

# المركز الجامعي غارداية



معهد العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم النفس

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم

## الالتزام التنظيمي

لدى عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز)

دراسة ميدانية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بغارداية

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس العمل والتنظيم.

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

حمزة معمرى. 

أحمد الهجمة. 

السنة الجامعية: 1432 / 1433 هـ الموافق ل: 2011 / 2012

## الإهداء

إلى أبي الفاضل وأمي الحنونة.....  
إلى روح شهدائنا الأبرار الذين ضحوا بأرواحهم الطاهرة لرفعة الوطن.  
إلى حاملي مشاعل العلم الذين ينيرون لنا طريق الرفعة والحرية.  
إلى من حملوا هموم الوطن ورسموا الطريق للسمو بمؤسساتنا التعليمية في الجزائر.  
إلى زملائي وأصدقائي الذين غمروني دائماً بمشاعر الحب الفياضة.  
والى إخوتي وأخواتي..... الذين أناروا لي درب الطريق.  
إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا.

الطالب

أحمد الشحمة

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا ونبينا وشفيعنا محمد رسول الله وعلي اله وصحبه أجمعين، أما بعد،،،،

ففي هذه اللحظات وبعد أن وفقني الله عز وجل وأعانني على انجاز هذه الدراسة، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ حمزة معمرى لما بذله من جهد ومن نصائح وتوجيهات قيمة لانجاز هذا العمل المتواضع، فجزاه الله خيراً وأكثر الله من أمثاله.

يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع العاملين في المركز الجامعي بغارداية وخاصة العاملين في قسم علم النفس تخصص العمل والتنظيم لما بذلوه من جهد في المساهمة بهذا العمل المتواضع.

كما ويسرني أن أتقدم بالشكر لجميع العاملين في شركة سونلغاز بغارداية لتعاونهم الجاد في الحصول على بيانات دراستي مما كان له الفضل في الوصول إلى نتائج هذه الدراسة.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان للمسؤولين في شركة سونلغاز بغارداية الذين لم يدخروا جهد في مساعدتي على توزيع الاستبيان والحصول على النتائج.

كما واهص بالشكر والعرفان لجميع العاملين في شركة سونلغاز بغارداية عامة والذين كانوا نعم الداعمين والمحفرين لي في إكمال دراستي الجامعية، وعلي رأسهم مدير شركة سونلغاز.

لجميع هؤلاء كل الشكر والتحية والمحبة والامتنان، وادعوا الله العلي القدير أن يوفقنا جميعاً لما فيه خير ديننا ودنيانا ، وجزأهم الله كل الخير.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين،،،،

## ملخص الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد وتحليل وتقييم مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مؤسسة سونلغاز في غارداية، وذلك من خلال معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي وهي كالتالي: السن، الجنس، الأقدمية والمستوى الوظيفي، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز، ومعرفة المشاكل والعوامل التي تعيق وجود إلتزام تنظيمي لدى عمال المؤسسة، والبحث في كيفية تحسين الإلتزام التنظيمي لدى العمال حيث تبلورت ضمن هذه الدراسة إشكالية عامة تتمثل في:

"ما مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية؟"

و تفرعت منها التساؤلات الجزئية التالية :

"هل توجد فروق في الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف السن؟"

"هل توجد فروق في الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الجنس؟"

"هل توجد فروق في الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الأقدمية؟"

"هل توجد فروق في الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف المستوى الوظيفي؟"

وللإجابة على التساؤلات تم افتراض الفرضية العامة التالية:

"مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية مرتفع."

ومنها تتدرج الفرضيات الفرعية ، التي تبحث عن المتغيرات السابقة الذكر وهي كالتالي:

- توجد فروق في الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الجنس.
- توجد فروق في الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف السن.
- توجد فروق في الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الأقدمية.
- توجد فروق في الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف المستوى الوظيفي.

وقد تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة عددها 90 موظف وموظفة من أصل

246 موظف وموظفة يعملون في شركة سونلغاز بمدينة غارداية وموزعين حسب طبيعة العمل، تراوحت بين ( إطارات ،أعوان التحكم و منفيدين )، وكان الاستبيان هو وسيلة جمع

المعلومات و الكشف عن واقع الالتزام التنظيمي، وطبق الاستبيان على عينة من عمال المؤسسة، ثم اختيار العينة بطريقة عشوائية، وكان هذا بعد دراسة الخصائص السيكومترية للاستبيان والتأكد من صلاحيته للاستخدام، حيث تكون الاستبيان من أربعة أجزاء على النحو التالي: الجزء الأول معلومات شخصية عن الموظف، الجزء الثاني أسئلة تتعلق بالعضوية، الجزء الثاني أسئلة تتعلق بالإيمان بالمؤسسة، الجزء الثالث أسئلة تتعلق ببذل الجهد.

ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS والذي من خلاله تم الحصول على التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، واختبارات عدة منها اختبار تي، أسلوب تحليل التباين الأحادي، للتعرف على اتجاهات الفروق الإحصائية وقد كان مستوى الدلالة المستخدم في جميع الاختبارات  $(\alpha = 0,05)$ .

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة سونلغاز بغارداية، في حين أظهرت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$  بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العمال في شركة سونلغاز بغارداية والمتغيرات الديمغرافية التالية: (السن، الجنس، الأقدمية، المستوى الوظيفي).

وقد قمنا بالتقدم بعدة مقترحات كان من أبرزها العمل على إدخال أدبيات الالتزام التنظيمي لدى العمال في شركة سونلغاز بغارداية، وكذلك العمل الجاد من قبل إدارات هذه الشركة على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق البعثات أو الدورات التدريبية وورش العمل، بالإضافة إلى الاهتمام بالمناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية وخصائص العمل، وكذلك اعتماد مبدأ عدالة التوزيع، والاهتمام بمبدأ المشاركة في العمل وتشجيع وتبني الأفكار الإبداعية في تطوير العمل وكذلك تعزيز اهتمام إدارة المؤسسة بالأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع العمال، وتفعيل وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في مؤسسة سونلغاز، و تعزيز ثقافة الانتماء للعمل والالتزام للمنظمة.

## فهرس المحتويات

الإهداء.....	أ
شكر وتقدير.....	ب
ملخص الدراسة.....	ت
فهرس المحتويات.....	I
قائمة الجداول والأشكال.....	VI
قائمة الملاحق.....	VII
مقدمة.....	15
الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة	
تمهيد.....	22
1- أهمية الدراسة.....	22
2- أهداف الدراسة.....	24
3- إشكالية الدراسة.....	25
4- فرضيات الدراسة.....	27
5- حدود الدراسة.....	27
6- تحديد المفاهيم الإجرائية.....	28
1.6. المفهوم الإجرائي للالتزام التنظيمي.....	28
2.6. المفهوم الإجرائي للعضوية.....	29
3.6. المفهوم الإجرائي لبذل الجهد.....	30
7- الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي.....	30
1.7. الدراسات العربية.....	31
2.7. الدراسات الأجنبية.....	42
3.7. التعقيب على الدراسات السابقة.....	50
4.7. الاستفادة من الدراسات السابقة.....	51

52	.....	خلاصة الفصل
		الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
55	.....	تمهيد
57	.....	1- أهمية الالتزام التنظيمي
58	.....	2- مفهوم الالتزام التنظيمي
60	.....	3- خصائص الالتزام التنظيمي
61	.....	4- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي
61	.....	1.4. المدخل السيكولوجي
62	.....	2.4. المدخل التبادلي
62	.....	3.4. المدخل الاجتماعي و السلوكي
62	.....	5- أبعاد الالتزام التنظيمي
62	.....	1.5. إيتزيوني 1961م
63	.....	2.5. كانتور 1968م
63	.....	3.5. ستاو وسيلانيك 1977م
64	.....	4.5. كيدرون 1978م
64	.....	5.5. ماير وألان 1990م
65	.....	6- مراحل الالتزام التنظيمي
66	.....	7- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
67	.....	1.7. السن
67	.....	2.7. الجنس
68	.....	3.7. المستوى الوظيفي
69	.....	4.7. الاقدمية
69	.....	5.7. مستوي الدخل

69.....	6.7. مستوى التعليم.....
70.....	7.7. الرضاء الوظيفي.....
70.....	8.7. الأداء الوظيفي للفرد.....
71.....	9.7. الدافعية.....
72 .....	<b>8- الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي.....</b>
72.....	1.8. الروح المعنوية.....
73.....	2.8. الأداء المتميز.....
73.....	3.8. انتظام العاملين.....
73 .....	<b>9- نتائج الالتزام التنظيمي.....</b>
74.....	1.9. نتائج الالتزام التنظيمي على المستوى الفردي.....
75.....	2.9. نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى جماعة العمل.....
75.....	3.9. نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة.....
76 .....	<b>10- طرق قياس الالتزام التنظيمي.....</b>
76.....	1.10. مقياس ثورنتن.....
76.....	2.10. مقياس بورتر وزملائه.....
76.....	3.10. مقياس مارش ومافري.....
77.....	4.10. مقياس جورج وزملاءه.....
77.....	5.10. مقياس كوردين وزملائه.....
79.....	<b>خلاصة الفصل.....</b>
	<b>الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
82 .....	<b>تمهيد.....</b>
82 .....	<b>1- المنهج المعتمد في الدراسة.....</b>
83 .....	<b>2- التعريف بميدان الدراسة.....</b>
83.....	1.2. التعريف العام لمؤسسة سونلغاز.....

2.2.تقديم المديرية الولائية للتوزيع لولاية غارداية	84
3.2.الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لسونلغاز	84
4.2.بعض مهام أقسام المؤسسة (المديرية)	85
3- مجتمع الدراسة وعينته	87
4- الدراسة الاستطلاعية	87
1.4. عينة الدراسة الاستطلاعية وإجراءات تطبيقها	88
2.4. أدوات جمع البيانات	88
5- الدراسة الأساسية	92
1.5.عينة الدراسة الأساسية	92
2.5. خصائص عينة الدراسة الأساسية	82
3.5. إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية	93
6- الأساليب الإحصائية المستخدمة	94
1.6.أساليب الإحصاء الوصفي	94
2.6. اختبار "ت" T-TEST	94
3.6. الوسيط الحسابي	95
4.6. اختبار تحليل التباين	95
95 خلاصة الفصل	95
<b>الفصل الرابع: عرض، تفسير ومناقشة النتائج</b>	
تمهيد	98
1-عرض النتائج	98
2.1. عرض نتائج الفرضية العامة	98
2.1. عرض نتائج الفرضية الأولى	99
3.1. عرض نتائج الفرضية الثانية	100
4.1. عرض نتائج الفرضية الثالثة	101

102.....	5.1. عرض نتائج الفرضية الرابعة.....
104 .....	2. تفسير ومناقشة النتائج.....
104.....	1.2. تفسير ومناقشة الفرضية العامة.....
105.....	2.2. تفسير ومناقشة الفرضية الأولى.....
106.....	3.2. تفسير ومناقشة الفرضية الثانية.....
107.....	4.2. تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة.....
107.....	5.2. تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة.....
108 .....	3- الاستنتاج العام.....
109.....	4- الاقتراحات.....
113.....	الخاتمة.....
116.....	المصادر والمراجع.....
116.....	1. المصادر.....
116.....	2. المراجع.....
116 .....	1.2. المراجع باللغة العربية.....
122 .....	2.2. المراجع باللغة الاجنبية.....
125 .....	ملاحق الدراسة.....

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	قائمة للموظفين حسب مستوياتهم الوظيفية.	61
02	يبين توزيع بنود استبيان الالتزام التنظيمي.	63
03	قيمة معامل ثبات الأداة ككل.	65
04	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.	66
05	توزيع العينة حسب العمال في المؤسسة	67
06	يوضح توزيع الاستبيانات على عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية	67
07	يبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة	73
08	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستبيان الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)	74
09	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستبيان الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير السن.	75
10	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستبيان الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية.	76
11	يوضح نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف المستوى الوظيفي.	77

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم
96	أدوات جمع البيانات	01
99	الجدول الإحصائية	02
104	منظام الشركة	03

المقدمة

## مقدمة:

يمثل العمال في المؤسسات مورداً مهماً فيها وأصلاً من أهم أصولها، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذا المورد، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط، إلا أنه وفي ظل التغيرات المتلاحقة والتطورات المتسارعة لهذا العصر نتيجة العولمة والتطور التكنولوجي، واحتدام المنافسة الدولية تحتم على المنظمات أن تسلك الطرق العلمية والواضحة لتحقيق هذه الأهداف، إذ يتوقف نجاح الشعوب على قدرتها على الاستخدام الأمثل لكافة الموارد الاقتصادية والبشرية المتاحة بكفاءة وفعالية من أجل ضمان إشباع الحاجات المادية والمعنوية لأفراد المجتمع، وتحقيق الأهداف المرجوة. ولا شك أن من أهم ما يجب أن يتصف به أي عضو في أية منظمة هو تلك الدرجة العالية من الالتزام والشعور بالانتماء والاعتزاز والمسؤولية تجاه هذه المنظمة، لذا فإن دراسة المؤسسة الجزائرية من مختلف الجوانب ضروري لمعرفة محيط العمل، وفهم طبيعة العلاقات والعوامل التي تتحكم في شبكة العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم<sup>(1)</sup>.  
لكننا نلاحظ وصفاً شاذاً وغريباً صورّه القرآن الكريم في سورة الأعراف، وهو وصف للانسلاخ التنظيمي، ذلك الذي يحتاج منا إلى وقفة متأنية للتأمل والتدبر، وقبل أن نمضي في هذا التأمل علينا أن نعيد قراءة الآية الكريمة في سياقها، وهي في قوله تعالى:

﴿وَأَنْتَ عَلَيْهِمْ نَبَأُ الَّذِي آتَيْنَاهُ آيَاتِنَا فَانْسَلَخَ مِنْهَا فَأَتْبَعَهُ الشَّيْطَانُ فَكَانَ مِنَ الْغَاوِينَ (175) وَلَوْ شِئْنَا لَرَفَعْنَاهُ بِهَا وَلَكِنَّهُ أَخْلَدَ إِلَى الْأَرْضِ وَاتَّبَعَ هَوَاهُ فَمَثَلُهُ كَمَثَلِ الْكَلْبِ إِنْ تَحْمَلَ عَلَيْهِ يَلْهَثُ أَوْ تَتْرَكُهُ يَلْهَثُ ذَلِكَ مَثَلُ الْقَوْمِ الَّذِينَ كَذَّبُوا بِآيَاتِنَا فَاقْصُصِ الْقَصَصَ لَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ﴾

1. يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، ب ط، مخبر علم اجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007 م، ص 162.

