

العلاقة بين الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي

The Relationship between Job Stress and Organizational Commitment

أ.د. بوتلجة عبد الناصر

فراح العربي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر

جامعة مصطفى اسطنبولي - معسكر - الجزائر

Bouteldja_nacer@yahoo.fr

larbiferrah@gmail.com

ملخص: سعت الدراسة هذه إلى فحص العلاقة بين الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة مطاحن بني شقران بمعسكر من خلال اختيار عينة عشوائية من 100 موظف، وقد أظهرت نتائج التحليل عامة وجود علاقة عكسية بين كل من الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي، و من خلال دراسة العلاقات الجزئية بين كل من مصادر تلك الضغوط المتمثلة في الضغوط المهنية والضغوط التنظيمية وكذا الضغوط الشخصية والالتزام التنظيمي توصلت الدراسة إلى أن الضغوط الشخصية وحدها هي ترتبط عكسيا وبدلالة إحصائية مع الالتزام التنظيمي كما خلصت الدراسة إلى أن الضغوط المهنية عامة لها تأثير سلبي على مستوى الالتزام لدى الموظفين، وهو ما يشير ضمنا إلى أن الموظف الذي يتعرض لضغوط مهنية بقدر عالي ينخفض مستوى التزامه بالمؤسسة، وهو ما يدفع إلى ضرورة اتخاذ مسؤولي المؤسسة الخطوات المناسبة للحد من تلك الضغوط بما يساهم في تحسين مستوى إلتزام الموظفين ورفع انتاجيتهم.

كلمات مفتاحية: الضغوط المهنية، الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري.

Abstract: The study sought to Examining the relationship between job stress and organizational commitment among employees of the Bani Shakran Mills Company located in the state of Mascara in northwestern of Algeria, by selecting a random sample of 100 employees. Globally, the study showed a negative relationship between job stress and organizational commitment; and during studying the partial relations between each pressure source (occupational stress, organizational stress and personal stress) and organizational commitment, the study found that only personal stress associated negatively with organizational commitment. The study also showed that this job stress has a negative affect the employees' organizational commitment level, which implies that the employee's work with high level of stress conduct to a low level of organizational commitment. Thus, it is necessary to the need for organization to take appropriate steps to reduce these job stress, which contributes to improving the level of employees' commitment and raise their productivity.

Key words: Job stress, Organizational commitment, Emotional commitment, Normative commitment, Continuous commitment.

JEL Classification: M12, M54.

1. مقدمة

يعتبر الاجهاد المرتبط بالبيئة الوظيفية والتنظيمية أو ما يعرف اصطلاحاً بالضغوط المهنية أحد أبرز العوامل المؤثرة على صحة الموظف البدنية والنفسية، والتي يمكن أن تؤثر على التزامه التنظيمي بما ينعكس على صورة أداء المنظمة ونجاحها (Ahmed & Roslan, 2016; Alipour & Kamaee, 2015)، وتتنوع تلك المصادر والعوامل من عبء الدور وطبيعة أوقات العمل وكذا انعدام فرصة المشاركة ودرجة التحكم في المهام الموكلة، إلى جانب عدم كفاية التعويضات ووجود نقص في القواعد والسياسات التنظيمية التي تساعد على خلق توازن في الحياة المهنية لدى الموظف، ناهيك عن نقص فرص التطوير الوظيفي وضعف علاقات الزمالة المهنية كلها تسبب ضغوط مهنية للموظف يشعر معها بفقد سيطرته على الوضع أو المهام.

ومن جانب آخر فإن تعزيز الالتزام التنظيمي هو مسألة مهمة لدى أي منظمة، فوجود موارد بشرية مؤهلة وقادرة وذات إلتزام عالي يدفع بالمنظمة إلى تحقيق نتائج إيجابية والتي لا تقف عند حد التخفيض من مستويات تغيب وتأخر الموظفين أو تقليل مستوى دوران العمل بل تذهب إلى أبعد من ذلك بتعزيزها لأداء وفعالية المنظمة وعامل داعم لسلوك المواطنة (كاظم، 2010؛ Cohen, 2007; Krishna & Marquardt, 2007)، بما يعزز من نفسية الموظف دافعا إياه للارتباط النفسي بالمنظمة وولائه لها واستغراقه في أهدافها بتبنيها والعمل على تحقيقها جنبا إلى جنب مع أهدافه الخاصة (Allen & Meyer, 1993).

إن العمل على تحقيق أهداف المنظمة والوصول بها إلى أداء عالي هو ما تسعى إليه كل منظمة، وغالبا ما تركز في ذلك على المورد البشري بإعتباره أبرز أصولها وجزءا كبيرا من التكاليف التي تتحملها لتقديم منتجاتها وخدماتها وأي زيادة في هذه التكاليف يمكن أن يؤثر سلبا على استمراريته وربحيته (Khatibi et al, 2009)، ويشير كل من Hart و Cooper (2001) إلى أن الضغوط المهنية تعتبر مشكلة متزايدة ينجم عنها تكاليف كبير يتحملها الموظفون والمنظمات على حد سواء، كما تعتبر الضغوط المهنية أبرز مشاكل بيئة العمل التي من شأنها التأثير سلبا على مستويات الإلتزام لدى الموظفين في المنظمات (Ahmed & Roslan, 2016; Bhatti et al, 2012; Cicei, 2016). وهذا ما يضع المنظمات أمام مواجهة تلك العوامل المسببة للضغوط المهنية لما لها من تأثير سلبي على الإلتزام التنظيمي والأداء، وخصوصا مع تنامي تلك الضغوط بسبب تغيير المنظمة لسياساتها سعيا لمواكبة التغير السريع في بيئة الأعمال وذلك في ظل العولمة والتغير التكنولوجي والمنافسة الحادة.

