التنظيمي	٤٩.٤١٦	٠.٦٩٢	٠.٥٠٧	٠.٣٩٦	التدريب الأخلاقي

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير التدريب الأخلاقي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين التدريب الأخلاقي والالتزام التنظيمي.

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الأخلاقي والالتزام التنظيمي.

- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب الأخلاقي والالتزام التنظيمي.

- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف)

أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.

• قيم معامل Beta تشير إلى أن التدريب الأخلاقي يؤثر في الالتزام التنظيمي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أنه: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتدريب الأخلاقي على تحسين الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية.

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

١. توصلت الدراسة إلى وجود دور هام للتدريب الأخلاقي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية حيث تبين وجود علاقة وأثر للتدريب الأخلاقي على تحقيق الالتزام التنظيمي.
٢. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا ينظر إلى أنشطة التدريب على الأخلاق كحق للعاملين يؤدي إلى زيادة كفاءة الجامعة وتحسين وتطوير الممارسات والأفعال والتصرفات الأخلاقية للعاملين في جامعة بنغازي والتي تزيد من مستوى الالتزام التنظيمي لهم.
٣. بينت الدراسة أن الجامعة لا تقوم بشكل منتظم بإرسال الموظفين للعديد من برامج التدريب التي تؤدي إلى تطوير التدريب الأخلاقي للعاملين حيث لا تبني جامعة بنغازي المعايير التدريبية الأخلاقية والتي تساعد على تحقيق الالتزام التنظيمي.
٤. أشارت الدراسة أن ولاء العاملين للجامعة ناتج عن أن ترك العمل بها سيكون تضحية كبيرة مما يدل على أن نسبة كبيرة من العاملين في الجامعة يعتبر ولائهم للجامعة ذو درجة ضعيفة.

ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة الاهتمام بالدور الهام للتدريب الأخلاقي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية حيث تبين وجود علاقة وأثر ايجابي للتدريب الأخلاقي على تحقيق الالتزام التنظيمي.
٢. العمل من قبل إدارة جامعة بنغازي على تحسين وتطوير الممارسات والأفعال والتصرفات الأخلاقية ذات العلاقة بالتدريب الأخلاقي من خلال النظر إلى أنشطة التدريب على الأخلاق كحق للعاملين يؤدي إلى زيادة كفاءة الجامعة وتحسين وتطوير الممارسات والأفعال والتصرفات الأخلاقية للعاملين في جامعة بنغازي والتي تزيد من مستوى الالتزام التنظيمي لهم.
٣. أن تقوم الجامعة بشكل منتظم بإرسال الموظفين للعديد من برامج التدريب الأخلاقي والعمل على الاهتمام من قبل جامعة بنغازي بتطوير التدريب الأخلاقي من خلال تبني جامعة بنغازي للتدريب الأخلاقي للعاملين.
٤. ضرورة أن تهتم الجامعة بزيادة ولاء العاملين للجامعة بحيث يكون تمسك العاملين بالجامعة ناتج عن حبهم للعمل داخل الجامعة وليس ناتجاً عن أن ترك العمل بها سيكون تضحية كبيرة.

المراجع:

- (1)Keumala Hayati , Indera Coniango, "Training Work Ethic: Internal Motivation, Job Satisfaction, and Job performance", **Business and social science Journal**, Vol.3, No. 1, 2012, 207-232.
- (2)Suleman sabir, "Impact of Ethical Leadership and Ethical Training on employees performance", **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 3, No 2, 2013, pp. 163-191.
- (٣) أحمد العوامي، أثر القيادة الإستراتيجية على الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، ٢٠١٤.
- (4)Laurence Romani, Betina Szkudlarek, "Training: Professional Ethical Identity and Codes of Ethics Development, **Journal of Business Ethics**, Vol. 4, No. 2, 2015, pp. 1-19.
- (5)Pavan B. Kumar, Giri N. Vijai, "Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 8, No. 1, 2016, pp. 28-36.
- (6)Jungsun Kim, Hak Jun Song, Choong-KiLee, "Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment", **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 55, No. 5, 2018, pp. 25-52.
- (7)Yeunge Quenson, "The Relationship Between Ethical Training and Organization Citizenship Behavior", **Business Administration Journal**, Vol. 4, No. 3, 2018, pp. 319-331.
- (٨) حسن عبد السلام علي عمران، "الممارسات الأخلاقية للقيادات الإدارية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية بالتطبيق على المصارف التجارية الليبية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، الإسماعيلية، ٢٠١٣، ٧٣.
- (٩) سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، القاهرة، دار الكتب المصرية، عام ٢٠١٢، ص ٣٩٨.

- (10) Genti Beqiri, "Innovative business models and crisis management", **Procedia Economics and Finance**, Vol. 9, No.3, 2014.
- (11) William Rick Crandall, John A. Parnell, John E. Spillan, **Crisis Management in the New Strategy Landscape**, 2nd. Edititon, SAGE Publications, Los Angeles, 2010.
- (١٢) حسن عبد السلام علي عمران، مرجع سبق ذكره، ص ٨٢.
- (13) Gary Dessler, **Human Resources Management**, 11th Editions, person Education International, U.S.A, 2008, p.29.
- (١٤) أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- (15) M. Hitt, J. Collins, "Business ethics, strategic decision making, and firm performance Business Horizons", **International Quality Journal**, Vol. 3, No. 2, 2016.
- (١٦) محمد جلال سليمان، "إدارة التنظيم"، المنصورة، مكتبة الجامعة للنشر، ٢٠١٥.
- (١٧) محسن على الكتبي، "إدارة الموارد البشرية"، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.
- (18) Divina M. Edralin, "Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines", **DLSU Business & Economics Review**, Vol.19, No. 2, 2010.
- (١٩) محمد سرور الحريري، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار البداية للنشر والتوزيع، ٢٠١٥.
- (٢٠) سيد محمد جاد الرب، "إدارة الموارد البشرية"، الإسماعيلية، دار الفجر للطبع والنشر، ٢٠١٥.
- (٢١) شلبي إسماعيل مرشد السيوطي، "أثر جودة حياة العمل على الالتزام التنظيمي في الوزارات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: كلية الدراسات العليا، ٢٠١٦.
- (٢٢) خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الإسماعيلية، كلية التجارة، ٢٠١٤.

(23) Simon A. Booth, **Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises**, Routledge Taylor and Francis Group, New York, 2015.

(٢٤) إيمان حسن جمعة نصار، "جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، ٢٠١٣.

(25) W. Coombs, **Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding**, third Edition, SAGE publications Inc., California, 2012, PP. 35.

(٢٦) إيمان حسن جمعة نصار، "جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، ٢٠١٣.