**(176) سَاءَ مَثَلًا الْقَوْمُ الَّذِينَ كَذَّبُوا بِآيَاتِنَا وَأَنْفُسُهُمْ كَانُوا يَظْلِمُونَ (177) مَنْ يَهْدِ اللَّهُ فَهُوَ**

**الْمُهْتَدِي وَمَنْ يُضِلِّ فَأُولَئِكَ هُمُ الْخَاسِرُونَ** (1).

فكأن الإنسان قد أصبح بدون الانتماء والالتزام بما عرف من الحق، فكأنه أصبح عارياً ومعرضاً للخطر، إذ إن أهم ما يُمثل حائطاً للدفاع عن الإنسان هو قيمه ودينه، فإن هي ضاعت ضاع، وإن هو فرط فيها أو انسلخ منها فإنه إنما يكون قد فرط وانسلخ من كل عوامل قوته، وحياته العزيزة المكرمة.

وكذلك نجد في المنظمات يظهر بقوة وجلاء ما بين الفرد ومنظمتها، من توافق وتماسك واعتزاز متبادل في أوقات الشدة والرخاء.

ولعل أهم ما يمكن أن يُظهر أصل كل فرد هو مدى تمسكه بالعمل مع منظمته، حتى في ظل الأوقات الصعبة، وخاصة إذا أمن برسالتها واقتنع برويتها وعاش في ظلها حيناً من الدهر، والشيء نفسه نود أن نقوله بالطبع على المنظمات الناجحة التي تحرص على التمسك بأفرادها مهما تصعبت الأمور.

وهنا نلاحظ أن الفرد الذي ضرب به المثل في الآية هو الذي أثر الانسلاخ بعد علم ومعرفة، وهنا نجد أن مثل هؤلاء الذين ينفصلون عن مؤسساتهم بعد أن نموا فيها وتدريبوا وتعلموا وتأسسوا بداخلها، هم ممن تنكر وانسلخ.

ونشير هنا إلى أن أهم ما يميز العامل الياباني هو تمسكه بالعمل في مؤسسته مدى الحياة، لكننا نلاحظ اليوم في معظم مؤسساتنا معدلات عالية جداً لدوران العمالة، بل إن كثيراً من الشركات المنافسة باتت تعمل على تدعيم نفسها وتحطيم قوة غيرها، ولا شك أن ذلك مدمر للجميع(2).

إذا فالالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً لبلوغ الأهداف التنظيمية، تعزيز الإبداع، الاستقرار، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما ويسهم الالتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل، لذا نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه قد

1. الأعراف: (175-178).

2. <http://www.almohamady.com/articles>. 02/5/2012.

نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات وحتى يومنا هذا، لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء<sup>(1)</sup>. ويتولد الالتزام التنظيمي من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامة، حيث نجد أن الالتزام التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذي يعملون به<sup>(2)</sup>.

وقد ذهب الكثير من الباحثين في هذا المجال إلى دراسة طبيعة العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والعوامل التي قد تؤثر فيه، ومن هذه العوامل ما هو شخصي وما هو سلوكي وما هو متعلق بالقيم المتعلقة بالمنظمة وما هو متعلق بالعوامل الخارجية مثل القيم والثقافة<sup>(3)</sup>. وقد اجتهد الكثير من الباحثين في تعريف الالتزام التنظيمي والذي سيتم عرضه من خلال فقرة مخصصة في هذه الخطة ولكن يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه "الرغبة الداخلية لدى الفرد في المنظمة ببذل أقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة، والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها وذلك بهدف الحفاظ على إستمراريتها وتطويرها"<sup>(4)</sup>.

---

1. Harvey d. & Brown D., **An experiential approach to organizational development**, 4<sup>th</sup> edition, Englewood, Cliffs, N.J Prentice Hall International, 1992, p223.

2. العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، ط1، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993م، ص87.

3. سلامة عبد عادل عبد الفتاح، (الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، لأعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة عين شمس: دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية، العدد23، ج1، القاهرة، 1999م، ص58.

4. عبد الناصر محمد علي حمودة، (بناء نموذج انحداري متعدد المتغيرات والمراحل للتنبؤ بالالتزام التنظيمي وآثاره: دراسة ميدانية مطبقة على بعض التنظيمات المصرية)، المجلة العلمية لكلية التجارة، العدد19، جامعة أسيوط، مصر، 1993م، ص35.

وقد أظهرت الكثير من الدراسات الغربية العلاقة بين تلك العوامل سابقة الذكر والالتزام التنظيمي، بل وتعدت هذه الدراسات إلي مجال تأثير الالتزام التنظيمي على نتائج أداء الموظفين لعملهم، والاستمرار بالانتماء إلي المؤسسة وذلك عن طريق قياس مستوى أدائهم ومعدلات غيابهم بالإضافة إلي معدلات دوران العمل<sup>(1)</sup>.

وفي دراسة لكير "Keer" (1947م)، وجد أن الأقسام التي ترتفع فيها نسبة ترك العمل تتميز بنظام الحوافز المادية، وأن أعمالها تتميز بالرتابة ويزيد فيها عدد المشرفين<sup>(2)</sup>. ولقد دلت بعض الأبحاث أن من أهم دوافع بقاء الموظفين في أعمالهم؛ العلاقة الجيدة مع الزملاء، وحسن اختيار المشرف وعدالته، إضافة إلي الشعور بالأمان الوظيفي وبضمان المستقبل<sup>(3)</sup>.

ولقد بدأ الاهتمام بهذا الموضوع في العالم العربي في النصف الثاني من التسعينيات، ونجد أن الباحثين قد قاموا بدراسته لإيمانهم لما لهذا الموضوع من أهمية في تحسين أداء المؤسسة، ولكن ما زال هذا الموضوع بحاجة إلي دراسات أكثر عمقا وذلك لخصوصية ثقافة وبيئة العالم العربي<sup>(4)</sup>.

أما في الجزائر ما زالت الدراسات في هذا الموضوع معدومة، وبحاجة إلي الاهتمام وخاصة في مجال علم النفس العمل والتنظيم الذي يسعى الجزائريون إلي تطويره والنهوض به، وكذلك قطاع الصناعة لما لهذا القطاع من أثر في بناء المجتمع الجزائري السليم والقادر على مواجهة التحديات بواسطة أبناءه الخريجين من الجامعات، لأنهم عماد الوطن وصناع المستقبل لهذه الدولة التي إن شاء الله ستولد بجهود أبنائها اليواصل.

وبناء على ما سبق وجدنا أنه من الواجب أن نقوم بدراسة هذا الموضوع، والذي يهدف بالمقام الأول إلي معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء و

---

1. الفضلي فضل مصباح، (علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية)، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1997م، ص 113.

2. عباس محمود عوض، علم النفس الاجتماعي، ب ط، دار النهضة العربية، بيروت، 1980م، ص 63.

3. رضا صاحب ابو حمد آل علي، سنان كاضم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001م، ص 137.

4. سلامة عبد عادل عبد الفتاح، مرجع سابق ذكره، ص 58.

الغاز بغاردية لتكون مصدراً هاماً للمعلومات لصانعي القرارات فيها، وللعمل الجاد في تحسين الجودة الخدماتية في غاردية عن طريق تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة.

فجاءت دراستنا هذه لإلقاء الضوء على واقع الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغاردية.

وقد شملت الدراسة على جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي، فالجانب النظري تضمن فصلين، تم التطرق في الفصل الأول الخاص بموضوع الدراسة: إلى تحديد إشكالية الدراسة، فرضياتها، أهمية وأهداف الدراسة، وحدودها وكذلك مصطلحات الدراسة، وأخيرا الدراسات السابقة.

وخصص الفصل الثاني لموضوع الالتزام التنظيمي، وقد تضمن: مفهوم الالتزام التنظيمي، خصائصه، أهميته، أبعاده، مراحلها، نتائجه، آثاره التنظيمية، العوامل المؤثرة فيه، طرق وفوائد قياسه.

أما الجانب التطبيقي: فقد اشتمل كذلك على فصلين، الفصل الثالث الخاص بالإجراءات المنهجية ويضم: المنهج المتبع، تعريف بميدان الدراسة، مجتمع الدراسة وعينته، مصادر جمع البيانات، الدراسة الاستطلاعية، أدوات جمع البيانات، الأداة وخصائصها السيكمترية، المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أما الفصل الرابع فقد ضم اختبار الفرضيات، من خلال عرض، تحليل، تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات وإعطاء توصيات ومقترحات وكذلك دراسات مستقبلية، وخاتمة. وعرضنا في الأخير قائمة المراجع والملاحق المستعملة في الدراسة.

# الفصل الأول

## تقديم موضوع الدراسة

## الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة

. تمهيد

1. أهمية الدراسة
  2. أهداف الدراسة
  3. إشكالية الدراسة
  4. فرضيات الدراسة
  5. حدود الدراسة
  6. تحديد المفاهيم الإجرائية
  7. الدراسات السابقة
- . خلاصة الفصل

## . تمهيد:

إن الاهتمام بالسلوكيات التنظيمية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار مدى تأثير سلوك الأفراد في المنظمة للرفع من فاعليتها، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى أهمية الدراسة وأهدافها، ثم تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات، وكذلك الإحاطة بحدود الدراسة وتحديد مفاهيمها الإجرائية مع سرد لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي سبقت معالجتها لموضوع الالتزام التنظيمي.

### 1. أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة القليلة في مجالها استطلاعاً أولياً واستشرافاً واقعياً هاما لواقع الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بغارداية علماً بأنه موضوع ذو أهمية كبرى و قليل التداول والاهتمام برغم أنه صار بإثبات الكثير من المنظرين له مطلباً أساسياً و شرطاً ضرورياً لنجاح العمل بأي مؤسسة مهنية.

إذ تنبثق أهمية الدراسة إلى أهمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز، وتتبع أهميتها من اعتمادها على مصادر بيانات أولية من خلال إستبيان تم تصميمه خصيصاً لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، والتي يمكن أن يتم استخدام نتائجها في رسم سياسات تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز بغارداية من قبل صانعي القرار في تلك المؤسسة، حيث يتوقع أن إمام المسؤولين في المؤسسة بالمتغيرات التي لها علاقة أو لها تأثير على الالتزام التنظيمي، يمكن أن تؤدي إلى تعديل

المسؤولين لسياساتهم بما ينمي للعاملين زيادة التزامهم التنظيمي، وكذلك مدى احتياج المؤسسة لانتشار مثل هذا النوع من السلوك لدى العاملين حتى تتمكن من مواجهة التغيرات البيئية في ظل المتغيرات السائدة، ولعل هذه الدراسة تسهم في توفير عدد من التوصيات والمقترحات التي تساعد متخذي القرارات في مؤسسة سونلغاز على خلق جو تنظيمي جيد يزيد في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بهذه المؤسسة مما يمكنها من القيام بمهامها بكفاءة عالية، وبالتالي فإنّ دراسة الالتزام التنظيمي في منظمات اليوم أمر ضروري لفهمه، ومن ثمّ إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في الأداء مستقبلاً، فدراسة هذا الموضوع أمر حيوي للمديرين لأنه يعمل على تزويدهم بمعلومات نظريّة وعمليّة عن الدور الذي يؤديه

الالتزام التنظيمي عندما يكون مرتفع كأهم عامل لخلق مناخ جيد يتسم بدرجة عالية من الالتزام في بيئة العمل وبالتالي على نجاح المنظمة وقدرتها على الاستمرار والتطور. وبشكل عام، فإن أهمية هذه الدراسة تتبع من خلال الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تحاول تحقيقها ويمكن إبرازها كما يلي:

#### • الأهمية العلمية للدراسة:

هذه الدراسة تحاول الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز (الخدمائية)، فهي تسهم في إثراء المعرفة العلمية لدى المسؤولين في المؤسسة مجال الدراسة بمختلف مستوياتهم وتزودهم بمقومات الالتزام التنظيمي الجيد لتقوية الإيجابيات وتفادي السلبيات وحل المشاكل وذلك لضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، فهناك نقص في حجم الدراسات والجهود التي تناولت هذا الموضوع ليس على المستوى الوطني فحسب كذلك على المستوى العربي ، كما أنّ هذه الدراسة تعدّ من أول الدراسات في هذا المجال والتخصص مما يسهم بإثراء ميدان البحث العلمي بالجامعة بصفة عامة.

#### • الأهمية العملية للدراسة:

تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها:

- ✓ تبحث عن واقع الالتزام التنظيمي في سلوك ومواقف الموظفين في مؤسسة سونلغاز بغاردية الذي له تأثيره على الأداء و الإنتاجية في هذه المؤسسة.
- ✓ تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة في مؤسسة سونلغاز بغاردية التي تناقش الالتزام التنظيمي لما لهذه المؤسسة من أهمية فاعلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ✓ تعتبر هذه الدراسة تقويماً لكيفية الاستفادة والاستغلال الأمثل للموارد البشرية بالمؤسسات الوطنية.
- ✓ العمل على إظهار أثر الالتزام التنظيمي على فاعلية ونجاعة العمل في مؤسسة سونلغاز وبالتالي يعود على المجتمع بمردود إيجابي.
- ✓ تزويد متخذي القرارات الإدارية في مؤسسة سونلغاز (الخدمائية) ببعض الإرشادات والاقتراحات التي تساهم بشكل أو بآخر في تنمية وزيادة الالتزام

التنظيمي لمواردها البشرية، والسبل الكفيلة بتحسين سياستها التنظيمية وتطبيقها بصورة ايجابية داخل المؤسسة.

## 2. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصورة رئيسية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية تجاه مؤسستهم من وجهة نظرهم، وذلك من خلال قياس مستوى العضوية، والإيمان بالتنظيم، وبذل الجهد.
- معرفه مدى تأثير الفروقات الفردية للعمال في مؤسسة سونلغاز بغرداية كالمسن و الجنس والأقدمية والمستوى الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي، ومحاولة الخروج باقتراحات وتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال هذه المؤسسة.
- تحليل و تقييم و تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من خلال ربطه بالمتغيرات الديمغرافية للفرد.
- التعرف على النواحي الإيجابية للالتزام التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغارداية ، لتدعيمها وترسيخها والتعرف على النواحي السلبية والسعي للحد منها وإيقافها.
- البحث في كيفية تحسين الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية.
- تزويد صانعي القرار في مؤسسة سونلغاز بغارداية بحقائق ومعلومات مفيدة حول موظفيهم.
- وضع مقترحات خاصة للارتقاء بمستوي الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغارداية.
- المساهمة في تطوير الأداء الإداري والخدماتي في مؤسسة سونلغاز من خلال تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين وصناع القرار في تلك المؤسسة قيد الدراسة.