2. مشكلة وأهداف الدراسة

من خلال ما سبق الإشارة إليه فإن عدد من الدراسات ينظر للضغوط المهنية والالتزام التنظيمي على أنهما متغيرين حاسمين لنجاح المنظمة، وكون أن الضغوط المهنية تمثل مشكلة أساسية للمنظمات في ظل بيئة العمل

المضطربة، وذلك على اعتبار أنها أحد أبرز العوامل التي تؤثر سلباً على مستوى الالتزام التنظيمي، جاءت الدراسة بهدف الكشف عن أثر الضغوط المهنية على الالتزام التنظيمي لعينة من موظفي قطاع الصناعة التحويلية الغذائية الجزائرية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ✓ وصف مستوى الضغوط المهنية التي يتعرض لها موظفي المؤسسة.
- ✓ وصف مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة.
- ✓ الكشف عن العلاقة القائمة بين الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة

3. فرضيات الدراسة

انطلاقاً من تلك الاعتبارات النظرية وما توصلت إليه الدراسات السابقة في تحليل العلاقة بين الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي، تركز الدراسة الحالية في تحليل تلك العلاقة لدى موظفي مؤسسة مطاحن بني شقران بمعسكر انطلاقاً من: **الفرضية الأولى:** وجود علاقة عكسية بين الضغوط المهنية بشكل عام والالتزام التنظيمي. **الفرضية الثانية:** وجود تأثير سلبي للضغوط المهنية بشكل عام على الالتزام التنظيمي.

4. متغيرات الدراسة

1.4. الالتزام التنظيمي:

حظي مفهوم الالتزام التنظيمي باهتمام كبير في أدبيات علم النفس التنظيمي والصناعي وذلك لما له من تأثير على كثير من سلوكيات الأفراد، وانعكاسات سواء على الأفراد أو المنظمات التي يعملون فيها (كاظم، 2010؛ Cohen, 2007; Krishna & Marquardt, 2007)؛ وقد اشارت الدراسات إلى اهتمام المنظمات بتحسين الالتزام التنظيمي لموظفيها لتحقيق أهدافها وكمدخل لرفع كفاءة وفعالية المنظمة (Wagner & Adams, 2007; Hollenbeck, 2010)؛ وقد طرح خلال تلك الدراسات عدد من التصورات النظرية المختلفة لمفهوم هذا العنصر لتعدد مداخل دراسته، مما ساهم في طرح مفاهيم متعددة للالتزام التنظيمي كموقف وسلوك (Cohen, 2007; Wright & Kehoe, 2007).

الالتزام كموقف: ينظر Buchanan (1974) إلى الالتزام التنظيمي على أنه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد في المنظمة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة وهو ناتج عن تفاعل عناصر ثلاث: التطابق، الاستغراق والاخلاص أو الوفاء (Buchanan, 1974)، وهو نفس المنحى الذي انتهجه Porter (1974) أين طرح مفهوم الالتزام التنظيمي على أنه قوة تطابق الفرد بالمنظمة وارتباطه بها والتي تتحدد من خلال الاعتقاد القوي بقبول أهدافها والاستعداد لبذل أقصى الجهود لصالحها مع الرغبة في الاستمرار معها؛ ويظهر من التعريفين أن الالتزام التنظيمي مفهوم ادراكي معرفي يركز على ان الفرد تظهر لديه حالة تفاعلية من الاتفاق

والانسجام مع المنظمة، وان التفاعلية هي موقف داخلي سلوكي للفرد نحو المنظمة، وأن قوة فهم واستيعاب الأفراد لأهداف المنظمة واستعدادهم لتكريس جهودهم من أجل هذه الأهداف للبقاء في المنظمة، إلى جانب الصورة الإيجابية والقدرة العالية التي يتمتع بها الافراد هو ما يوجههم للالتزام بالمنظمة.

الالتزام كسلوك: في حين يشير كل من O'reilly و Chatman (1986) من خلال تعريفهما للالتزام على أنه الارتباط أو الارتحان النفسي الذي يشعر به الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها دافعا إياه نحو تبني أهدافها وقيمها (O'Reilly & Chatman, 1986). فهو بذلك ينظر للالتزام على أنه سلوك وليس مفهوم إدراكي معرفي يتأسس على مواقف محددة يتخذها الفرد اتجاه التنظيم وأهدافه، وأنه من غير المحتمل أن يكتسب الالتزام من المواقف اللاحقة كالرضا الوظيفي، حيث أن هذا الأخير هو نتاج الالتزام التنظيمي، فالفرد في بداية عمله لا يملك أي قرار بشأن الاستمرار في الوظيفة أو لا، ولكنه بعد فترة يبدي التزامه للمنظمة نتيجة لمواقف متعددة ومقارنة عقلانية.

