

الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين التدريب ونظام الحوافز على الأداء  
الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في إدارة جمارك أبو ظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة

مهدي جابر محمد عايض الأحبابي

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين التدريب ونظام الحوافز على الأداء  
الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في إدارة جمارك أبو ظبي بدولة الإمارات العربية  
المتحدة

مهدي جابر محمد عايض الأحبابي

بمحة مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

يناير ٢٠٢٢

## الإقرار

بسم الله الرحمن الرحيم

إني أقر وأعترف بأن هذه الرسالة من عملي وجهدي الشخصي، أما المقتطفات والاقتراسات، فقد أشرت إلى مصادرها في هامش الرسالة.

التوقيع:

التاريخ: ٢٠٢٢ / ١ / ١١ م

الاسم: مهدي جابر محمد عايض الأحبابي

الرقم الجامعي: 4171280

العنوان: الإمارات العربية المتحدة

## الشكر والتقدير

لا يسعني أولاً وأخيراً إلا أن أشكر الله تعالى؛ الذي هداني للدراسة في هذه الجامعة المحترمة، وما كنت لأكمل دراستي لولا فضل الله وعونه ولطفه وتوفيقه، فله تعالى الحمد والشكر والمنة. والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد،

فاعتزافاً بالفضل لأهله، ورداً للمعروف إلى ذويه؛ أتوجه بوافر الشكر، وعظيم الامتنان إلى كل من: جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، التي أتاحت لي هذه الفرصة الكبيرة، وأشكر مركز الدراسات العليا، وكلية القيادة والإدارة عمادة وأساتذة ومحاضرين لدعمهم المثمر والمتواصل.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان والعرفان إلى المشرف الرئيسي الدكتور إبراهيم فهد سليمان الذي أفاض عليّ بتوجيهاته وآرائه الدقيقة، وأعطاني من وقته السديدة وعلمه الكثير دون تردد أو كلل أو ملل؛ فكان لتوجيهاته بالغ الأثر - بعد عونه (تعالى) - في إنجازها، فجزاه الله خير الجزاء.

وأتوجه بالشكر الكبير إلى أمي فهدى مهدي ولعائتي الحبيبة الذين كانوا بجانبني في حلي وترحالي، وكانوا نورا لي يدلني الطريق في لحظات التعب والأرق، بوركتم والله خير حافظ وهو أرحم الراحمين. ومن الله التوفيق.

## ABSTRAK

Institusi-institusi kerajaan di Emiriah Arab Bersatu mengambil berat soal prestasi kakitangan. Oleh itu, bagi menumpukan perhatian terhadap hal ini, institusi-institusi perlu memberi perhatian kepada latihan serta motivasi berbentuk intrinsik dan ekstrinsik untuk mencapai tahap komitmen organisasi yang tinggi. Perkara ini akan memainkan peranan penting dalam menjayakan pelan pembangunan kemahiran dan kecekapan sumber manusia. Kajian ini mengkaji kesan sistem latihan dan insentif dalam komitmen organisasi terhadap pembangunan prestasi kakitangan pentadbiran Kastam Abu Dhabi, kerana kepentingannya yang besar kepada ekonomi negara. Kajian ini menggunakan teori Frederick Herzberg (1959) yang mengetengahkan perkembangan prestasi kerja. Menampilkan 383 orang pekerja di seluruh Jabatan Kastam Abu Dhabi sebagai populasi kajian, kajian ini mengambil pendekatan sistematik deskriptif bagi penyiasatan. Bagi menganalisis data yang dikumpul, analisis statistik asas dilakukan menggunakan pakej statistik dan program analisis Amos. Dapatan mendedahkan terdapat kesan ketara latihan pada tahap (0.05) terhadap prestasi kerja dan nilai anggaran standard faktor laluan (0.51), serta kesan ketara sistem insentif terhadap prestasi kerja dan nilai anggaran piawai bagi faktor laluan (0.43). Selain itu, terdapat kesan ketara komitmen organisasi terhadap prestasi kerja kakitangan Jabatan Kastam Abu Dhabi dan nilai anggaran standard faktor laluan (0.40) telah direkodkan. Akhir sekali, terdapat kesan ketara hubungan antara sistem latihan dengan insentif terhadap prestasi kerja dan nilai anggaran standard faktor laluan (0.46). Keputusan kajian menunjukkan bahawa sistem latihan dan insentif mempunyai kesan ketara secara statistik terhadap prestasi kerja, sementara komitmen organisasi berfungsi sebagai pengantara terhadap hubungan tidak langsung antara sistem insentif dengan prestasi kerja. Justeru, kajian mengesyorkan untuk menyediakan program latihan moden yang sesuai dengan sifat kerja di Jabatan Kastam untuk meningkatkan pengetahuan profesional dan kemahiran kakitangan dalam pentadbiran kastam, serta memotivasikan pekerja melalui insentif kewangan, moral dan menggalakkan semangat berpasukan untuk meningkatkan kesetiaan mereka kepada institusi, kerana majoriti pekerja mengesahkan ketidakupayaan mereka untuk mempelajari butiran baru tentang kerja mereka. Di samping itu, menumpukan perhatian terhadap keperluan yang mendesak untuk mengamalkan sistem motivasi untuk meningkatkan prestasi, yang akan sangat mempengaruhi tahap komitmen dan prestasi organisasi.