• تكوين إطار نظري يساعد في التعرف على مفاهيم الالتزام التنظيمي.

### 3. إشكالية الدراسة:

ارتبط مفهوم الالتزام التنظيمي بمفاهيم العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في الإدارة وبتقافة المنظمة وغيرها من مفاهيم الإدارة العلمية التي تقدّر في المقام الأول العنصر البشري في المنظمات، وقد انصب اهتمام العديد من الدول المتطورة على هذا الموضوع، حيث يرجع الكثير من باحثي الإدارة ومنظريها تفوق وتميز المنظمات اليابانية إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمالها، بينما لا تولي مؤسساتنا المهنية العربية أهمية للعنصر البشري بقدر ما يههما التسلط و الإدارة والالتزام بالعمل الفردي، بدل المرونة والقيادة والتعاون في إنجاز الأعمال، مما ينفر العمال ويفقد هم حب العمل.

إنّ الالتزام التنظيمي يؤثر بوضوح على كفاءة وفاعلية المنظمات في الحاضر، حيث يجنبها التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد والجماعة، فقد اتضح من واقع الدراسات والبحوث أنّ النمو الاقتصادي الذي حقّقه عدد من الدول مثل ألمانيا واليابان يعود إلى قوة العمالة الملتزمة، حيث تبين أنّ 90% من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الالتزام و أنّ 10% المتبقية تعود إلى المواهب<sup>(1)</sup>.

وقد صار الواقع فصيحاً في الإشارة إلى عدم انشغال عقول الموظفين بمصلحة العمل بقدر ما يفكرون في البحث عن فرص جديدة في مؤسسات عمل أخرى لذا فإن كفاية الموظفين وإنتاجية المنظمات في أدنى معدلاتها وحماسهم للعمل منخفض بشكل ملحوظ، وبات انشغال المديرين ودورهم بالمنظمة منصبا على مشكلات الموظفين الراغبين في المغادرة أو ملئ الوظائف الخالية من أصحابها بدل الاهتمام بالتخطيط والتنظيم والتوجيه<sup>(2)</sup>.

وسنحاول في هذه الدراسة التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بغارداية، إذ لا يمكن تحسين وتطوير واقع المؤسسات

---

1. الطجم عبد الله عبد الغني والسواط طلق عوض الله، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات، ط1، دار النوايع للنشر والتوزيع، جده، 1995م، ص 103.

2. إيهاب أحمد عويضة، «أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008م)، ص3.

الجزائرية إلا من خلال المزيد من الدراسات التي تسعى لرفع الروح المعنوية للعمال من جهة وزيادة مستوى وكفاءة مؤسساتنا من جهة أخرى، ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية:

"ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية؟"

"هل توجد فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الجنس؟"

"هل توجد فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف السن؟"

"هل توجد فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الأقدمية؟"

"هل توجد فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف المستوى الوظيفي؟"

#### 4. فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها يمكن حصر صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

- مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية مرتفع .
- توجد فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الجنس.
- توجد فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف السن.
- توجد فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الأقدمية.
- توجد فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف المستوى الوظيفي.

#### 5. حدود الدراسة:

وتتمثل هذه الحدود فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغارداية من وجهة نظرهم.
- **الحدود المكانية:** تطبق الدراسة الحالية على عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة غارداية.

➤ **الحدود الزمنية:** اقتصرَت هذه الدراسة على الفترة الزمنية المحددة التي يتم فيها جمع البيانات من مصادرها الأولى والثانوية خلال السداسي الثاني من الموسم الدراسي الجامعي 2011 / 2012 م.

➤ **الحدود البشرية:** تطبق الدراسة على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية، وقد بلغ عددهم 246 عامل بين إطار، عون تحكم ومنفذ.

➤ كما تتحدد من خلال المنهج المتبع والاستبيان المصمم لقياس الالتزام التنظيمي.

## 6. تحديد المفاهيم الإجرائية:

### 1.6. المفهوم الإجرائي للالتزام التنظيمي:

أما إجرائياً فيعرف الالتزام التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وايجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في التزامه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه<sup>(1)</sup>.

### 2.6. المفهوم الإجرائي للعضوية:

يعكس هذا البعد توجهها ايجابيا نحو التنظيم يتمثل في ارتفاع مستوى الارتباط النفسي، فالعضوية تتعدى نطاق جوانب التعاقد النفسي والمهاري، القيمي والوظيفي إلى الارتباط الشديد، والتوحد مع العمل فتصبح شخصية التنظيم الاعتبارية هي المصدر الرئيسي للإشباع المادي والمعنوي للفرد، فالالتزام يعكس عامل التجانس بين الفرد وجماعة العمل، الفرد والمنظمة.

ويشير كل من لودهاال "Lodahal" وكجنر "Kejnar" إلى هذا الارتباط بين الفرد والتنظيم

على كونه "مدى التوحد والاستغراق النفسي للفرد مع العمل، أو أهمية العمل في الصورة

---

1. عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005م، ص181.



سلوكيات الإنتاج هي: السلوك المشترك مع الآخرين وكما حددته اللوائح، والآخر سلوك تلقائي يتعدى نطاق التوصيف الظاهري وتوقعات السلوك.

ونتيجة للاندماج والعلاقة التعاقدية بين الفرد والتنظيم يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع والمرغوب فيه من جانب التنظيم، وذلك ببذل مجهود كبير وقيامه بأعمال تطوعية، واستعداد لتحمل مسؤوليات إضافية تسهم في نجاح واستمرارية المنظمة<sup>(1)</sup>.

## 7. الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة التي تمكنا من الحصول عليها في مجال الالتزام التنظيمي من مراحل منهجية البحث العلمي، وسنحقق من هذه المرحلة فوائد عديدة منها التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، والتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، وقد تم عرض هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث للدراسات التي أجريت في بيئات محلية أو عربية أو أجنبية في محور الدراسة، ثم التعقيب على تلك الدراسات ، وذلك بهدف التواصل مع تلك النتائج التي توصلت إليها وإثراء هذه الدراسة بها، وفيما يلي عرض للدراسات السابقة التي تناولت الالتزام التنظيمي:

### 1.7. الدراسات العربية:

#### 1.1.7. دراسة عبد الرحيم القطان ( 1987 م): حول "العلاقة بين الالتزام التنظيمي

والصفات الشخصية والأداء الوظيفي وهي دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية في مستوى الالتزام التنظيمي لمنظماتهم، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والصفات الشخصية وتشمل: (العمر، مدة الخدمة في المنظمة و المستوى التعليمي للأفراد) وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للمجموعات الأربع وقد بلغت عينة الدراسة ( 470 ) رجلاً يعملون في منظمات مختلفة في المملكة العربية السعودية وقد تمكن من قياس مستوى التزام الأفراد لمنظماتهم باستخدام أداة القياس التي طورها بورتز وزملاؤه المسماة استبيان الالتزام التنظيمي وقد خرجت

1. حمزة معمر، مرجع سابق ذكره، ص122.

هذه الدراسة بنتائج عديدة حيث بينت أن هناك علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والعمر ومدة الخدمة في المنظمة والأداء الوظيفي والمستوى التعليمي والأداء الوظيفي لعينة الدراسة، كذلك دلت النتائج على وجود اختلاف بين مجموعة وأخرى في طبيعة تلك العلاقات حيث كانت المجموعة الآسيوية ذات أعلى مستوى في الالتزام التنظيمي وقد ذكر عدداً من الأسباب التي أدت إلى ذلك منها تدهور الوضع الاقتصادي في الدول الآسيوية التي شملتها الدراسة.

**2.1.7. دراسة علام (1993م):** وهي دراسة بعنوان "الالتزام التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية" والتي هدفت إلى:

. قياس مستوى الالتزام التنظيمي عند العاملين في قطاع الصناعات التحويلية بدولة قطر.  
. بيان العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي و المتغيرات الديمغرافية ( السن، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الحالة الزوجية).

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 224 عامل في قطاع الصناعات التحويلية في قطر منقسمين إلى مجموعتين رئيسيتين وهما مجموعة العمال القطريين والمجموعة الأخرى من العمالة الوافدة وقد استخدم الباحث الإستبانة في جمع بياناته وتوصل إلى النتائج التالية:

+ ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية.  
+ تباين في درجة الالتزام التنظيمي للقطريين والوافدين ناتج عن تباين تأثير المستوى الإداري، فالمستوى الإداري له اثر كبير على مستوى الالتزام التنظيمي أكثر من الوافدين.  
+ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي في العمالة القطرية والعمالة الوافدة لصالح العمالة القطرية.

+ وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية كالسن، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الحالة الزوجية، ومدة الخدمة داخل المؤسسة وبين الالتزام التنظيمي.

**3.1.7. دراسة العطايه (1995م):** وهي دراسة بعنوان "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردنيين" والتي هدفت إلى:

. معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بعض منظمات القطاع العام والخاص بالأردن والمقارنة بينهما.

. بيان العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي و المتغيرات الديمغرافية (السن، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، ومستوى الأداء الفردي).

وقد استهدفت الدراسة جميع الموظفين في ثلاثة بنوك أردنية تمثل القطاع الخاص وثلاثة وزارات تمثل القطاع العام وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية بحجم 480 فرداً موزعين على مستويات إدارية مختلفة وكان الاستبيان الوسيلة التي اعتمدها الباحث في جمع معلوماته وخلصت للنتائج التالية:

وجود مستوى متوسط من الالتزام لجميع أفراد العينة.

وجود علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي والمركز الوظيفي ومستوي الأداء الفردي.

وجود علاقة سلبية بين الالتزام والمؤهل العلمي في كلا القطاعين وفسرها المؤلف أن حملة

المؤهلات العالية يجدون فرص عمل أكثر من ذوي المؤهلات المتدنية.

وجود علاقة ايجابية بين العمر ومستوى الالتزام.

وجود علاقة ايجابية بين مدة الخدمة في الوظيفة الحالية ومستوى الالتزام التنظيمي.

**4.1.7. دراسة عوامله (1996م):** وهي دراسة بعنوان الالتزام التنظيمي لدى مدراء

أجهزة المؤسسات العامة في جهاز الخدمة المدنية بالأردن" والتي هدفت إلي:

. إدخال مفهوم الالتزام التنظيمي إلي مجالات الإدارة في مؤسسات الخدمة المدنية

بالأردن.

. قياس مستوى الالتزام التنظيمي في البلاد النامية ومن ضمنها الأردن.

وقد استهدفت الدراسة جميع المدراء في قطاع الخدمة المدنية بالأردن على اختلاف

مستوياتهم الإدارية والإشرافية، والذي بلغ عددهم 839 مديراً موزعين على 24 وزارة ، وقد

تم تمثيلهم بعينة عشوائية قوامها 420 فرداً ، وقد استخدم الاستبيان لجمع البيانات الخاصة

بالدراسة وقد خلصت الدراسة إلي النتائج التالية:

أ- وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى مدراء مؤسسات الخدمة العاملة بالأردن.

ب- وجود علاقة سلبية ضعيفة بين الالتزام التنظيمي وكلاً من الجنس، العمر، التعليم، ومدة الخدمة.

ت- وجود علاقة ايجابية ضعيفة بين الالتزام التنظيمي والمستوى الوظيفي.

ث- أوضحت الدراسة خمس مجالات لرفع مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسات الخدمة المدنية بالأردن وهي ( الدافعية، التعليم، التطوير المهني، المناخ التنظيمي، والاستقرار الوظيفي).

### 5.1.7. دراسة الفضلي (1997م): وهي دراسة بعنوان "العلاقة بين الالتزام التنظيمي

وعلاقات العمل بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية" والتي هدفت إلى:

. التعرف على درجة تأثير طبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

. التعرف على العلاقة فيما بين الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الديمغرافية منها ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، والمركز الوظيفي).

. التعرف على متوسط الالتزام التنظيمي في الأجهزة الحكومية موضع الدراسة.

. قياس اتجاه ومتوسط طبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه في الأجهزة الحكومية قيد الدراسة.

. المساهمة في توفير أدب ميداني تحليلي مرتبط بأخذ المتغيرات السلوكية المهمة في إطار الجهاز الحكومي بدولة الكويت.

وقد استهدفت الدراسة العاملين في 74 وزارة وهيئة وإدارة وجهة ذات ميزانية ملحقة أو

مستقلة بدولة الكويت تم تمثيلهم بعينة عشوائية بسيطة مكونة من 250 فرد، وقد خلصت إلي التالي:

وجود علاقة ايجابية معنونة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وعلاقة العمل بين الرئيس وتابعيه.

وجود فروق معنوية في متوسط الالتزام التنظيمي لدى الذكور والإناث.

### 6.1.7. دراسة يوسف (1999م): وهي دراسة بعنوان "العلاقة بين دافعية العمل الداخلية

والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي الخصائص الفردية" والتي هدفت إلى:

. التعرف على مستويات دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات العامة بدولة الإمارات، ومدى اختلاف الصفات الشخصية للأفراد.  
. التعرف على طبيعة واتجاهات العلاقة بين دافعية العمل والداخلية وكلاً من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في البيئة الإماراتية.  
. التعرف على طبيعة واتجاهات الالتزام التنظيمي والأداء في البيئة الإماراتية.  
. دراسة علاقة بعض العوامل الشخصية مع كلاً من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في البيئة الإماراتية.

وقد استهدفت الدراسة جميع العاملين في مؤسسات القطاع العام والخاص بدولة الإمارات، تم اختيار عينة عشوائية قوامها 25 مؤسسة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 750 فرد منها لإجراء الدراسة عليها، وقد استخدم الاستبيان المكون من أربعة أجزاء، أولهما لقياس دافعية العمل الداخلية، والثاني مخصص لقياس مستوى الالتزام التنظيمي، والثالث لقياس الأداء الذاتي للفرد، أما الرابع فهو مخصص لجمع البيانات الخاصة بالفروقات الفردية والتي هي ( العمر، الدخل الشهري، الجنسية، المستوى الوظيفي، الخبرة في الوظيفة الحالية، ومدة الخدمة في المنظمة الحالية).