وتشير Tayyab (2006) إلى أن تمييز الالتزام بوضوح عن بقية البنى المفاهيمية ذات الصلة (الدوافع، المواقف) هو من أهم العوامل التي ينبغي مراعاتها لدى استعراض مختلف التصورات المتعلقة بالالتزام؛ أي أن الالتزام هو أكثر من أن يكون مجرد دافع لانخراط الفرد في مجال عمل معين أو مجرد موقف إيجابي يتبانه الفرد اتجاه كيان ما دافعا إياه للتصرف وفق طريقة تفيد ذلك الكيان، وفهم الالتزام بغير هذا التصور يجعله يفقد مفهومه التفسيري لبعض السلوكيات التي تنجر عنه. وأن تصور الالتزام كمجرد حالة ذهنية تتجسد عندما يقوم الفرد بعلاقة تبادل إيجابية مع كيان ما، لن يسهم في فهم السلوك التنظيمي بشكل يتجاوز ما تقدمه نظريات التحفيز التبادلية (نظرية التوقع، نظرية العدالة)؛ ولا يمكن أن نكتسب الكثير بمواصلة دراسة الالتزام خارج حدود الدراسات السلوكية إذا ما تصورنا الالتزام على أنه مجرد موقف إيجابي (Tayyab, 2006, p.6).

واستنادا إلى جملة الانتقادات التي وجهت لمداخل فهم الالتزام كبعد أحادي طرح كل من Allen و Meyer (1991) مفهوم آخر للالتزام التنظيمي كبنية متعددة الأبعاد كونه حالة نفسية تدفع الفرد للارتباط بالمنظمة التي يعمل فيها (Cohen, 2007)، وقد قدما نموذج ثلاثي تجسدت أبعاده في:

أ. **الالتزام العاطفي (الوجداني):** هو الاحساس العاطفي اتجاه المنظمة والرغبة الإيجابية للعمل فيها وهو يعكس الالتصاق النفسي للفرد بالمنظمة.

ب. **الالتزام المعياري (الأخلاقي):** يعكس شعور الفرد بالزامية مواصلة واستمرارية عمله في المنظمة وحمية الوفاء لها من جانب أخلاقي وأدبي.

ج. **الالتزام الاستمراري (البقائي):** هو ادراك الفرد لقيمة الاستثمارات المقترنة بتواجده بالمنظمة والتي لا يستطيع الاستغناء عنها دافعة إياه للبقاء مع المنظمة.

2.4. الضغط المهني

حظي موضوع الضغوط المهنية باهتمام كبير من رجال الفكر الاداري والتنظيمي إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف محدد للضغوط، ويرجع السبب في ذلك أساساً لارتباطها بعدة علوم أخرى، فهي تمثل أحد الإهتمامات المشتركة بين الباحثين في كل من المجالات الطبية النفسية، الاجتماعية والإقتصادية والإدارية، على أنها ظاهرة نفسية سيكولوجية أخذت في التزايد بين الافراد العاملين ضمن المنظمات؛ كما ينظر إلى الضغط المهني من جهة على أنه ردة فعل اتجاه ملامح بيئة العمل المضطربة الناتجة عن مجموع العوامل والظروف والمؤثرات المهنية والتنظيمية والفردية المهددة للصحة البدنية والنفسية للموظف (حريم، 1997)، ومن جهة أخرى يعتبر الضغط المهني كردة فعل اتجاه عدم شعور الموظف بالراحة نحو الوظيفة وما تقدمه من فرص غير مناسبة له، كما أن الضغط المهني ينشئ لدى الموظف إذا لم تقابل قدراته ومهاراته تلك القدرات والمهارات المطلوبة لأداء المهام الموكلة إليه (Jamal, 1990)، وقد أشار Jamal في نفس الدراسة إلى أن McGrath (1974) نظر إلى الضغط المهني كشرط يستطيع من خلاله الموظف الوفاء بأداء المهام الموكلة إليه في ظل عدم تمتعه بالقدرات والكفاءات الكافية، فوجود الموظف في هذا الوضع إلى جانب وجود فرق كبير بين المكافآت والوفاء بالمهام الموكلة هو ما يجعل الموظف يشعر بالضغط المهني.

وترجع العديد من الدراسات الضغط المهني إلى عبء العمل المقترن بضغط الوقت لدى الموظف لاستكمال المهام الموكلة إليه في فترة قصيرة ومحددة من الزمن بدون ترك حرية لاستكمالها وفق جدول زمني مناسب، وهذا إلى جانب عدد من العوامل المسببة لضغوط المهنية من صراع الدور والعمل المفرط، ناهيك عن المشاكل العائلية والاجتماعية وتأثيرها على فعالية العمل وكذا ارتفاع مستوى التغيب ودوران العمل وسوء التنظيم إلى جانب انخفاض مستوى الالتزام لدى الموظفين. إن كل من ظروف العمل والعمل المتكرر يمكن أن تخلق هي أخرى ضغط مهني لدى الموظف لعدم قدرته على تلبية نفس المهام المتكررة غير المتواتية مع قدراته لأدائها بما يدفع إلى تخفيض مستوى الالتزام لديه؛ وعدم وجود وصف وظيفي واضح أو كذا وجود سوء فهم بين الموظفين ومشرفيهم في الوقت المناسب لأداء المهام ووجود مسؤوليات ثقيلة بدون سلطة وافتقار المنظمة لنظام مكافآت ونقص الدعم الاجتماعي وقلة الفرص مع احتمال حدوث عواقب وخيمة بسبب الأخطاء الصغيرة، كلها عوامل من شأنها أن تؤثر على الصحة النفسية والجسدية للموظف بما تشكله من ضغوط مهنية (Leka & Jain, 2010).