## الملخص

تتم العديد من المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأداء العاملين ولتحقيق هذا الهدف تركز تلك المؤسسات على التدريب والحوافز المادية والمعنوية لتحقيق درجة عالية من الالتزام التنظيمي الذي يلعب دوراً مهماً في نجاح خطط التطوير لمهارات وكفاءات الموارد البشرية. تناولت هذه الدراسة أثر التدريب و نظام الحوافز من خلال الالتزام التنظيمي في تطوير أداء العاملين في إدارة جمارك أبو ظبي لأهميتها الكبيرة والحيوية على إقتصاد البلد. وقد اعتمدت الدراسة على نظرية فريدريك هيرزبيرج" (١٩٥٩) التي تنص على تطوير الأداء الوظيفي. وتمثل مجموعة الدراسة في العاملين بجميع الأقسام التابعة لإدارة جمارك أبو ظبي ، و بلغ حجم العينة ٣٨٣ مستجيب. واستخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولجمع البيانات من عينة الدراسة تم استخدام الاستبانة ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية الأساسية باستخدام برامج التحليلات الحزمة الاحصائية وأموس. كما أسفرت النتائج إلى أنّ هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للتدريب على الأداء الوظيفي وقيمة التقديرات المعيارية معامل المسار (٠,٥١)، وكذلك هناك أثر ذو دلالة إحصائية للنظام الحوافز على الأداء الوظيفي وقيمة التقديرات المعيارية معامل المسار (٠,٤٣). و أيضاً أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة جمارك أبو ظبي و أنّ قيمة التقديرات المعيارية كانت (٠,٤٠)، و أخيراً أثر ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين التدريب و نظام الحوافز على الأداء الوظيفي و قيمة التقديرات المعيارية كنت (٠,٤٦). وقد أظهرت النتائج أنّ التدريب و نظام الحوافز يؤثر على الأداء الوظيفي في علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية، بينما يلعب الالتزام التنظيمي بدور الوسيط على العلاقة الغير مباشرة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي، وأنّ نوع هذه الأثر هي وساطة جزئية ذات دلالة إحصائية معنوية. لذلك توصي هذه الدراسة بتقديم البرامج التدريبية الحديثة التي تناسب طبيعة العمل في دائرة الجمارك لتعزيز معرفتهم المهنية ومهارتهم في العمل الجمركي، كذلك تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً وتشجيع روح الفريق لتعزيز ولائهم للمؤسسة، حيث أن غالبية العاملين أكدوا عدم قدرتهم على معرفة تفاصيل جديدة عن عملهم بالإضافة إلى الحاجة الماسة لاتباع نظام التحفيز مقابل الأداء وهو ما سوف يؤثر بدرجة كبيرة على مستوى الالتزام التنظيمي والأداء مجتمعين.