وقد أظهرت نتائج الدراسة التالي:

- أ- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الداخلية وبين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.
- ب- وجود علاقة ارتباط موجبة بين مستوى دافعية الفرد الداخلية وبين أداءه في وظيفته.
- ت- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام والأداء الوظيفي.
- ث- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الأداء الوظيفي والعمر، الخبرة في الوظيفة الحالية، مدة الخدمة في المؤسسة الحالية، والدخل الشهري.
- ج- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الالتزام التنظيمي و العمر، الخبرة في الوظيفة الحالية، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية.

#### **7.1.7. دراسة المعيوف (2000م):** وهي دراسة بعنوان "اثر المتغيرات الديمغرافية

والتنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي القطاع العام السعودي" والتي هدفت إلى:

. قياس درجة الالتزام التنظيمي لدى موظفي القطاع العام السعوديين بالمملكة العربية السعودية.

. تحديد مدي وجود اختلافات إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين تبعاً للمتغيرات الشخصية ( العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، والمرتبة الوظيفية).  
. تحديد مدي وجود اختلافات إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين تبعاً للمتغيرات التنظيمية ( السلم الوظيفي، طبيعة الجهاز الحكومي، المهام الإشرافية، عدد المرؤوسين، مستوى الوحدة الإدارية).

وقد استهدفت الدراسة جميع الموظفين السعوديين الرجال الذين يعملون في الأجهزة الحكومية من وزارات، مؤسسات، مصالح، هيئات، دواوين، وإمارات بالمملكة والبالغ عددهم 379025 فرد، وقد شملت الدراسة 181 جهاز موزعة على جميع المناطق ومن خلال عينة عشوائية تمثل 7% من إجمالي العدد أي بعينة حجمها 2715 موظفاً وبواقع 15 موظف من كل جهاز وخلصت للنتائج التالية:

- أ. وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالقطاع العام السعودي.
- ب. وجود علاقة طردية بين مستوى الالتزام ومتغير السن للفرد.
- ت. وجود علاقة عكسية بين مستوى الالتزام ومتغير المستوى التعليمي للموظف.
- ث. وجود علاقة ايجابية بين مستوى الالتزام ومتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.
- ج. وجود علاقة عكسية بين مستوى الالتزام والمرتبة الوظيفية للوحدة الإدارية التي يعمل بها الموظف أي أن المستويات الدنيا أكثر ولاء من المستويات الوسطي والعليا.
- ح. مستوى الالتزام للمتزوجين اعلي من مستوى الولاء لغير المتزوجين.
- خ. مستوى الالتزام للموظفين ذوي الكادر الطبي اعلي من مستوى الموظفين ذوي الكادر العام.

د. مستوى الالتزام عند موظفي الإمارات في المناطق اعلي من مستوى الالتزام في الوزارات والمؤسسات والرئاسات.

ذ. مستوى الالتزام يختلف باختلاف طبيعة المهنة حيث أن مستوى الالتزام للموظفين الذين يشغلون وظيفة ذات أعمال متنوعة اعلي من مستوى ولاء الموظفين ذوي الوظائف ذات الأعمال الروتينية.

ر. مستوى الالتزام للموظف يقل بزيادة حجم العمل وعدد الزملاء في نفس الوحدة.

ز. مستوى الالتزام يختلف باختلاف الممارسات الإشرافية، فالمشرفين اعلي التزاماً من الموظفين الذين لا يمارسون مهام إشرافية.

### **8.1.7. دراسة العبادي (2000م):** وهي دراسة شاملة بعنوان: "الالتزام التنظيمي

والعوامل المرتبطة لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة" والتي هدفت إلى:

. معرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة.

. الكشف عن العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي.

وقد استهدفت هذه الدراسة جميع مدراء مدارس التعليم العام للبنين في محافظة جدة، وتم إجراء دراسة شاملة لهم نظراً لصغر عددهم، وقد استخدم الباحث استبيان يحتوي على مقياس موزان لمعرفة العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي ومقياس بوتر وزملائه لقياس درجة الالتزام التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية التي تشمل (السن، مستوى الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، والراتب) وبين الالتزام التنظيمي.

عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحدي بالعمل والالتزام التنظيمي.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم وتشجيع المشرفين التربويين والزملاء لمدير

المدرسة وبين الالتزام التنظيمي.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية العمل ووضوح مهامه وبين الالتزام التنظيمي.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا مديري المدارس عن الرواتب والمكافآت الجانبية

وتقدير العمل الذي يقوم به المشرف والمسؤولين بالإدارة وبين الالتزام التنظيمي.

### **9.1.7. دراسة تقي (2002م):** وهي دراسة بعنوان "قياس مدي قدرة العوامل الديمغرافية

وضغط العمل في التنبؤ بمستوي الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية الكويتية"، والتي

هدفت إلى:

. التعرف على أهم محددات التي تمنع الالتزام التنظيمي الفاعل.  
. التعرف على طبيعة ضغط العمل لدى الفئة المستهدفة وتحديد فيما إذا ما كانت الضغوط تختلف لدى الأفراد باختلاف المتغيرات مما يسهم في العمل على تخفيفها.  
. تقديم توصيات تساعد في تعزيز الالتزام التنظيمي.  
وقد استهدفت هذه الدراسة العاملين في قطاع المهن الصحية المساعدة بدولة الكويت والبالغ عددهم 2293 موظف وموظفه موزعين على وظائف مختلفة منها الفنيون الصحيون، السكرتاريا الطبية، الهيئة التمريضية، وسكرتاريا المكاتب، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 500 فرد أي بنسبة 23 % من مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبيان المكونة من شقين، الأول منها يتعلق بقياس الالتزام التنظيمي، والثاني يتضمن فقرات لقياس ضغط العمل، وكانت ابرز نتائجها كالتالي:

أ. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وكلاً من نوع المهنة، المؤهل العلمي، العمر، وعدد سنوات الخدمة.

ب. وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وضغط العمل.  
وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بإدخال نظرية الالتزام التنظيمي في قطاع الخدمة الصحية في الكويت، حيث يمكن ترجمتها إلى الواقع من خلال البرامج التدريبية، فمن الضروري توضيح مفهوم الالتزام التنظيمي ومضمونه ومميزاته وكيفية تعزيزه عند جميع الموظفين، كما يجب ربط الالتزام التنظيمي بمعايير وممارسات يتم تصميمها بدقة، وتكون مدمجة مع نظم الحوافز والرقابة ويجب أن تشمل المعايير المستخدمة للعدالة والمنافسة الشريفة في العمل إلى جانب الإنتاج والإنجاز الفعال.

كما أوصي الباحث بضرورة تشجيع إجراء المزيد من البحوث الميدانية لقياس ضغوط العمل والالتزام التنظيمي في قطاعات خدماتيه متنوعة لزيادة التحقق من مصداقية المقاييس التي أمكن التوصل إليها خلال البحث.

### **10.1.7. دراسة دراسة الخشالي (2003م): وهي دراسة بعنوان "اثر الأنماط القيادية**

لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة" والتي هدفت إلى:

1. التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لهيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة.
2. التعرف على طبيعة الأنماط القيادية المستخدمة من قبل رؤساء الأقسام في هذه الجامعات.
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة ( الاوتوقراطي، الديمقراطي، والمتساهل) وأبعاد الالتزام التنظيمي ( العاطفي، المستمر، والأخلاقي).
4. التعرف على مدى علاقة الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس بالالتزام التنظيمي وأبعاده الثلاثة.

5. تقديم التوصيات اللازمة لزيادة مستوى الالتزام لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 25 % من إجمالي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة والبالغ عددهم الإجمالي لعام 2001-2002م (1264) عضو أن عدد العينة للدراسة بلغ 312 عضو تدريس موزعين على 9 جامعات خاصة وقد استخدم الاستبيان في الحصول على بيانات البحث وخلصت الدراسة للنتائج التالية:

أ- وجود مستوى متوسط في مستوى الالتزام بشكل عام لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، علماً بأن مستوى الالتزام العاطفي والأخلاقي كان اعلي منه من مستوى الالتزام المستمر لديهم.

ب- يوجد هناك تفاوت في استخدام أنماط القيادة من قبل رؤساء الأقسام حيث تبين أن أكثر الأنماط القيادية استخداماً هو النمط الديمقراطي.

ت- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الاوتوقراطي لرؤساء الأقسام والالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسيه، وذلك كون استخدام هذا النمط في القيادة لا يتناسب مع طبيعة العمل الأكاديمي.

ث- وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة الديمقراطي والالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة.

ج- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام والخصائص الشخصية مثل الدرجة العلمية، العمر، الحالة الاجتماعية، الراتب الشهري، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، أو الجنس.

**11.1.7. دراسة عاصي حسين (2008م):** التي هدفت إلى تحديد درجة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني في بعض الجامعات في العراق والعلاقة بينهما، ومعرفة مدى تأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية في هذا المجال. وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لدى العمال كانت مرتفعة، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل وظروف بيئة العمل في الهيئة التي كان لها دور مهم في ذلك كعوامل الإشراف ومحتوى العمل والأجور والترقيات ونظم الاتصالات، كما بينت الدراسة أنه مع ارتفاع درجة الرضا الوظيفي عن العمل لدى العاملين في هيئة التعليم التقني إلا أن تأثير العوامل التنظيمية السابقة في الرضا عن العمل كان ضعيفاً جداً، وأن هناك أثراً للالتزام التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.

**12.1.7. دراسة عبد الله وشاو (1999م):** حول تأثير الخصائص الديموغرافية (الخصائص البشرية) على الالتزام التنظيمي، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الخصائص الديموغرافية للعاملين على بعدين من أبعاد الالتزام التنظيمي وهي (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر)، وقد أجريت على العاملين بوزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين العمر والالتزام العاطفي مع وجود علاقة معاكسة لذلك بين العمر والالتزام المستمر، وهي بذلك تختلف عما توصلت إليه دراسة العتيبي والسواط عام 1995م من نتائج تمثلت في أن العمر من الصفات الشخصية التي تؤثر على الالتزام المستمر، وعدم وجود أي علاقة بين كل من الراتب من جهة والالتزام العاطفي والمستمر من جهة أخرى، كما توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة الخبرة من جهة و الالتزام العاطفي من جهة أخرى.

## **2.7. الدراسات الأجنبية:**

**1.2.7. دراسة Moskowitz Robert Land Scalan Craig (1986):** حول الالتزام التنظيمي والالتزام المهني كمتنبئات بالرضا الوظيفي لدى مديري البرنامج التعاوني للتثقيف الصحي، وهدفت هذه الدراسة إلى:

✓ وصف طبيعة وأهمية مديري البرنامج التعاوني للتثقيف الصحي، والالتزام التنظيمي والمهني.

✓ تحديد مدى فائدة الالتزام التنظيمي والالتزام المهني في تفسير الاختلافات في مدى الرضا لدى هؤلاء المختصين، وقد تم تطبيق مقاييس مقننة لثلاثة متغيرات أساسية في التحليل، وذلك عن طريق البريد تم من خلالها جمع معلومات وبيانات وصفية مفيدة تتعلق بالالتزام التنظيمي، والالتزام المهني، والرضا الوظيفي لعينة عنقودية معدلة من مديري البرنامج لدى خمسة أفرع للتعاون الصحي، وقد جاءت النتائج متسقة مع الفرضيات المتعلقة بأهمية الالتزام المهني، تبين أنه كان ذا أثر إيجابي ومستقل في مدى سرور المدراء عند إنجازهم لمهامهم التنظيمية، وقد تبين وجود علاقة ما بين الالتزام المهني والتنظيمي لمديري التعاون الصحي، مما ساعد على زيادة فعالية المؤسسات لدى المديرين الأكاديميين.

وتكونت أدوات الدراسة من: (1) استبيان بورتر للالتزام التنظيمي (2) نموذج مواز معدل من استبيان الالتزام المهني و(3) صورة مختصرة من 10 فقرات من المقاييس الفرعية "الخاصة بالعمل" من مؤشر الوصف الوظيفي التي طورها شميث وكيندل وهولين.

وقد أظهرت النتائج فيما يتعلق بالعلاقة الملاحظة ما بين الالتزام التنظيمي والالتزام المهني والرضا الوظيفي، فتبين أنه قد لا يمكننا أن نضمن الانتساب المتبادل بينها بحيث تساعدنا على تحديد دور هئية العاملين بالتعاون الصحي في المؤسسات التعليمية، وبالفعل، يبدو أن الالتزام التضامني مع المؤسسة التعليمية والمهنة يضغط على التأثير الالتزامي فيما يتعلق بسرور مديري البرنامج في أدائهم لأدوارهم، ومن الأهمية بمكان بالنسبة للمديرين الأكاديميين تلك النتيجة التي تبين أنه حتى مع وجود مستويات قليلة نسبياً من الالتزام التنظيمي، فقد عبر مديرو البرنامج عن انتساب مهني قوي وسرور كبير في أدائهم لأدوارهم المؤسسية.

**2.2.7. دراسة Reyes وآخرون (1989م):** حول مستويات التزام المعلمين بمدارسهم ومعنوياتهم ورضاهم الوظيفي، واستهدفت المقارنة بين معلمي السنة الأولى والثانية في السلم المهني، وتكونت عينة الدراسة من (500) معلم منهم 250 من معلمي السنة الأولى و 250 من معلمي السنة الثانية في السلم المهني وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية من ولاية ويسترن الأمريكية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق بين معلمي السنة الأولى والثانية في

مستوى الالتزام، كما أن المتغيرات التي تشمل الالتزام والمعنويات والرضا الوظيفي يمكن التنبؤ بها من خلال المستوى التعليمي والجنس وحجم المنطقة والعمر.

### 3.2.7. دراسة Shin & Hyun وآخرون (1991م): هدفت إلى فحص العلاقة بين

الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين، واستخدم الباحثين في هذه الدراسة مقياسين أحدهما للالتزام التنظيمي والآخر للرضا الوظيفي، وتم تطبيقها على عينة تكونت من 854 معلم وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يختلف عن الرضا الوظيفي، وأن الرضا أحد المسببات الكبرى التي تسيطر على الالتزام، كما أن الرضا الوظيفي يمثل قوة تنبؤية كبرى تفوق الالتزام، بل يعتبر الرضا الوظيفي محددًا للالتزام.