3.4. علاقة الضغط المهني بالالتزام التنظيمي

قدمت العديد من الدراسات تلك العلاقة الايجابية التي تربط الالتزام التنظيمي للموظف بالعديد من مخرجات العمل المرغوب فيها من أداء عالي ودرجة تكيف مع العمل وكذا الرضا الوظيفي وانخفاض مستوى التغيب ودوران العمل (Cohen, 2007)؛ ويتأثر الالتزام كغيره من العوامل بمجموعة من المؤثرات من طبيعة العمل ودرجة

تنوعه ومقدار السلطة ودرجة المسؤولية وكذا طبيعة العلاقات الاجتماعية في العمل ومقدار التعويضات التي تقدم للموظف إلى جانب حجم الفرص الممنوحة والتي يمكن للموظف من خلالها تطوير مساره الوظيفي فكل هذا وأكثر من شأنه التأثير على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظف.

وقد أبرزت العديد من الدراسات وجود تلك العلاقة العكسية بين الضغوط المهنية والالتزام التنظيم وذلك على خلفية أن الضغوط المهنية هي من أبرز العوامل التي تؤثر سلباً على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظف (Ahmed & Roslan, 2016; Bhatti et al, 2016; Cicei, 2012)، وعلى الرغم من عقلانية وجود هذا النوع من العلاقة بين هذين المتغيرين إلا أن هناك دراسات أشارت إلى عكس ذلك.

5. منهجية وأدوات الدراسة

بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على منهج البحث الوصفي من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وذلك إلى جانب المنهج التحليلي لكافة البيانات المتجمعة من خلال الدراسة الميدانية التي جرت في مجتمع ضم كافة العاملين بمؤسسة مطاحن بني شقران بمعسكر البالغ عددهم 155 موظف خلال مطلع سنة 2017، أين تم توزيع 100 استبيان كعينة عشوائية وقد بلغت نسبة الاستبيانات المسترجعة 80% أخضعت كلها للتحليل الإحصائي، وقد جاء وصف العينة على النحو التالي:

أن نسبة (75%) هم من الذكور في حين أن النسبة الممثلة للإناث كانت أقل وذلك بمقدار (25%)، وغالبية الموظفين تتراوح أعمارهم من 26 سنة إلى 35 سنة بنسبة (37.5%) وهي النسبة الأكبر تليها فئة الموظفين التي تتراوح أعمارهم من 36 سنة إلى 45 سنة بنسبة (30%)، وتليها فئة 46 سنة فأكثر بنسبة (23.8%) في حين جاءت فئة الموظفين 25 سنة فأقل في الترتيب الأخير بنسبة (8.8%)، أن ما نسبة (60%) من موظفين متزوجين، وعدد سنوات الخبرة المهنية الشائعة بين عينة الدراسة هي أكثر من 15 سنة بنسبة (35%) وتليها فئة الموظفين التي تتراوح خبرتها المهنية 05 سنوات فأقل بنسبة (27.5%)، وتليها نسبة (21.3%) لفئة من 11 سنة إلى 15 سنة في حين مثلت نسبة (16.3%) فئة الموظفين التي تتراوح خبرتهم المهنية من 06 إلى 10 سنوات.

ومن أجل قياس الالتزام التنظيمي لدى العينة المبحوثة تم الاستعانة بمقياس (Allen & Mayer, 1993) وذلك من خلال ثلاث أبعاد هي: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري، ومن أجل قياس الضغط المهني تم بناء مقياس من ثلاث أبعاد تمثلت في الضغوط الوظيفية والضغوط التنظيمية والضغوط الشخصية والتي حددت مباشرة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة (لعجايلية، 2015؛ النقيب، 2012؛ المعشر، 2009؛ السعودي، 2006)، وقد تم إدراج فحص للمتغيرات الشخصية كجزء من أداة الدراسة، ومن أجل اثبات الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرضها على عدد من الأساتذة الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس بجامعة

معسكر، علاوة على ذلك تم التعرف على ثبات فقرات الاستبيان من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي (Cronbach-Alpha) حيث جاءت قيمه لكل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري على التوالي (0.79، 0.81، 0.77) أما في يخص مقياس الضغط المهني فقد بلغت قيم معامل الاتساق لكل من الضغوط الوظيفية والضغوط التنظيمية والضغوط الشخصية على التوالي (0.76، 0.90، 0.87) وفي هذا إشارة إلى نوع من الاتساق الداخلي العالي بين فقرات الاستبيان في كل بعد من أبعاده (Sekaran, 2002)

تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على طبيعة اتجاهات عمال مؤسسة مطاحن بني شقران عينة الدراسة نحو كل بعد من ابعاد الدراسة، كما عملت الدراسة على إجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov) الذي أثبتت نتائجه أن بيانات محاور الاستبيان تتوزع وفق التوزيع الطبيعي، وقد تم حساب معامل الارتباط (Pearson) لإختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وكذلك تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) بهدف الإجابة على فرضية وجود أثر بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي لدى عمال مطاحن بني شقران.

6. نتائج الدراسة

1.6. مستوى الضغوط المهنية: أثبت نتائج الإحصاء الوصفي كما يبينها الجدول (1) التالي أن موظفي المؤسسة المبحوثة يتعرضون لضغوط مهنية بمستوى متوسط حيث قدر المتوسط بـ (2.65) وبانحراف معياري قدره (0.45)، وأن كل الأبعاد التي يعبر من خلالها عن الضغوط المهنية التي يتعرض لها موظفوا المؤسسة هي الأخرى جاءت بمستويات متوسطة بإستثناء الضغوط الشخصية التي جاءت بمستوى ضعيفة ولكن غير بعيدة عن باقي الضغوط، فقد جاء بعد ضغوط الوظيفية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (2.93) يليه بعد ضغوط التنظيمية بمتوسط (2.83)، وفي الأخير جاء بعد ضغوط الشخصية بمتوسط (2.20).