## ABSTRACT

Government institutions in the United Arab Emirates are concerned about the performance of employees. Therefore, to address the concern, institutions must focus on training, intrinsic motivation and extrinsic motivation to achieve a high degree of organisational commitment. This will play an important role in the success of development plans for human resources skills and competencies. This study examined the impact of training and incentive systems within the organisational commitment in developing the performance of employees in the Abu Dhabi Customs administration for its importance to the country's economy. The study adopted the theory of Frederick Herzberg (1959) which provides the development of job performance. Featuring the population of the study consisted of 383 employees in all departments of the Abu Dhabi Customs Department, this study adopted descriptive systematic method for the enquiry. To analyse the collected data, the basic statistical analyses were performed using the statistical package and Amos analysis programs. The results revealed that there is a significant effect at the level (0.05) of training on job performance and the value of the standard estimates of the path factor (0.51), and there is also a significant effect of the incentive system on job performance and the value of the standard estimates of the path factor (0.43). Besides, a significant effect of organisational commitment on the job performance of employees in the Abu Dhabi Customs Department, and the value of the standard estimates (0.40) was recorded. Finally, there is a significant effect on the relationship between training and the incentive system on job performance and the value of the standard estimates was (0.46). The results showed that training and the incentive system affect job performance in a statistically significant relationship, while organisational commitment plays the role of mediator on the indirect relationship between the incentive system and job performance. Therefore, this study recommends providing modern training programs that fit the nature of work in the Customs Department to enhance their professional knowledge and skills in customs work, as well as motivate employees financially, morally and encourage team spirit to enhance their loyalty to the institution, as the majority of the employees confirmed their inability to learn new details about their work. In addition, addressing the urgent need to follow the motivation system to enhance performance, which will greatly affect the level of organisational commitment and performance.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
ب	الإقرار.....
ج	الشكر والتقدير.....
د	ABSTRAK.....
هـ	الملخص.....
ز	فهرس المحتويات.....
ل	قائمة الجداول.....
ن	قائمة الأشكال.....
١	الفصل الأول: مقدمة الدراسة.....
١	١,١ التمهيد.....
٤	١,٢ خلفية الدراسة:.....
٥	١,٣ مشكلة الدراسة:.....
٨	١,٤ أسئلة الدراسة:.....
٩	١,٥ أهداف الدراسة:.....
٩	١,٦ أهمية الدراسة:.....
١١	١,٧ حدود الدراسة:.....
١١	١,٨ مصطلحات الدراسة:.....
١٤	١,٩ ملخص الفصل الأول:.....
١٥	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....

١٦	٢,١ التمهيد: ١٥
١٦	٢,٢ الإطار النظري
١٦	٢,٢,١ التدريب
٣١	٢,٢,٢ نظام الحوافز
٥٩	٢,٢,٣ الالتزام التنظيمي:
٨٢	٢,٢,٤ الأداء الوظيفي:
١١٢	٢,٣ الدراسات السابقة:
١٢٣	٢,٤ فرضيات الدراسة
١٢٣	٢,٤,١ العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي:
	٢,٤,٢ العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي: ١٣٠
	٢,٤,٣ العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي: ١٣٣
	٢,٤,٤ الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ... ١٣٦
١٣٩	٢,٥ النموذج النظري للدراسة
١٤٠	٢,٦ ملخص الفصل الثاني
١٤٣	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
	٣,١ التمهيد: ١٤٣
١٤٤	٣,٢ طريقة البحث:
١٤٥	٣,٣ التصميم العملي والنظري للدراسة
١٤٨	٣,٤ التقنية البحثية وأسلوب جمع البيانات:
١٤٨	٣,٥ أداة جمع البيانات:
١٤٩	٣,٥,١ الاستبانة:

١٥٨.....	٣,٦	نوع البيانات:
١٥٩.....	٣,٧	مجتمع الدراسة:
١٦٠.....	٣,٧,١	عينة الدراسة:
١٦١.....	٣,٨	ثبات أداة الدراسة
١٦٤.....	٣,٩	تحكيم الاستبانة:
١٦٥.....	٣,١٠	تحليل البيانات:
١٦٥.....	٣,١٠,١	التحليل العاملي:
١٦٦.....	٣,١٠,٢	تحليل الارتباطات:
	٣,١٠,٣	تحليل الانحدار الخطي: ١٦٧
١٦٧.....	٣,١١	أخلاقيات الدراسة
١٦٨.....	٣,١٢	ملخص الفصل الثالث
١٦٩.....		الفصل الرابع: نتائج الدراسة
	٤,١	التمهيد: ١٦٩
١٧٠.....	٤,٢	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
١٧١.....	4.3	النتائج الوصفية
١٧٢.....	٤,٤	التحليل العاملي الاستكشافي:
١٧٩.....	٤,٥	تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية:
١٨٠.....	٤,٥,١	التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي
٢٠١.....	٤,٦	اختبار النموذج الهيكلي النهائي
٢٠٢.....	٤,٧	تحليل ارتباط الانحدار
٢٠٥.....	٤,٨	اختبار فرضيات الدراسة
٢٠٦.....	٤,٩	اختبار الأثر الوسيط للالتزام التنظيمي
Error! Bookmark not defined.....	٤,١٠	ملخص الفصل الرابع

٢١٧	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
٥,١	التمهيد... ٢١٧
٢١٨	٥,٢ الإجابة على أسئلة الدراسة
٢٢٤	٥,٣ إسهامات الدراسة
٢٢٥	5.4 التطبيقات العملية للدراسة
٢٢٥	5.4.1 الآثار النظرية
٢٢٥	5.4.2 الآثار العملية:
٢٢٦	٥,٥ محددات الدراسة
	٥,٦ التوصيات ٢٢٦
	٥,٧ الخلاصة: ٢٣٠
٢٣٣	قائمة المراجع
٢٣٣	6.1 المراجع العربية
٢٤٥	٦,٢ المراجع الإنجليزية
٢٥٨	الملحق أ: الاستبانة
٢٦٦	الملحق ب: الجداول الإحصائية
٢٧٧	الملحق ج: المقابلات الشخصية