### 4.2.7. دراسة ماك أوري وآخرون (1995 م): وهي دراسة بعنوان مستوى الالتزام

التنظيمي لدى العاملين بمؤسسات خدمه والتي هدفت إلى: "الطرق ومدى فهمهم وإدراكهم لاتجاهات العمل"

. تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى جمهور العاملين في قطاع خدمات الطرق بالولايات المتحدة الأمريكية.

. تحديد العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي وإدراك العمل ومفهوم العمل لدى هؤلاء العمال.

. المساهمة في بناء استراتيجيات خاصة برفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع خدمات الطرق بالولايات المتحدة الأمريكية.

وقد استهدفت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 1999 فرد يعملون في أكبر سبع شركات

خدمات الطرق بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدم الاستبيان الذي وزع بواسطة البريد

اليدوي لجمع البيانات وكانت نسبة الاستجابة 63% وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود علاقة متوسطة بين الاشتراك بالعمل ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

وجود علاقة عكسية بين المشاركة بالعمل والرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي.

وجود علاقة موجبة بين كلا من مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى الرضا عن العمل

الذي يقوم به الفرد ومدى فهمه لطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد.

وجود علاقة عكسية بين ضغط العمل ومستوى الالتزام التنظيمي للفرد.

### 5.2.7. دراسة لوك وبيتر (1997م): وهي دراسة بعنوان تأثير بيئة العمل، نمط القيادة،

والرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي.

. قياس مدي تأثير كلاً من بيئة العمل على مستوى الالتزام التنظيمي.

. قياس مدي تأثير كلاً من العوامل التالية على مستوى الالتزام التنظيمي وهي:

- النمط القيادي لرؤساء الأقسام.

- مستوي الرضا الوظيفي للموظفين.

- العوامل الديمغرافية مثل السن، مستوى التعليم، مدة الخدمة بالوظيفة الحالية، والخبرة.

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 389 موظف يعملون في حقل التمريض بسبع

مستشفيات في مدينة سيدني الاسترالية، وقد استخدم الاستبيان لجمع البيانات الخاصة بالدراسة

وكانت نسبة الاستجابة 63 % وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية:

+ وجود علاقة ايجابية قوية بين مستوى الالتزام التنظيمي ونمط القيادة لرؤساء الأقسام.

+ وجود علاقة ايجابية بين كلاً من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

+ وجود علاقة ايجابية بين العمر والالتزام التنظيمي.

+ عدم وجود علاقة بين كلاً من (سنوات الخبرة، سنوات العمل في الوظيفة الحالية، ومستوى

التعليم) ومستوى الالتزام التنظيمي.

### 6.2.7. دراسة الهوكينز (1998م): وهي دراسة بعنوان "مؤشرات الالتزام التنظيمي لدى

العاملين بقطاع التعليم في المدارس العليا بالولايات المتحدة الأمريكية" وقد هدفت الدراسة إلى:

1. تحديد العلاقة بين خصائص المنظمة ( الدعم المؤسسي، طبيعة العمل، العدالة في

التوزيع) ومستوي الالتزام التنظيمي لدى قطاع العاملين بالمدارس الحكومية والخاصة في

الولايات المتحدة الأمريكية.

2. تحديد العلاقة بين المتغيرات الشخصية (السن، مدة الخدمة، الجنس) ومستوي الالتزام

التنظيمي لدى العاملين في قطاع التعليم بأمريكا.

وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 396 موظف وموظفة حكومي وخاص موزعين علي

47 ولاية أمريكية وكانت النتائج كالتالي:

أ- وجود علاقة ايجابية بين كلاً من مستوى الالتزام التنظيمي وخصائص المنظمة المتمثلة في العدالة في التوزيع، والدعم المؤسسي، فالمؤسسات الخاصة التي تعتمد على الدعم الذاتي ويكون فيها عدالة في توزيع الحوافز يكون فيها مستوى الالتزام التنظيمي أعلى منه في المؤسسات الحكومية.

ب- وجود علاقة ايجابية بين السن ومستوي الالتزام التنظيمي.

ت- عدم وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي ومدة الخدمة والجنس لدى العاملين في مؤسسات التعليم في المدارس العليا في الولايات المتحدة الأمريكية.

### 7.2.7. دراسة دييلوريا (2001م): وهي دراسة بعنوان "مستوى الالتزام التنظيمي لدى

العاملين في المؤسسات الفدرالية الأمريكية: دراسة مقارنة بين العاملين المتعاقدين والعاملين الرسميين" والتي هدفت إلى:

- 1) معرفة المستويات المختلفة للالتزام لدى العاملين في المكاتب الحكومية والمؤسسات الحكومية الأمريكية من خلال ربطه بمتغير طبيعة قيادة رئيس العمل وطبيعة المهنة.
- 2) معرفة مدى اختلاف مستوى الالتزام وعلاقته بطبيعة المهنة بين المجموعتين.
- 3) معرفة مدى تأثير اختلاف طبيعة التعليم الاجتماعي وطبيعة المهنة على مستوى الالتزام التنظيمي.

4) معرفة مدى تأثير العوامل الديمغرافية على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المجموعتين.

ولقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 85 موظف حكومي رسمي و 131 موظف متعاقد مع الأجهزة الحكومية وقد تم توزيع الاستبيان على مستويات ذات طبيعة مهنية مختلفة وكانت النتائج كالتالي:

وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي ناتج عن اختلاف طبيعة المهنة، فالموظف الحكومي الرسمي يوجد لديه مستوى أعلى من الموظف المتعاقد ويعزي ذلك إلى الاستقرار الوظيفي ووضوح مهام العمل لديه واستقرارها.

يكون اتجاه الموظف المتعاقد ملتزماً اتجاه المكان الذي يعمل فيه وليس ملتزماً اتجاه المهنة التي يعمل بها.

يوجد تأثير ايجابي لطبيعة نمط القيادة لرؤساء العمل على مستوى الالتزام التنظيمي للموظف الرسمي، بينما لا يوجد تأثير على الموظف المتعاقد.

وجود تأثير ايجابي لطبيعة التعليم الاجتماعي (التأثير العرقي) والالتزام التنظيمي للموظفين.

لا يوجد تأثير للجنس على مستوى الالتزام التنظيمي في كلا المجموعتين.

وجود تأثير للمؤهل العلمي، الخبرة في العمل على مستوى الالتزام التنظيمي خاص بالموظفين الرسميين بينما لا يوجد هذا التأثير على الموظف المتعاقد.

### 8.2.7. دراسة اولينج (2003م): وهي دراسة بعنوان "ضغط العمل و الأداء الوظيفي

للعاملين الصينيين في مدينة هونكونج: مدي تأثير قيم العمل والالتزام التنظيمي عليهما" والتي هدفت إلى:

1. معرفة مدي تأثير كلا من الالتزام التنظيمي وقيم العمل لدى العاملين الصينيين في مدينة هونكونج الصينية على كلا من مستوى الأداء الوظيفي وضغط العمل.

2. قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين الصينيين من اصل صيني في مدينة هونكونج.

3. معرفة مدي تأثير العوامل الديمغرافية (السن والمستوي الوظيفي) على الالتزام التنظيمي.

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 368 عامل موزعين على مؤسسات القطاع العام والخاص ومن مستويات إدارية متعددة وقد خلصت إلى النتائج التالية:

أ- يوجد علاقة ايجابية بين مستوى الالتزام التنظيمي و الأداء الفردي.

ب- وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

ت- وجود علاقة عكسية بين مستوى الالتزام التنظيمي وضغط العمل بمعنى أن العاملين

ذوي الالتزام التنظيمي الأعلى يتقبلون ضغط العمل أكثر من ذوي الالتزام المتدني.

ث- يوجد لقيم العمل تأثير على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

ج- يوجد علاقة ايجابية بين كلا من مستوى الأداء الوظيفي والسن والمستوي الوظيفي.

### 9.2.7. دراسة بيتر وآخرون (2005م): وهي دراسة بعنوان "مدى إدراك أثر البيئة

التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي" والتي هدفت إلى:

. فحص العلاقة بين إدراك البيئة التنظيمية، نمط القيادة، والالتزام التنظيمي.

. مدي تأثير البيئة التنظيمية ونمط القيادة على مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد.

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 275 موظف تمريض يعملون في عدة مستشفيات وأقسام في منطقة وسط سيدني باستراليا، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:  
وجود علاقة ايجابية قوية بين مستوى إدراك الفرد للبيئة التنظيمية ومستوى التزامه التنظيمي.

وجود علاقة بين نمط القيادة لرؤساء الأقسام وبين مستوى ادراك الفرد للبيئة التنظيمية بالإضافة إلى مستوى الالتزام التنظيمي له، فالنمط القيادي الداعم له علاقة ايجابية على الالتزام في حين أن النمط البيروقراطي فله تأثير سلبي على مستوى الأفراد التابعين له.  
وجود علاقة مباشرة بين مستوى الإدراك للبيئة التنظيمية كعامل وسيط لتخفيف تأثير النمط القيادي على مستوى الالتزام.

**10.2.7. دراسة Paulin et al (2006م):** وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر متغيرات مناخ الخدمة (خصائص العمل، دعم الرؤساء، مساندة الزملاء، المعاملة الحسنة) في الرضا الوظيفي بمكونيه الرضا الوظيفي العام والرضا الوظيفي الناجم عن خدمة العملاء ، كما هدفت الدراسة إلى توضيح علاقة مكوني الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي، فضلاً عن ذلك تحديد علاقة الالتزام التنظيمي بسلوكيات المواطنة التنظيمية وبنيات الموظفين للتوصية الحسنة بالمنظمة لأقرانهم من الموظفين وللعملاء الخارجيين، وقد خلصت الدراسة إلى أن كلا من متغيري مناخ الخدمة (دعم الزملاء، المعاملة الحسنة) قد أثرا بشكل أكبر في الرضا الناجم عن خدمة العملاء منه عن الرضا العام، وأن الرضا الناجم عن خدمة العملاء ارتبط بشكل أكبر من الرضا العام بالالتزام التنظيمي، وأن الالتزام التنظيمي أثر بشكل إيجابي ومعنوي في كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية وبنيات الموظفين للتوصية الحسنة بالمنظمة.

**11.2.7. دراسة S.E.Umi Narimawati (2007م) :** حول تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي على أداء المحاضرين في مؤسسات التعليم العالي بجاوة الغربية وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي على أداء المحاضرين أفراد الدراسة، وقد حاولت الدراسة شرح وتفصيل المشاكل التي تعيق الارتقاء بالأداء واستخدم الباحث المنهج الوصفي وقد تكونت العينة من (560) فرداً من المحاضرين وقد أشارت النتائج إلى أن الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن مهام وظروف

العمل، الرضا عن الراتب، والرضا عن فرص الترقية والرضا عن الإشراف ) والالتزام التنظيمي له أثر كبير على الأداء.

### 3.7. التعقيب على الدراسات السابقة:

أجريت هذه الدراسات خلال الفترة من عام 1986م وحتى عام 2008م، وفي بيئات مختلفة بعضها في بيئات عربية، وبعضها الآخر في بيئات أجنبية، إضافة إلى أن البعض منها أجري في قطاعات أمنية، وبعضها الآخر في قطاعات عامة، وأخرى خاصة، ولا شك أن لهذه المتغيرات أهمية كبيرة، حيث كانت النتائج متباينة بين مختلف الدراسات. وقد هدفت هذه الدراسات إلى معالجة الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، ومن ضمن الملاحظات أن عدد كبير من هذه الدراسات بحثت على الفروق والمتغيرات الديموغرافية كالسن والجنس والأقدمية والمستوى الوظيفي لدى الموظفين وأثرها على الالتزام التنظيمي، ومنها ما تناول قياس مستوى الالتزام التنظيمي ودراسات أخرى تناولت العوامل التي تحقق ذلك الالتزام التنظيمي، وكذلك يوجد منها ما تناول الالتزام التنظيمي وعلاقته بغيره وقد تنوعت نتائج تلك الدراسات وفقاً لهدف الدراسة والبيئة، فبينت معظم الدراسات أن هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الوظيفية والقيادية، كما اتفقت كافة الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي الارتباطي و المنهج التحليلي باعتبارهما المنهجين الملائمين للدراسات الإنسانية، والمسح الاجتماعي والدراسات الارتباطية وكذلك الدراسات الوثائقية أو الدراسات المقارنة وتحليل المضمون، واستخدم الاستبيان كأداة للبحث، بالإضافة إلى استخدام الأوزان النسبية والنسب المئوية وحساب التباين الأحادي واختبار T في معظم الدراسات العربية والأجنبية، كونها تساعد في الحصول على النتائج التي تلبي تحقيق أهداف الدراسة.

وأخيراً ما يمكن قوله عن الدراسات السابقة التي تناولت الالتزام التنظيمي، حيث خلصنا من نتائجها إلى ما يلي:

- . أن الالتزام التنظيمي يعتبر من المقومات الأساسية للمنظمات.
- . أن أغلبية هذه الدراسات كانت تنظر إلى الالتزام التنظيمي من خلال تأثير أبعاده وبعض المتغيرات التي تؤثر فيه وتوصلنا من استقراء تلك الدراسات من انه توجد

علاقات إرتباطية لاللتزام التنظيمي و تلك الأبعاد أو المتغيرات.

#### 4.7. الاستفادة من الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة أنها أجريت على قطاع حيوي من قطاعات المجتمع الجزائري وهو الكهرباء والغاز في مؤسسة سونلغاز الخدمائية والتي تلعب دورا حيويا في حياة المواطن الجزائري، وأعتقد أنها من أوائل الدراسات التي تطرقت لهذا الجانب في مؤسسة سونلغاز، لتكون نقطة انطلاق نحو دراسات لاحقة تتناول جوانب أخرى مهمة في هذا القطاع الحيوي. وفي كون هذه الدراسة تبحث في الالتزام التنظيمي والدراسات التي تبحث في هذا المجال قليلة في مؤسساتنا، خاصة مؤسسة سونلغاز التي طبقت فيها هذه الدراسة فقد استفادنا من الدراسات السابقة في صياغة الإطار النظري، وإستفدنا كذلك من الدراسات السابقة من خلال التعرف على أهم المحاور التي تتعلق بالالتزام التنظيمي، كما سنتم الاستفادة عند مناقشة نتائج الدراسة ومدى اتفاقها أو إختلافها مع الدراسات الأخرى.