ويبرز الجدول (1) أيضا مستوى الضغط التي تعرضه العوامل المشكلة لأبعاد الضغوط المهنية، حيث أن الأبعاد التي يعبر من خلالها عن الضغوط الوظيفية جاءت هي الأخرى بمستويات متوسطة، وأن الضغط الناتج عن طبيعة الوظيفة جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.24) يليه الضغط الناجم عن العبء الوظيفي بمتوسط (2.99) وفي المرتبة الثالثة يكل غموض الدور ضغط بمتوسط قدر بـ (2.76) وفي الأخير يعاني موظفوا المؤسسة المبحوثة من ضغط صراع الدور بمتوسط قدر بـ (2.75)، وهي إشارة إلى أن أفراد العينة تلمس أن ممارسة الوظيفة بمحد ذاتها تعرض ضغوط بدرجة متوسطة.

في حين نجد أن مستوى الضغط التي يعرضه كلا من العاملين الدالين على الضغوط التنظيمية هو الآخر متوسط، فقد أتى في المرتبة الأولى ما تعرضه البيئة المادية للعمل من ضغط بمتوسط حسابي قدر بـ (2.90) يليه

مستوى الضغط الناجم عن الهيكل التنظيمي بمتوسط (2.76)، وهي إشارة إلى أن أفراد العينة تتعرض لضغوط التنظيمية بدرجة متوسطة.

وعلى عكس ما يتعرض له موظفوا المؤسسة المبحوثة من ضغوط وظيفية وأخرى تنظيمية، فإن ما يتصفون به من روح تحدي وقدر معتبر من التحكم في المهام ودرجة إلتزام حدث من تعرضهم لضغوط شخصية، والنتائج الموضح في الجدول (1) تظهر أنها مستوى الضغط الناجم عن طبيعة شخصية الموظفين جاء بمستوى ضعيف وأن كل الأبعاد التي يعبر من خلالها عن الضغوط الشخصية جاءت هي الأخرى بمستويات ضعيفة، وأن بعد التحدي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (2.30) يليه بعد التحكم بمتوسط (2.25)، وفي الأخير جاء بعد الإلتزام بمتوسط (2.03)، وبالتالي تعتبر مؤشر ضعيف لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بشخصية الفرد العامل عكس الضغوط الوظيفية والتنظيمية التي تتعرض لها بمستوى متوسط.

الجدول 1: "مستوى الضغوط التي يتعرض لها موظفوا المؤسسة المبحوثة"

المستوى حسب المتوسط		الرتبة حسب المتوسط		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		العوامل		البعد	
متوسط	متوسط	1	2	0.57	0.90	2.93	2.99	العبء الوظيفي	الضغوط الوظيفية	1	
	متوسط		3		0.89		2.76	غموض الدور			
	متوسط		1		0.80		3.24	طبيعة الوظيفة			
	متوسط		4		0.80		2.75	صراع الدور			
متوسط	متوسط	2	2	0.79	0.86	2.83	2.76	الميكمل التنظيمي	الضغوط التنظيمية	2	
	متوسط		1		0.96		2.90	البيئة المادية للعمل			
ضعيف	ضعيف	3	1	0.79	0.97	2.20	2.30	بعد التحدي	الضغوط الشخصية	3	
	ضعيف		2		0.91		2.25	بعد التحكم			
	ضعيف		3		0.90		2.03	بعد الالتزام			
متوسط		-		0.45		2.65		الضغوط المهنية إجمالاً			

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

2.6. مستوى الإلتزام التنظيمي: وفي ما يخص مستوى الإلتزام التنظيمي الذي يتمتع به موظفوا المؤسسة المبحوثة فإن النتائج المبينة من خلال الجدول رقم (2) تظهر أن المتوسط العام لمستوى الإلتزام التنظيمي بشكل كلي جاء

عالي أين قدر بـ (3.70) وإنحراف معياري (0.74)، وأن مستوى الالتزام العاطفي عالي مقارنة بالمستوى المتوسط للالتزام المعياري و الالتزام الإستمراري ، فقد جاء بعد الالتزام العاطفي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.99) يليه بعد الالتزام المعياري بمتوسط (3.59)، وفي الأخير جاء بعد الالتزام الإستمراري بمتوسط (3.53)، وهي إشارة إلى أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى إلتزام تنظيمي عالي.

الجدول 2: "مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة المبحوثة"

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	الالتزام العاطفي	3.99	0.78	1	عالي
2	الالتزام الإستمراري	3.53	1.01	3	متوسط
3	الالتزام المعياري	3.59	0.91	2	متوسط
	الالتزام التنظيمي	3.70	0.74	-	عالي

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

3.6. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: وجود علاقة عكسية بين الضغوط المهنية بشكل عام والالتزام التنظيمي.

بهدف اختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة مطاحن بني شقران تم حساب معاملات الارتباط (Pearson) بين أبعاد ضغوط العمل وأبعاد الالتزام التنظيمي وقد جاءت النتائج كما يعرضها الجدول (3).