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	رقم الجدول وعنوانه
٣,١	جدول ١٥١ : مصادر فقرات الاستبانة .....
٣,٢	جدول ١٥٧ : معامل الثبات لمتغيرات الدراسة .....
٣,٣	جدول ١٦١ : نسب توزيع الاستبانات على عينة الدراسة .....
٣,٤	جدول ١٦٣ : النسب المئوية لقيم الثبات وتفسيراتها .....
٤,١	جدول ١٧٠ : جدول الخصائص الديمغرافية .....
٤,٢	جدول ١٧١ : جدول القيم الوصفية .....
٤,٣	جدول ١٧٣ : جدول الاشتراكيات للعوامل .....
٤,٤	جدول ١٧٥ : معامل بارليت وجودة البيانات .....
٤,٥	جدول ١٧٦ : جدول تفسير التباين الكلي لمتغير التدريب .....
٤,٦	جدول ١٧٩ : مصفوفة التدوير وتشبع العوامل .....
٤,٧	جدول ١٨٦ : نتائج جودة المطابقة للنموذج القياسي الأول والمعدل للتدريب .....
٤,٨	جدول ١٨٩ : نتائج جودة المطابقة للنموذج القياسي الأول والمعدل لنظام الحوافز .....
٤,٩	جدول ١٩٤ : نتائج جودة المطابقة للنموذج القياسي الأول والمعدل للالتزام التنظيمي .....
٤,١٠	جدول ١٩٩ : نتائج جودة المطابقة للنموذج القياسي الأول والمعدل للأداء الوظيفي .....
٤,١١	جدول ٢٠٢ : جدول الارتباطات القياسية بين المتغيرات .....
٤,١٢	جدول ٢٠٣ : جدول الارتباطات (الانحدار) والدلالة الإحصائية بين العوامل والمتغيرات .....
٤,١٣	جدول ٢٠٤ : نتائج جودة المطابقة للنموذج النظري .....
٤,١٤	جدول ٢٠٦ : جدول اختبار الفرضيات .....
٤,١٥	جدول ٢١٠ : قيم الدلالة الإحصائية والارتباطات في نموذج الوساطة للالتزام التنظيمي .....
٤,١٦	جدول ٢١٢ : التأثيرات الغير مباشرة والكلية .....

## قائمة الرسوم البيانية

رقم الشكل وعنوانه	رقم الصفحة
شكل ٢,١: نظرية ونموذج أيدي ADDIE في التدريب	٢١
الشكل: ٢,٢: مراحل التدريب في نموذج PALMER (٢٠٠٢)	٢٥
شكل ٢,٣: التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية كما يراها ماسلو	٣٨
شكل ٢,٤: أنواع الحوافز (الخلائية، ٢٠١٧)	٤٥
شكل ٢,٥: أبعاد الالتزام التنظيمي وفق نظرية MEYER (٢٠٠٦)	٦٢
شكل ٢,٦: مخطط يوضح أهمية العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي على كل من الفرد والمنظمة والمجتمع، المصدر: (أبو جياب، ٢٠١٤)	٧٦
شكل ٢,٧: يوضح أبعاد الأداء الوظيفي لنظرية CAMPBELL	٨٥
شكل ٢,٨: النموذج النظري للدراسة	١٤٠
شكل ٣,١: مخطط يوضح مسار اجراء البحث وتصميم الدراسة	١٤٧
شكل ٤,١: النموذج القياسي الأولي للتدريب	١٨٤
شكل ٤,٢: النموذج القياسي النهائي للتدريب	١٨٧
شكل ٤,٣: النموذج القياسي الأولي لنظام الحوافز	١٨٨
شكل ٤,٤: النموذج القياسي الأولي للالتزام التنظيمي	١٩٢
شكل ٤,٥: النموذج القياسي النهائي للالتزام التنظيمي	١٩٥
شكل ٤,٦: النموذج القياسي الأولي للأداء الوظيفي	١٩٧
شكل ٤,٧: النموذج القياسي النهائي للأداء الوظيفي	٢٠٠
شكل ٤,٨: النموذج الهيكلي النهائي	٢٠١
شكل ٤,٩: نموذج يوضح علاقة الوساطة بين ثلاث متغيرات	٢٠٧
شكل ٤,١٠: نموذج العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي قبل الأثر الوسيط للالتزام التنظيمي	٢٠٩
الشكل ٤,١١: نموذج يوضح الوساطة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي	٢١١