وكذلك استفدنا من الدراسات السابقة في التالي:

1. تحديد المشكلة وصياغة أسئلتها.
2. اختيار المنهج الملائم للدراسة.
3. الاستفادة من توصيات واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث.

#### • خلاصة الفصل:

نهدف من هذا الفصل التمهيد للدراسة الميدانية اللازمة لاختبار فروض البحث، التي قمنا بتحديدتها، فقد قمنا في هذا الفصل بعرض الإطار الهام الذي تتبني عليه دراستنا، إذ يعتبر مدخل للدراسة الحالية.

# الفصل الثاني

## الاطار النظري للدراسة

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

1. أهمية الالتزام التنظري
  2. مفهوم الالتزام التنظري
  3. خصائص الالتزام التنظري
  4. مداخل دراسة الالتزام التنظري
  5. أبعاد الالتزام التنظري
  6. مراحل الالتزام التنظري
  7. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
  8. الآثار التنظيمية للالتزام التنظري
  9. نتائج الالتزام التنظري
  10. طرق قياس الالتزام التنظري
- خلاصة الفصل

## تمهيد:

حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين الغربيين والعرب في مجال السلوك التنظيمي، وعلم النفس الصناعي وذلك في الثلاثين سنة الأخيرة (1). وركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسببات و محددات الالتزام التنظيمي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة و العاملين فيها، لما له من الأثر الكبير على تحقيق الأهداف المخطط لها للمنظمة بكفاءة و فاعلية، وخير الأمثلة على ذلك التجربة اليابانية حيث يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين في اليابان شيء مقدس بالنسبة لهم، ويليهام الألمان الذين يلتزمون بالعمل في مؤسساتهم إلى التقاعد ويحرصون على تقديم أفضل منتج و خدمة لمنظماتهم.

وتظهر تقارير هيئات دولية كبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وهيئات إقليمية كمنظمة العمل العربية، ومؤسسات وطنية كالبنك المركزي وغيرها مؤشرات تردي إنتاجية الإنسان العربي، كما ترصد الجمعيات الأهلية تضاًؤلاً في الأعمال التطوعية التي يقوم بها عرب، أي أن أداء العرب منخفض سواء كان في العمل الرسمي أو التطوعي، وبغض النظر عن كون هذا الأداء يتم فردياً أو جماعياً، مما يثير سؤالاً ملحاً هو: لماذا يشيع بيننا الأداء علي هذه الدرجة المخيفة من الانخفاض؟

وفي محاولة لإجابة تلقي الضوء على مصدر يرجع له التذني المتواتر في أداء العرب هو غياب الالتزام في مؤسسات العمل، والذي يعد مقدمة للتخلف الحضاري الاجتماعي ونتاجاً له في الوقت نفسه، فغياب الالتزام بنواتجه الاجتماعية والاقتصادية العديدة يكرّس التخلف ويزيد الهوة الحضارية اتساعاً، ومن ناحية أخرى يؤدي التخلف إلي خلق مناخ مثبط للملتزمين يجعلهم أقل التزاماً؛ فيتضاءل عددهم تدريجياً، الأمر الذي يسهم في شيوع ثقافة عدم الالتزام بالمجتمع،

---

1.الوزان خالد محمد، «المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي»، (رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006م)، ص 33.

من هنا أهمية طرح السؤال المشار إليه آنفاً وقيمة محاولة إيجاد إجابة له، وقبل البدء نشير إلى نقطتين:

1. ضالة عدد في حدود المعلومات المتاحة بالبحوث العربية التي نستقي منها هذه الإجابة، وغيابها من منظور علم النفس.

2. أن أغلب البحوث الأجنبية والتي أجريت خلال الثلاثين عاماً الماضية تفتقد بعض ملامح الضبط المنهجي، مما يعني قلة الإجابات الواضحة المتاحة لنا، ومع ذلك يسعى المقال الراهن إلى تركيز الضوء على الظاهرة في محاولة لجذب انتباه باحثي العلوم الاجتماعية والمعنيين بالشأن العام وصنّاع القرار في البلاد العربية إلى هذه القضية المحورية للتنمية الاجتماعية والتقدم الاقتصادي، وتبرز أهمية هذه القضية في ضوء مؤشرين:

أ. أن الالتزام في مؤسسات العمل مدخل مهم لزيادة كفاءة الموارد البشرية وقدرتها التنافسية، وذلك على خلفية تنامي الانتباه لتنمية الموارد البشرية كمدخل لنجاح المؤسسات (1).

لذا يحظى الالتزام في مؤسسات العمل بانتباه مكثف من الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي..... وغيرها والممارسين بالدول الغربية منذ منتصف سبعينيات القرن العشرين وحتى الآن (2).

ب. أن النتائج المتواترة لبحوث أجراها باحثو عدة بلدان تبرز أن انخفاض الالتزام ينبئ بالتغيب عن العمل والأداء المنخفض إما لنقص المجهود أو إضاعة الوقت أو اختلاس المواد الخام أو رفض سياسة تدوير المواقع أو كل ذلك (3).

بينما ارتفاع الإحساس بالالتزام يؤثر وبشكل جوهري في كل من: الفعالية التنظيمية للمؤسسة وإحساس عمالها براحة البال والرغبة في المشاركة لذا يكون العمال الملتزمين إيجابيين تجاه مؤسساتهم ويميلون لبذل جهد إضافي (4).

- 
1. Morrow P. & McElory J., (Work commitment: Conceptual & methodological developments for the management of human resources), **Human Resource Management Review**, 2001, p177.
  2. Cohen A. & Freund A., (A longitudinal analysis of the relationship between multiple commitments & withdrawal cognitions), **Scandinavian Journal of Management**, 2005, p329.
  3. Ibid, p178.
  4. Cooper-Hakin A. & Viswesvaran C., **The construct of work commitment: Testing an integrative framework**. Psychol. Bull., 2005, p241.

كما تكشف البحوث أيضاً أن التزام العامل تجاه مؤسسته يزيد مشاعر انتمائه لها ويؤجج رغبته للتعبير سلوكياً عن هذا الانتماء بما في ذلك موائمة سلوكه لأي تغيير يطرأ على المؤسسة وأهدافها وسياساتها وسرعة الاستجابة لمتطلبات نجاحها ومن هذه المتطلبات : بذل جهد إضافي، والأداء الإبداعي التجديدي (أي أن ينتج الأفراد أفكاراً جديدة مفيدة وأن تطبق المؤسسة هذه الأفكار تطبيقاً ناجحاً، وكلاهما شرط للآخر)<sup>(1)</sup>.

وحتى الإذعان للقواعد التنظيمية الرسمية، والحرص علي تحسين أداء المؤسسة ككل وإنتاجيتها، والإحساس بالمسئولية نحوها والتفاني للتغلب علي التحديات التي تواجهها<sup>(2)</sup>. من هنا ضرورة الالتزام في مؤسسة العمل كمدخل لرفع كفاءتها، فما هو الالتزام وما هي محدداته وهل بالإمكان التنبؤ بمداه وتتميته ؟

## 1. أهمية الالتزام التنظيمي :

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات و الأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل<sup>(3)</sup>.

ومن أسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم هي:

1. أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

2. أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المربين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

1. [www.sciencedirect.com/](http://www.sciencedirect.com/) 25-3-2012.

2. [www.sciencedirect.com/](http://www.sciencedirect.com/) 12-4-2012.

3. الثمالي محمد بن عبد الله، «علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية»، (رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002م). ص2.

3. أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة<sup>(1)</sup>.

**2. مفهوم الالتزام التنظيمي:** يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وقد انبثق أساساً من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، فحينذاك تم الوصول إلى نتيجة وهي أن للموظفين مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها<sup>(2)</sup>.

ويعد كذلك أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات، كما أن للالتزام التنظيمي أثراً مختلفة على اتجاهات وسلوك العاملين في المنظمات، ولقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي بالاهتمام منذ سنوات لما للالتزام التنظيمي من تأثير هام على كثير من سلوكيات الأفراد وكذلك لما له من انعكاس سواء على الفرد أو المنظمة التي يعمل بها<sup>(3)</sup>، فالالتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة وفاعلية المنظمات حيث يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد أو المجموعات، فعلى سبيل المثال نجد أن النمو الاقتصادي الذي حققته كل من ألمانيا واليابان يعود إلى قوة عمل ملتزمة<sup>(4)</sup>.

ولقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب، وقد اجتهدوا في تعريفهم له، ومن الأوائل من قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي بورتر وسميت سنة 1970م، حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه: توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة<sup>(5)</sup>.

---

1. عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سابق ذكره، ص316.

2. مازن فارس رشيد، (الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي)، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت، المجلد 11، العدد 1، 2004م، ص12.

3. يوسف درويش عبد الرحمان، (تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية)، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد (6)، عدد (1)، 1999م، ص79.

4. الطجم عبد الله، (قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية)، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، عدد(1)، نوفمبر 1996م، ص104.

5. القرشي سوزان محمد، «الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار»، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 1998م)، ص15.

وللوقوف على حقيقة مفهوم الالتزام التنظيمي نورد التعريفات التالية:

الالتزام التنظيمي هو شعور الموظف الإيجابي نحو منظمته ومدى ارتباطه بها ورغبته في البقاء عضواً فيها<sup>(1)</sup>.

في حين عرف الشوادفي الالتزام التنظيمي بأنه السلوك الذي يقوم به العاملون بالمنظمة والذي يعبر عن درجة التزامهم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، وذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم أهداف المنظمة وتنمية العضوية بها<sup>(2)</sup>.

أما الخبيلي فقد عرف الالتزام التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، كما أنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما<sup>(3)</sup>. كما عرف المقطري الالتزام التنظيمي يعنى قبول الفرد لأهداف وقيم التنظيم، كما يعنى رغبة الفرد بالاستمرار في العمل بالتنظيم وبذل طاقته وولائه له، بالإضافة إلى ذلك يمثل الالتزام علاقة متبادلاً بين الفرد والتنظيم طالما استمرت العلاقة التعاقدية بينهما<sup>(4)</sup>.

وعرف كل من عبد الوهاب وخطاب، الالتزام التنظيمي بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية<sup>(5)</sup>.

أما نعمة فقد عرف الالتزام التنظيمي بأنه الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول بأن عملية لاللتزام

- 
1. الكلابي سعد بن عبد الله، العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل: فحص جزئي لنموذج هاكمان وأولدهام، ب ط، الإدارة العامة، الرياض، 1997 م، ص 42.
  2. محمد غمري الشوادفي، ( دور مناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي)، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مجلد 24، عدد 1، 2002م، ص 265.
  3. الخبيلي خميس مغير، «أثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي»، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1999م)، ص 79.
  4. مصطفى محمد على المقطري، «العلاقة بين الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية في الجامعات اليمنية»، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط 2006م)، ص 63.
  5. عبد الوهاب علي محمد وخطاب عيدة السيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ب ط، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1993م، ص 58.

التنظيمي ماهو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم<sup>(1)</sup>.

كما عرف كل من بورتر، ستيرز وموداي أن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الأفراد لأهداف المنظمة التي يعملون بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها ويشتمل هذا التعريف على ثلاث عناصر:

✓ قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة.

✓ الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة.

✓ رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة.

ويعتبر التعريف الأخير من أكثر التعريفات شمولاً لمفهوم الالتزام التنظيمي وبالتالي فإن الالتزام التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية ويترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالأستعداد لبذل مجهود كبير والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية.

ويلاحظ أن هناك باحثين آخرين استخدموا تعريفات مشابهة والتي ترجع إلى ارتباط الموظفين، تطابق الأهداف، الولاء والإخلاص لمنظماتهم<sup>(2)</sup>.

### 3. خصائص الالتزام التنظيمي:

تميز أهم خصائص الالتزام التنظيمي الأساسية كالاتي:

1. أنه توجه نحو مستقبل لعلاقة طويلة الأمد بين العامل والمؤسسة.

2. يتمثل هذا التوجه في اعتقاد قوي بأهداف المؤسسة وقيمها وتقبلهما، إذ حجر الزاوية في

الالتزام هو التركيز علي أهداف بعيدة الأمد.

3. رغبة في بذل مجهود إضافي لتحقيق هذه الأهداف، أيًا كان مستوى عموميتها(هدف عام

يمكن الحصول عليه أو هدف نوعي أو أثر يجذب الفرد).

---

1. خضير نعمه عباس وآخرون، (الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة في الكليات العلمية والانسانية في جامعة بغداد)، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، 1996م، ص77.

2. الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، ب ط، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005م، ص217.

4. الاعتقاد في الأهداف والسعي لتحقيقها، مصدر قوة مستقرة نسبياً توجه السلوك بأن تحدد ضوابطه ومحدداته<sup>(1)</sup>.

5. وأن هذه القوة يمكن تصورهما كمنظومة تحكم، تعطي صلاحيات للموظفين بتحسين أدائهم، فالأكثر قدرة علي هذا التحكم أكثر رغبة في اختيار ما يقومون به وأكثر التزاماً باختياراتهم لأنهم شاركوا في تحديدها<sup>(2)</sup>.

6. وهذه القوة تزيد رغبة الفرد في استمرار بقائه بالمؤسسة، بإصدار ضروب سلوك تحقق ذلك وتجنب أخرى تهدد استمراره بها<sup>(3)</sup>.

7. ومحصلة ما سبق زيادة درجة رضا الفرد عن عمله، أي استجابة وجدانية للعامل تتعلق به، وتنتج عن مقارنة العمل ككل بعوائد متوقعة من العمل أو يحتاجها ويرغب فيها العامل أو تلقاها مدركاً عدالة توزيعها على زملائه<sup>(4)</sup>.

#### 4. مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

هناك ثلاث مداخل للالتزام التنظيمي هي:

#### 1.4. المدخل السيكولوجي: حيث يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، حيث

يرى أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهها يربط بين الفرد والمنظمة<sup>(5)</sup>، وكذلك يرى أن الالتزام

---

1. Bishop, J. & Dow Scott., **An examination of organizational & team commitment in a self-directed team environment.** App. Psychol., 2000, p 439.

2. Henkin A., Marchiori D., **Empowerment & organizational commitment of chiropractic Faculty,** journal of manipulative & psychology, june2003, p. 277.

3. Meyer J. Harscovitch L., **Commitment in the workplace : Toward a general model,** human resource management review, 2001, p.301

4. Lambert, E., **The impact of organizational justice on correctional staff.** Journal of Criminal Justice, 2003, p 155.