الجدول 3: "قيم معاملات الارتباط (Pearson) لبيان للعلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي"

المتغيرات أو الأبعاد		الضغوط الوظيفية	الضغوط التنظيمية	الضغوط الشخصية	ضغوط العمل
1	الالتزام العاطفي	0.176 (0.118)	0.049 (0.669)	-0.488 ** (0.000)	-0.175 (0.121)
2	الالتزام الاستمراري	0.121 (0.286)	0.162 (0.152)	-0.678 ** (0.000)	-0.248 * (0.027)
3	الالتزام المعياري	0.137 (0.227)	0.108 (0.338)	-0.503 ** (0.000)	-0.171 (0.130)
	الالتزام التنظيمي	0.173 (0.125)	0.135 (0.233)	-0.684 ** (0.000)	-0.244 * (0.029)
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0,01 ≥ α) * الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0,05 ≥ α)					

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

حيث يظهر أن معامل الارتباط الذي يوضح العلاقة بين الضغوط المهنية كمتوسط عام للضغوط والالتزام التنظيمي كمتوسط عام قد بلغ (-0.244) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) مما يشير إلى أنه توجد علاقة ارتباط عكسية بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي بصفة عامة وبدلالة معنوية تساوي (0.029)، وبالنظر إلى طبيعة العلاقة التي تربط بين الالتزام التنظيمي والأبعاد الجزئية (الضغوط الوظيفية، الضغوط التنظيمية) فقد بلغت معاملات الارتباط على التوالي (0.173) و (0.135) وهي غير دالة إحصائياً، وهذا يعني أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0,05 \geq \alpha$) تربط بين كل من الضغوط الوظيفية والضغوط التنظيمية والالتزام التنظيمي، في حين نجد أن قيمة معامل الارتباط لبيان العلاقة بين الضغوط الشخصية والالتزام التنظيمي قد بلغ (-0.684) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) وهو إشارة إلى أن الضغوط الشخصية ترتبط عكسياً بالالتزام التنظيمي.

وبفحص قيم معاملات الارتباط بين الضغوط المهنية كمتوسط عام وأبعاد الالتزام التنظيمي من جهة وبين أبعاد الضغوط المهنية وأبعاد الالتزام التنظيمي من جهة أخرى نجد أن هناك علاقة عكسية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) بين كل من الالتزام الاستمراري والضغوط المهنية كمتوسط عام، في حين أن العلاقة التي تربط بين هذه الأخير وكل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المحدد؛ ومن جانب آخر فإن الضغوط الشخصية وحدها مقارنة بباقي الضغوط تشكل علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) مع كل أبعاد الالتزام التنظيمي العاطفي والاستمراري والمعياري.

وخلاصة النتائج تعبر عن وجود ارتباط عكسي بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي كمتوسطات عامة وذلك لدى موظفي مؤسسة مطاحن بني شقران بمعسكر، وأن أبرز ما يشكل تلك العلاقة هو تلك الضغوط الشخصية للموظفين.

الفرضية الثانية: وجود تأثير سلبي للضغوط المهنية بشكل عام على الالتزام التنظيمي.

وفي خطوة أخرى تم استخدام اختبار الإنحدار البسيط للكشف عن أثر الضغوط المهنية كمتوسط عام على الالتزام التنظيمي كمتوسط عام لدى موظفي مؤسسة مطاحن بني شقران بمعسكر، وقد دلت النتائج كما يشير إليها الجدول (4) ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية القائلة بوجود أثر بين الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة مطاحن بني شقران، وذلك إستناداً إلى قيمة F المحسوبة المقدّر بـ (4.958) وبدلالة معنوية تساوي (0.029) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$)، ويتضح من نفس نتائج الجدول وبالتحديد من خلال معامل التحديد (R^2) البالغ قيمته (0,060) أن المتغير المستقل الضغوط المهنية كمتوسط عام للضغوط

في هذا النموذج يفسر ما مقدار (6%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع الإلتزام التنظيمي وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبياً، وبناءً على صلاحية النموذج نستطيع تأكيد الفرضية القائلة بوجود أثر للضغوط المهنية على الإلتزام التنظيمي لموظفي مؤسسة مطاحن بني شقران بمعسكر.

الجدول 4: "نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لبيان صلاحية النموذج لأثر الضغوط على الإلتزام التنظيمي"

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الخطأ المفسر	1	2.598	2.598	4.945	0.029
الخطأ غير المفسر	78	40.979	0.525	-	-
الخطأ الكلي	79	43.577	-	-	-
معامل التحديد $(R^2) = 0,06$					

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

في حين يعرض الجدول (5) قيم معاملات نموذج الانحدار السابق فقد بلغت قيم t المحسوبة للمعامل المعياري للانحدار (Beta) المقدارب (-0.244) قيمة (-2.224) وبمستوى دلالة (0.029) وهو أقل من مستوى الدلالة عند $(\alpha \geq 0,05)$ ، وفي هذا تأكيد على طبيعة العلاقة العكسية بين كل من الضغوط المهنية والإلتزام التنظيمي.

الجدول 5: "نتائج قيم (Beta) وقيم (t) المحسوبة المقدرة المتعلقة بمتغيرات النموذج"

الأبعاد	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الضغوط المهنية	-0.395	0.178	-0.244	-2.224	0.029

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

انطلاقاً من نتائج تحليل الانحدار البسيط وما تعرضه نتائج تحليل الارتباط السابقة يظهر جلياً أن النموذج المقدّر آخره يضم جانب من الضغوط المهنية التي لا يوجد لها أثر على الإلتزام التنظيمي وهو ما تعكسه قيمة معامل التحديد (R^2) التي جاءت صغيرة حيث بلغت (0.06)، وللكشف عن تلك الضغوط وتقدير نموذج أفضل ذهبت الدراسة إلى إجراء إختبار الانحدار المتعدد التدرجي بين كل من الضغوط المهنية كأبعاد والإلتزام التنظيمي كمتوسط عام وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (6) التالي. التي عرضت أن النموذج صار أكثر قوة من الأول بحكم أن قيمة F المحسوبة والمقدرة ب(68.428) جاءت أكبر مما كانت عليه في النموذج المقدّر سابقاً والتي بلغت قيمتها

(4.945) وهي دالة إحصائية، وأن النموذج الجديد يعرض قوة تفسيرية أكثر من النموذج الأول الذي بلغ معامل تحديده (R^2) قيمة (0.06) وهي أصغر مما جاءت عليه في النموذج الثاني أين بلغت (0.467).