5. Sheldom M. E., **Investments and involvement to the organization,** Administrative science quarterly, 1971, p16.

التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها<sup>(1)</sup>، وكذلك عرف بأنه قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم<sup>(2)</sup>.

#### 2.4. المدخل التبادلي:

وطبقاً لهذا المدخل ينظر للالتزام التنظيمي على أنه محصلة للعلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع، ويرى أن الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة<sup>(3)</sup>، ويرى أن الالتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة، أي أنه طبقاً لهذا المدخل أنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام التنظيمي<sup>(4)</sup>.

#### 3.4. المدخل الاجتماعي و السلوكي:

حيث يرى أن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي<sup>(5)</sup>. وكذلك عبر عن الالتزام من ناحية سلوكية بأن عرف الالتزام التنظيمي بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيداً بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها<sup>(6)</sup>.

#### 5. أبعاد الالتزام التنظيمي:

للالتزام التنظيمي أبعاد عديدة و جوانب متنوعة، ويمكن الإشارة إلى البعض منها فيما يلي:

#### 1.5. نموذج إتزيوني 1961م: من المحاولات الأولى لتطوير مداخل لدراسة الالتزام

التنظيمي تلك التي قام بها Etzioni حيث اقترح منهجية اعتمدت بشكل أساسي على إذعان العضو للتوجيهات التنظيمية، وقد اعتبر القوة أو السلطة التي تمتلكها المنظمة على

1.Mowdy R. T.,Porter L. M.&Ssteers R.M.,**Employee organizational linkages:the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New york : academic press, 1982, p123.

2. Vandewalle D. and Van Dyne I. , **Psychological ownership: an empirical examination of its consequences**, Group & organization management, 1995, p. 20.

3.Hrebiniak L. and Alutto J. , **Personal and work-related factors in the development of organizational commitment**, Administrative sciences quaterly, 1972, p.17 .

4.Angle H. and perry J. ,**Organizational commitment: individual and organizational influence, work and occupation**, vol.(10), 1983. P.12.

5.Kanter R. M. , **Commitment and community**, Cambridge, MA: Harvard University press, 1972, p 156.

6.Salanick G. R. , **Commitment and the control of organizational behavior in B. M. shaw (ed). New directions in organizational Behavior**, Chicago: st. clair press, 1977, p 82.

الأفراد بأنها الأساس في التزام الموظف داخل المنظمة، هذا الالتزام يمكن أن يأخذ أحد الأشكال الآتية: الالتزام الأخلاقي، أو الالتزام الحسابي، أو الالتزام الاضطراري<sup>(1)</sup>.

**أ.الالتزام الأخلاقي:** هو عبارة عن درجة الارتباط النفسي بين الفرد والمنظمة من خلال التدويب لأهدافها وقيمها ورسالتها.

**ب.الالتزام الحسابي:** هو الالتزام للمنظمة والذي يكون مبنى على حصول العاملين على مرتبات وحوافز تتناسب مع إسهاماتهم.

**ج.الالتزام الاضطراري:** الالتزام نحو المنظمة والذي ينتج عندما يدرك الموظف أن المكافآت التي يحصل عليها لا تتناسب مع الجهد الذي يقوم به، ومع ذلك يبقى مضطراً في المنظمة نتيجة الضغوط البيئية التي يتعرض لها<sup>(2)</sup>.

## **2.5. ترى كانتور 1968م أن للالتزام التنظيمي ثلاثة أسس هي:**

**أ.الالتزام المستمر:** ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة، دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.

**ب.الالتزام التلاحمي:** يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة، ويتحقق ذلك عند تركه السلوك المؤدي للتباغض والتناحر، مركزاً على السلوك الإيجابي.

**ج.الالتزام الموجه:** ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلاً لسلطانها ومعاييرها التي تحددها.

## **3.5. حدد ستاو وسيلانيك 1977م أبعاد الالتزام التنظيمي في البعدين التاليين:**

**أ.الالتزام الاتجاهي:** والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

1Meyer J. P. and Herscovitch L., op.cit., p.21.

2.Meyer J. P. and Allen N. J., (Testing the Sid Bet Theory of organizational commitment: some methodological considerations), **Journal of Applied psychology**, 1984, p. 304.

**ب. الالتزام السلوكي:** والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته، ناتجاً من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها<sup>(1)</sup>.

#### **4.5. أما كيدرون 1978م فيذكر بعدين للالتزام التنظيمي هما:**

**أ. الالتزام الاخلاصي:** والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءاً من قيمه وأهدافه.

**ب. الالتزام المحسوب:** والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل<sup>(2)</sup>.

**5.5. يرى ماير وألان 1990م:** أن الالتزام التنظيمي لا يجب أن يعتمد على العواطف أو أن يكون أدبياً وإنما يكون مستمراً ومتواصلاً حيث حدد أن الالتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد:

**أ. الالتزام التأثيري أو العاطفي:** وهو يعبر عن درجة الالتزام العاطفي والتأثير بأهداف وقيم المنظمة وقد يكون هذا الالتزام ناتج عن أحاسيس وتأثير شخصين للمنظمة وقد يكون مؤقتاً أيضاً لمدة محدودة.

**ب. الالتزام المعياري الأدبي:** وهو نوع آخر من الالتزام ويعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتجاً عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.

**ج. الالتزام المتواصل المستمر:** وهو أرقى وأكثر أنواع الالتزام ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها<sup>(3)</sup>.

ويتضح مما سبق تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي وعلى الرغم من تعددها إلا أن بعض الدراسات أظهرت تأثيرها على بعضها البعض، كما أشارت إلى تطابق أهداف الفرد وقيمته

1. العبادي أحمد بن حميد محمد، «الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة»، (رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1999م، ص16).

2. المرجع نفسه، ص16.

3. الصيرفي محمد، مرجع سابق ذكره، ص219-220.

مع أهدافه وقيمه، متأثراً بخصائص العمل ومناخه لمشاركته الإيجابية في تنفيذه، مركزاً على السلوك الإيجابي في ذلك، ويظهر ذلك جلياً برغبته للبقاء بها، والإستمرار فيها متمسكاً بعضويتها، وبأدلاً جهوداً جبارة لتحقيق أهدافها<sup>(1)</sup>.

## 6. مراحل الالتزام التنظيمي:

يتولد الالتزام التنظيمي من محصلة تفاعل قوى متعددة تتمثل في خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة، وتتضمن خصائص الأفراد القيم والمعتقدات والمشاعر والاتجاهات والتعليم والخبرة وغيرها من المتغيرات الذاتية للأفراد، أما العوامل التنظيمية فتشمل مثلاً ليس على سبيل الحصر المناخ التنظيمي وفلسفة الإدارة وممارستها والحوافز والاتصالات ومختلف العلاقات والمعطيات التنظيمية، أما المؤثرات المجتمعية القيم والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من عناصر البناء المجتمعي<sup>(2)</sup>.

ويتشكل الالتزام التنظيمي ويتطور بعدة مراحل تبدأ منذ التحاق الفرد بالمنظمة معينة ويتعزز من خلال العمل والإنجاز المتواصل وصولاً إلى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي مرحلة نضوج الالتزام التنظيمي<sup>(3)</sup>.

ويمر الالتزام التنظيمي بثلاثة مراحل رئيسية وهي<sup>(4)</sup>:

✓ **مرحلة الالتزام:** حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتعباً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

✓ **مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة:** حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في

الاستمرار في العمل بالمنظمة: فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

1. العبادي أحمد بن حميد محمد، مرجع سابق ذكره، ص 17.
2. عواملة نائل، (الالتزام التنظيمي لدى مدراء الخدمة العامة في الأردن)، مجلة التطوير الإداري، الجامعة الأردنية، عمان، العدد الخامس، 1996م، ص 73.
3. المعاني أيمن عودة، **الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع**، ب ط، عمان، 1996م، ص 20.
4. الخشالي شاكر جاد الله، (أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، المجلد 6، العدد الأول، 2003م، ص 127.

✓ **مرحلة التبنى:** أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

## 7. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي: هناك عدة تقسيمات للعوامل المؤثرة في

الالتزام التنظيمي، ولا يوجد تصنيف محدد وثابت لهذه العوامل.

• فقد قسم Steers العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي في ثلاث مجموعات، هي:

✓ الخصائص الشخصية (مثل السن، ومستوى التعليم، والحاجة إلى الإنجاز.. الخ).

✓ الخصائص الوظيفية (مثل التنوع، والتغذية العكسية، والاستقلالية.. الخ).

✓ خبرات العمل (مثل اتجاهات الفريق نحو المنظمة، وأهمية الشخص من قبل المنظمة)<sup>(1)</sup>.

• في حين قسم كل من Mowday العوامل المؤثر على الالتزام التنظيمي في أربع مجموعات، هي الخصائص الشخصية، وخصائص الوظيفة، وخصائص العمل، وعدد سنوات الخدمة في العمل<sup>(2)</sup>.

• أما Wook, Price, and Mueller فقد كانوا أكثر تفصيلاً في تقسيمهم للعوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي، حيث تناولوا الالتزام التنظيمي على أنه متغير ثلاثي البعد ثم قاموا بتقسيم العوامل المؤثرة على كل بعد على النحو الآتي:

✓ العوامل التي تؤثر على الالتزام العاطفي وتشتمل على مجموعتين، هما العوامل التي تؤثر عليه بشكل إيجابي مثل (الاستقلال الوظيفي، والدعم الإشرافي، ودعم جماعة العمل، والعدالة التوزيعية، والشرعية، وفرص الترقى، والأمان الوظيفي، والأجر)، والعوامل التي تؤثر عليه بشكل سلبي مثل (الروتين في العمل، وغموض الدور، وصراع الدور، والتحميل الزائد للعمل، وعدم كفاية الموارد، ومخاطر العمل).

✓ العوامل التي تؤثر على الالتزام المستمر، وهي الاستثمار الشخصي، والتدريب العام، والدعم الإشرافي ودعم جماعة العمل، ودعم الأصدقاء والزوجة والوالدين، وفرص العمل.

---

1. Sharma P. and Irving P. G., **Four bases of family business successor commitment: Antecedent and consequences, Entrepreneurship Theory and practice**, 2005, p. 47.

2. Meyer J. P. and Herscovitch L., op. cit, p. 30.

✓ العوامل التي تؤثر على الالتزام المعياري، وهي المكافآت الاجتماعية، والمكافآت التنظيمية<sup>(1)</sup>.

وسوف نتطرق فيما يلي لبعض العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

**1.7. السن:** إن الالتزام التنظيمي يرتبط بشكل إيجابي مع السن، بمعنى أنه كلما تقدم الفرد في السن فإن نسبة الالتزام لديه سوف تزداد، وتفترض تلك العلاقة أن التوافق بين الالتزام التنظيمي والسن من الممكن أن يكون ناتجاً عن الاستثمارات المتراكمة للفرد داخل المنظمة، عبر الزمن، بالإضافة إلى انخفاض البدائل المتاحة للفرد الأكبر سناً للعمل خارج المنظمة، مما يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لديه نحو المنظمة التي يعمل بها<sup>(2)</sup>.

**2.7. الجنس:** تعددت الاتجاهات حول طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والجنس، فقد أشار البعض إلى أن الالتزام التنظيمي لدى النساء يكون أكبر من الرجال، ويرجع السبب في ذلك إلى تغلب المرأة على كثير من العقبات التي تواجهها من أجل أن تؤمن لها مكاناً أفضل من الرجل في قوة العمل<sup>(3)</sup>، أو قد يرجع ذلك إلى قلة البدائل المتاحة أمام المرأة للعمل خارج المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي لديها<sup>(4)</sup>.

ويرى البعض الآخر من الباحثين أن الإناث يظهرن التزاماً تنظيمياً أقل من الرجل، ويرجع ذلك إلى الظروف التي تعمل فيها المرأة من حيث عدم قدرتها على تحقيق أحلامها العملية، أو سيطرة الرجل في مكان العمل، وكذلك محدودية فرص الترقية لديها، مما يولد عندها شعوراً منخفضاً بالالتزام<sup>(5)</sup>.

أما أصحاب الاتجاه الأخير فيرون عدم وجود فروق تذكر بين النساء والرجال في الالتزام التنظيمي، ويعتمدون في ذلك على أن الفروق في حالة وجودها فإنها لا ترجع إلى اختلاف النوع أو الجنس، ولكنها ترجع لعدد من المتغيرات والتي تمثل فروقاً بين الوظائف التي

---

1. Kim S. W., **Behavioral commitment among the automobile workers in South Korea**, Human resource management review, 9(4), 1999, p962.

2. Angle H. L. and Perry J. L., op. cit., p.454.

3. Ibid, p.454.

4. عابدة سيد خطاب، (الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية)، مجلة العلوم الإدارية، مجلد13، العدد الأول، 1988م، ص39.

1. عادل محمد زايد، (تحليل العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا عن الوظيفي: دراسة تطبيقية)، مجلة العلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة فرع بني سويف، 1994م، ص127.

يشغلها الرجال والتي تشغلها النساء، ومن هذه المتغيرات خصائص الوظيفة، واختلاف مستويات التعليم، والتدريب المطلوب لشغل الوظيفة، واختلاف فرص الترقى، والتقدم الذي تنتيحه الوظيفة<sup>(1)</sup>.

**3.7. المستوى الوظيفي:** يشير المستوى الوظيفي إلى الموقع (المستوى التنظيمي) الذي يحتله الفرد في الهيكل التنظيمي، ومن المحتمل أن يكون لهذا المتغير تأثير على مستوى الالتزام التنظيمي لديه، ويشير البعض إلى أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للعامل ترتب على ذلك زيادة في الالتزام التنظيمي لديه، والسبب في ذلك يعود إلى أن أصحاب المستويات الوظيفية العليا قد استثمروا الكثير من الوقت والجهد في المنظمة، وعملوا على تنمية العديد من العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه حتى وصلوا إلى هذه المراكز، وبالتالي يصعب عليهم تركها<sup>(2)</sup>، وعلى العكس من ذلك فقد رأى محمود أن الفرد كلما ارتفع مستواه الوظيفي داخل الهيكل التنظيمي، كلما ازدادت تطلعاته واحتياجاته التي يسعى إلى إشباعها والتي يعجز التنظيم غالباً عن إشباعها بالكامل أو حتى الجزء الأكبر منها، مما قد يدفع الفرد للتطلع أو البحث عن تنظيمات بديلة يمكنها إشباع تلك الاحتياجات، وطبقاً لذلك، فإن الالتزام التنظيمي يزداد في المستويات الدنيا عنها في المستويات الوظيفية العليا من الهيكل التنظيمي<sup>(3)</sup>.