الجدول 6: "نتائج تحليل التباين للإختصار المتعدد لبيان صلاحية النموذج لأثر الضغوط على الإلتزام التنظيمي"

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الخطأ المفسر	1	20.364	20.364	68.428	0.000
الخطأ غير المفسر	78	23.213	0.298	-	-
الخطأ الكلي	79	43.577	-	-	-
معامل التحديد (R^2) = 0.467					

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

كما يتبين من النتائج المعروضة في الجدول (7) التالي أن النموذج قد أدرج بعد الضغوط الشخصية وحده فقط للتعبير عن الأثر السلبي للضغوط المهنية على الإلتزام التنظيمي فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة لهذا البعد (-8.272) والتي تبين أنها أكبر من قيمتها الجدولية بحكم أن مستوى الدلالة لهذا الإختبار والبالغ مقدارها (0.000) جاءت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الجدول 7: "نتائج قيم (Beta) وقيم (t) المحسوبة المقدرة المتعلقة بالمتغيرات المدرجة في النموذج"

أبعاد الضغوط المهنية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الضغوط الشخصية	-0.639	0.077	-0.684	-8.272	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

في حين استثنى النموذج المقدر الجديد كل من بعدي الضغوط الوظيفية والتنظيمية لعدم ثبوت دلالتها الإحصائية في النموذج المقدر فقد جاءت نتائج قيم (t) المحسوبة المتعلقة بقيم معامل (Beta) الخاصة بالمتغيرات التي إستثناهما النموذج كما يعرضها الجدول رقم (8) التالي، والتي يظهر أنها غير دالة إحصائية، وعليه يمكن تأكيد أنه تم إستثناء كل من البعدي الضغوط الوظيفية والضغوط التنظيمية بسبب عدم معنوية تأثيرهم.

الجدول 8: "نتائج قيم (Beta) وقيم (t) المحسوبة المقدرة المتعلقة بالمتغيرات المقصية من النموذج"

أبعاد ضغوط العمل	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الضغوط الوظيفية	0.086	1.029	0.307
الضغوط التنظيمية	0.067	0.804	0.424

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

8. خاتمة

جاءت الدراسة لتحديد أثر الضغوط المهنية على الإلتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة مطاحن بني شقران وهذا على خلفية أن تعزيز الإلتزام التنظيمي للموظفين هو من أبرز المحددات للأداء التنظيمي والمخرجات السلوكية ضمن المنظمة، ينبغي الاهتمام بتعزيزه بما يحقق نتائج إيجابية، وأن الاجتهاد المرتبط بالبيئة الوظيفية والتنظيمية الذي تتعدد مصادره، أحد العوامل المؤثرة على الظروف الصحية للموظف بدنية أو نفسية كانت، والتي يمكن أن تمتد إلى التأثير على التزامه التنظيمي، وعلى ضوء هذا الطرح توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

نتائج الدراسة

- تعتبر الضغوط الوظيفية إلى جانب الضغوط التنظيمية أبرز المصادر التي تشكل ضغوط مهنية بدرجة متوسطة لدى موظفي مؤسسة مطاحن بني شقران، وذلك على عكس الضغوط الشخصية التي كانت محدودة بفعل ما يتمتع به أفراد المؤسسة من روح تحدي وقدرة على التحكم في مجالات العمل؛ وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة (لعجالية، 2015) التي أبرزت أن كل من الضغوط الوظيفية المتعلقة بطبيعة الوظيفة وصراع الدور وغموضه والضغوط التنظيمية المتعلقة بطبيعة الهيكل التنظيمي والبيئة المادية للعمل تشكل ضغوط عمل الموظف وأن ما يتمتع به من صفات أو ما أطلقته عليه الدراسة الصلابة النفسية يحد من تأثير تلك الضغوط.

- يتمتع موظفي مؤسسة مطاحن بني شقران بمعسكر بمستوى إلتزام عالي وذلك إذا ما تم النظر إليه كبنية واحدة، ومن جانب آخر فإن نتائج فحص الإلتزام التنظيمي كمفهوم متعدد الأبعاد لدى أفراد العينة تشير إلى أن مستوى الإلتزام العاطفي جاء في المرتبة الأولى متبوعا بالإلتزام المعياري وفي المرتبة الأخيرة الإلتزام الاستمراري وهو على عكس ما توصلت إليه كل دراسة (السعودي، 2006؛ Cecei, 2012) التي أشارتا إلى تصدر الإلتزام المعياري ودراسة (حواس، 2003) التي خلصت إلى تصدر الإلتزام الاستمراري.

- ترتبط الضغوط المهنية كمتوسط عام بالإلتزام التنظيمي إجمالاً لدى عمال مؤسسة مطاحن بني شقران إرتباط عكسي وهذا يعني أنه كلما زاد مؤشر ضغوط المهنية بشكل عام كلما إنخفض الإلتزام التنظيمي عامة لدى أفراد العينة والعكس صحيح، وهي تتفق مع بعض نتائج الدراسات السابقة (السعودي، 2002) و (Cecei, 2012; Bhatti et al, 2016) التي أظهرت أن الضغوط المهنية المختلفة والإلتزام التنظيمي يرتبطان إرتباطاً عكسياً، ودراسة (النقيب، 2012) التي بينت وجود علاقة عكسية وذات دلالة معنوية بين العوامل التنظيمية المسببة للضغط المهني (صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل المادية) والإلتزام التنظيمي عامة؛ وتحليل العلاقة بين الضغوط المهنية عامة وأبعاد الإلتزام التنظيمي وحده الإلتزام الاستمراري الذي يظهر تلك العلاقة العكسية ذات الدلالة الاحصائية بينه وبين الضغوط المهنية عامة دون الإلتزام العاطفي والإلتزام المعياري أين أشارت النتائج إلى وجود تلك

- العلاقة العكسية ولكنها غير دالة إحصائياً، وهذا على عكس ما توصلت إليه دراسة (Sanjeev & Rathore, 2014) التي كشفت عن وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي والضغوط المهنية، التي تتفق مع ما خلصت إليه دراسة (Alipour & Kamaee, 2015)
- في حين خلصت نتائج تحليل العلاقة بين أبعاد الضغوط المهنية وأبعاد الالتزام التنظيمي أن الضغوط الشخصية وحدها التي تعرض تلك العلاقة العكسية ذات الدلالة الإحصائية بينها وبين أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي، الاستمراري والمعياري).
- ودلت نتائج الدراسة على وجود أثر عكسي ذو دلالة إحصائية للضغوط المهنية عامة على الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة مطاحن بني شقران، وهي تتفق مع نتائج دراسة (Alipour & Kamaee, 2015; Sanjeev & Rathore, 2014; Khatibi et al, 2009) التي توصلت إلى أن الضغوط المهنية تؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.
- وتوصلت الدراسة أن الضغوط الشخصية دون الضغوط التنظيمية والضغوط الوظيفية هي وحدها التي تؤثر سلباً وبدلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي مطاحن بني شقران بمعسكر.
- وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة عمل مسؤولي المؤسسة على اتخاذ التدابير الصحيحة التي تحد من تلك الضغوط بهدف تعزيز إلتزام موظفيها وهو ما يصب في تحسين فعالية نشاطهم ونشاط المؤسسة على حد سواء.

قائمة المراجع

- حريم، حسن. (1997). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات*. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- حواس، أميرة محمد رفعت. (2003). *أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية*. رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- السعودي، موسى. (2006). *أثر مصادر ضغوط العمل ومستوى الضغط المدرك في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية*. دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2. 373-407.
- كاظم، فائق جواد. (2010). *دور الدمج التنظيمي في تعزيز التزام العاملين*. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 3. 44-61.

- لعجايلية، يوسف. (2015). **مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعمارية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة.
- المعشر، عيسى ابراهيم. (2009)، **أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا.
- النقيب، مؤيد عبد الكريم شاكر، (2012)، **العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المعهد التقني، مجلد 4، العدد 9. 147-167.

المراجع باللغة الأجنبية

- Ahmed, S., & Roslan, N. F. (2016). **Relationship between Job Stress and Organizational Commitment among Public Servants in Pontian**, Johor. *International Journal of Business, Economics and Law*, Vol. 10, Issue 2, 1-6
- Alipour, F., & Kamaee, M. M. (2015). **Examining the relationship between job stress and organizational commitment among nurses of Hospitals**. *Patient Saf Qual Improv*. 3(4), 277-280.
- Allen, N. J. & Meyer J. P. (1993). **Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, an examination of construct validity**. *Journal of vocational Behavior*. 49. pp. 252-276.
- Bhatti, M. H., Bhatti, M, H., Akram, M. U., Hashim, M., & Akram, Z. (2016). **Relationship between job stress and organizational commitment: An empirical study of banking sector**, *E3 Journal of Business Management and Economics* Vol. 7(1). 029-037.
- Buchanan, B. (1974). **Building Organizational Commitment: the socialization of managers in work organizations**. *Academy of Management journal*, 19, 533-546.
- Cicei, C. C. (2012). **Occupational stress and organizational commitment in Romanian public organizations**. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 33, 1077-1081.
- Cohen, A. (2007). **Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment** *Human Resource Management Review*, 17, 336-354
- Jamal, M. (1990), **Relationship of job stress and employees' job satisfaction organizational commitment**, psychosomatic health problems, and turnover motivation. *J. Hum. Relations*. 727-748.
- Khatibi, A. Asadi, H. & Hamidi, M. (2009). **The Relationship between Job Stress and Organizational Commitment in National Olympic and Paralympic Academy**. *World Journal of Sport Sciences* 2 (4): 272-278.

- Krishna, V., & Marquardt, M. (2007). *A Framework for the development of organizational using action learning*. Available at: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED504566.pdf>.
- Leka, S., & Jain, A. (2010). *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work, an Overview*. Institute of Work, Health & Organisations, University of Nottingham.
- O' Reilly, C., & Chatman, J. (1986). *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, 492-499
- Sanjeev, M.A., & Rathore, S. (2014). *Exploring the Relationship Between Job Stress And Organizational Commitment: A Study Of The Indian It Sector*. *Management Research and Practice*, Vol. 6, Issue 4, 40-56.
- Sekaran, U. (2002). *Research methods for business*, 4th Edition, New York: Wiley.
- Tayyab, S. (2006). *Antecedents and consequences of organizational commitment in Pakistan*. Quaid-i-Azam University, Islamabad,
- Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2007). *Human Resource Practices and Organizational Commitment: A Deeper Examination*. CAHRS Working Paper Series, Paper 472. Available at: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/472>