**4.7. الأقدمية:** إن زيادة مدة الخدمة لدى الفرد في المنظمة تؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي لديه، ويرجع ذلك إلى كونها تمكنه من الحصول على مهام وأعمال أكثر تحدياً واستقلالية وحرية في العمل وما يرتبط بذلك من الحصول على قدر أكبر من المكافآت، كما أنها تؤدي إلى زيادة التداخل الاجتماعي للفرد في المنظمة ومع جماعة العمل، مما يؤدي إلى تقوية وتدعيم الروابط النفسية والعاطفية بين الفرد والمنظمة، ومن ثم زيادة الالتزام التنظيمي

---

2. محمود سعد أبو رجب، « دراسة وتحليل أثر الفروق الفردية على العلاقة بين الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي والميل نحو ترك العمل»، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1999م)، ص134.

3. الخبيلي خميس مغير، مرجع سابق، ص110.

<sup>3</sup>. علاء الدين عبد الغنى محمود، « دراسة تحليلية لمحددات الالتزام التنظيمي وأثره على فاعلية التنظيم بالتطبيق على القطاعين العام والخاص »، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 1991م)، ص106.

لديه، بالإضافة إلى ذلك تؤدي زيادة مدة خدمة الفرد في المنظمة إلى زيادة الجهد المبذول من قبله وارتفاع مستوى الخبرة والكفاءة لديه، مما يترتب على ذلك زيادة العوائد المادية والمعنوية وبالتالي ارتفاع التزامه نحو المنظمة بحيث يصبح التفكير في ترك المنظمة لديه أمراً صعباً ومكلفاً<sup>(1)</sup>.

### 5.7. مستوى الدخل:

والذي يقصد به العائد المالي الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله في منظمة معينة وبوظيفة محددة المهام ، وللوقوف على حقيقة تأثير مستوى الدخل على مستوى الالتزام التنظيمي فلم تتوفر دراسات كثيرة في هذا المجال سوي دراسة زايد التي وجدت أن هناك علاقة معنوية موجبة بين الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف باعتباره احد مصادر الدخل<sup>(2)</sup>.

### 6.7. مستوى التعليم:

وعلى صعيد العلاقة بين المؤهل العلمي ومستوى الالتزام التنظيمي لدي الفرد فقد تباينت نتائج الدراسات ، وان كانت غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط السالب فيما بين التأهيل العلمي للموظف ومعدل التزامه التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل ، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي، ولم يتوصل كل من المير، باتيمان وستراسر إلى نتائج حاسمة للارتباط فيما بين التأهيل العلمي والالتزام التنظيمية، في حين وجد العتيبي انه كلما ارتفع معدل عمر الفرد وارتفع تأهيله العلمي، ارتفع معدل التزامه التنظيمي<sup>(3)</sup>.

### 7.7. الرضاء الوظيفي:

- 
1. محمود سعد أبو رجب، مرجع سابق، ص 163.
  2. عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 16.
  3. الفضلي فضل مصباح، مرجع سابق ذكره، ص 83.

يتضح مما سبق أن مفهوم الالتزام التنظيمي أكثر عمومية من مفهوم الرضا الوظيفي والذي يمثل مفهوماً أقل استقراراً وأسرع تشكيلاً من الالتزام التنظيمي، إذ يرتبط ارتباطاً مباشراً بدرجة إشباع الفرد لحاجاته من خلال التنظيم الذي ينتمي إليه<sup>(1)</sup>.

وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن ثمة علاقة ارتباطية تجمع بين المفهومين، ويؤيد هذا ما توصل إليه ريز الذي يؤكد على أن هذه العلاقة الارتباطية تقود إلى الاعتقاد القوي في أهداف التنظيم وقيمه والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحه والرغبة الشديدة في الاحتفاظ بعضويته، وتوقع كل من إيفان وجورج أن تكون هذه العلاقة إيجابية<sup>(2)</sup>.

ونظراً للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي وينعكس بدوره على درجة الالتزام التنظيمي فإن الرضا الوظيفي يمثل اقوى المحددات وأعظمها تأثيراً على الالتزام التنظيمي<sup>(3)</sup>.

## 8.7. الأداء الوظيفي للفرد:

لقد تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، فقد توصلت دراسة القطان إلي وجود علاقة ارتباطية معنوية وموجبة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذلك توصلت دراسة العتيبي إلي وجود علاقة ارتباطية معنوية وموجبة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، بالمثل توصلت دراسة عمران، إلي وجود علاقة ارتباطية معنوية وموجبة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وتناولت كذلك عدة دراسات غربية موضوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء، فمثلاً توصلت دراسة إدوارد وديفس إلي وجود علاقة ارتباطية معنوية بين هذين المتغيرين، بينما توصلت دراسة ليجو وآخرون إلي وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين هذين المتغيرين وتوصلت دراسة سوميرز وبرلين إلي عدم وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء<sup>(4)</sup>.

1. السالم مؤيد سعيد وحرحوس عادل صالح، إدارة الموارد البشرية، المكتبة الوطنية، بغداد، 1991م.
2. خضير نعمة عباس وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص 85.
3. سلامة عبد عادل عبد الفتاح، مرجع سابق ذكره، ص 127.
4. سامي إبراهيم حماد حنون، مرجع سابق ذكره، ص 28.

## 9.7. الدافعية:

لقد حظي موضوع الدافعية والالتزام التنظيمي باهتمامات الباحثين وعلماء الإدارة وذلك انطلاقاً من اعتقادهم بأهمية وجود أفراد عاملين ملتزمين ولديهم دافعية عالية في المنظمات الإدارية، والالتزام والدافعية كلاهما قوى داخلية تظهر من خلال سلوك الأفراد في حياتهم اليومية أو أثناء ممارستهم لأعمالهم، وبالرغم من أن أدبيات دراسة موضوعي الدافعية والالتزام تعتبرهما حقلين مستقلين عن بعضهما، فإن هناك محاولات لدمجهما معا وبين التشابه بينهما، وتوضيح العلاقة التي تربطهما، أي بيان كيفية ربط الدافعية والالتزام للتأثير على سلوك الأفراد، وهذا التشابه في المجالين ربما يتضمن ارتباط بينهما مرده إلى طبيعة محتواهما، وبنفس الوقت فإن هناك محاولات أخرى لبيان أوجه الاختلاف بين الحقلين، ويرى ماير وزملائه أن احد التفسيرات التي تبرر استقلالية الدافعية عن الالتزام التنظيمي تتمثل في منشأهما وأهدافهما، ففي الوقت الذي تطورت فيه دافعية العمل من خلال نظريات عامة في الدافعية، وطبقت بقصد تفسير الأداء كما هو واضح في نظرية وضع الأهداف، التي هي من أكثر النظريات شيوعاً في أدبيات دافعية العمل، فإن أصل نشأة الالتزام كان ضمن علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، وزاد الاهتمام بمفهوم الالتزام كمؤشر كامن لتفسير ظاهرة تسرب العاملين، لقد ناقش ماير وزملائه أدبيات الدافعية والالتزام وهم يعتقدون أن الحقلين مستقلين عن بعضهما إلا أنه يوجد ارتباط وعلاقة بينهما، كما سبق ذكره، فهم يعتبرون الالتزام احد مكونات الدافعية، وأنه بدمج نظريات الدافعية والالتزام يمكن الوصول إلى فهم أفضل للعمليات، وكذلك لتفسير سلوكيات العاملين في المنظمات، فنظراً لان الالتزام يتضمن تبعات نفسية في الجانب الاجتماعي فإن اشتراك الالتزام كجانب مستقل من الدافعية يمكن أن يسمح بتعزيز وإيجاد فهم أوسع للسلوكيات ذات التطبيقات الاجتماعية، وبتجسيد الالتزام ضمن اطر دافعية العمل يمكن الحصول على صورة واضحة لكيفية ممارسة الالتزام التنظيمي وبيان أثره على السلوك<sup>(1)</sup>.

---

1. Meyer J. P., T. E. Becker and C. (Vandenberghe, Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model), **journal of applied psychology**, volume 89, numéro 6, 2004, pp: 991-992.

إن العديد من الباحثين يعتقدون أن الالتزام التنظيمي يعتبر مفتاح زيادة الدافعية في الخدمة العامة، كما أن هناك حاجة للمزيد من الدراسات التجريبية للالتزام العاملين بغية فهم أساس الدافعية في المنظمات العامة، حيث أن مثل هذه الدراسات تساعد المديرين على تحديد المكونات الأساسية للالتزام، وإيجاد سياسات وبرامج لغرس وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين<sup>(1)</sup>.

## 8. الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي:

يترتب على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين آثاراً متعددة سلباً أو إيجاباً، حيث أن ذلك المستوى يؤثر على عدة متغيرات تنظيمية في العمل ومنها:

• **الروح المعنوية:** تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دوراً كبيراً في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية بأنها: اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها<sup>(2)</sup>.

• **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف التنظيم<sup>(3)</sup>.

• **انتظام العاملين:** إن فقدان أو ضعف الالتزام التنظيمي لدى الموظف قد يؤدي إلى تسرب ذلك الموظف أو عدم انتظامه في العمل، ويعتبر تسرب الموظفين أو تركهم

---

1. K. Liou and R. C. Nyhan, **Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment**, public administration quarterly, spring 1994, p: 99.

2. اللوزي موسى، **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، ب ط، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999م، ص133.

3. اللوزي موسى، مرجع سابق ذكره، ص133.

لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تتقدمها، ويترتب عليه آثار سلبية منها:

✓ تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين:

➤ التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة.

➤ التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات.

✓ الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات.

✓ تدني المعنويات.

✓ ارتفاع التكاليف.

✓ زيادة أعباء العمل<sup>(1)</sup>.

## 9. نتائج الالتزام التنظيمي:

إن الاهتمام بدراسة الالتزام التنظيمي لم يكن وليد الصدفة، وإنما هو اهتمام نابع من النتائج أو الآثار المختلفة التي يمكن أن تنتج عن التزام العاملين تجاه المنظمات التي يعملون بها<sup>(2)</sup>. حيث أن امتلاك المنظمة لأعضاء يتسمون بمستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي، قد يكون له نتائج إيجابية وسلبية داخل وخارج العمل على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة<sup>(3)</sup>، وفيما يلي سوف يتم تناول بعض تلك النتائج:

### 1.9. نتائج الالتزام التنظيمي على المستوى الفردي: يؤدي الالتزام التنظيمي لدى

العاملين إلى إعطائهم فرصة لتنمية الإحساس بالانتماء وإشباع الحاجات البشرية وأن العمل ذو معنى، فعندما يشعر العاملون بأنهم ملتزمون نحو منظماتهم فإنهم بذلك يشاركون مع هذا التنظيم بالقيم والأهداف، وأن تحقيق هذه الأهداف يتوافق مع قيمهم الشخصية، ونتيجة لذلك يتولد لديهم إحساس جيد بأنفسهم وبالأشياء التي يقومون بأدائها، وبالمقابل ينعكس هذا

---

1. العوفي محمد بن غالب، «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي»، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004م)، ص56.

2. علاء الدين عبد الغنى محمود، مرجع سابق ذكره، ص109.

3. عبد المحسن عبد السلام نعساني، «أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى»، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001م)، ص112.

الإحساس والشعور على حياتهم الشخصية والبعيدة عن العمل<sup>(1)</sup>، وفي هذا الخصوص أوضح بأن الأفراد الذين يرتفع لديهم الالتزام التنظيمي نحو منظماتهم، يكونون أكثر رضا عن الحياة العامة، وأكثر اندماجاً وتوافقاً بحياتهم الأسرية<sup>(2)</sup>.

ومن جهة أخرى قد تقود المستويات المرتفعة من الالتزام التنظيمي إلى ضغوط تؤثر في العائلة والعلاقات الاجتماعية، حيث يؤدي الالتزام المرتفع إلى استثمار الوقت والطاقة في المنظمة على حساب العائلة والالتزامات الأخرى<sup>(3)</sup>.

كما أن العاملين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي تكون لديهم ثقة كبيرة في التنظيمات التي يعملون بها، وأن هذه الثقة التي يشعرون بها سوف تحقق لهم نوعاً من المكافآت المستقبلية وذلك من خلال التقدم المهني<sup>(4)</sup>.

وقد وجد ريان أنه كلما ازداد إدراك المدير للمرؤوس بأنه ملتزم وجدانياً تجاه المنظمة التي يعمل بها، ازدادت فرص هذا الموظف أو المرؤوس في الحصول على المكافآت والترقيات<sup>(5)</sup>.

وعلى العكس من ذلك فإن الالتزام التنظيمي المرتفع قد يؤدي إلى تقليل فرص الفرد في التقدم خصوصاً في الوظائف التي يتحقق فيها التقدم والترقي من خلال الحراك بين المنظمات<sup>(6)</sup>.

**2.9. نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى جماعة العمل:** إن جماعات العمل التي تتكون من أفراد لديهم التزام تنظيمي مرتفع، من المحتمل أن تمر بنوع من ثبات العضوية والفعالية أكثر من الجماعات التي يكون أفرادها أقل التزاماً، وذلك نظراً لأن أفراد هذه الجماعة يكونون أقل احتمالاً في التغيب وترك العمل، كما أنه توجد لديهم الرغبة القوية في أن يبذلوا مزيداً من الجهد في مكان العمل وبما يؤدي إلى مزيد من فعالية جماعة العمل<sup>(7)</sup>.

1. Mowdy R. T., Porter L. M. & Steers R. M., op.cit., p.650.

2. عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق ذكره، ص32.

3. عبد المحسن عبد السلام نعساني، مرجع سابق ذكره، ص113.

4. Mowdy R. T., Porter L. M. & Steers R. M., op.cit., p.650.

5. عادل ريان محمد ريان، (محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه: دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط)، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد7، عدد3، 2000م، ص474.

6. Meyer J. P. and Herscovitch L., op. cit, p.139.

7. Ibid, p.140.

كما أن جماعات العمل التي تتكون من أفراد لديهم التزام تنظيمي عال، هي جماعات فعالة وتجعل أعضائها سعداء ومسورين بسبب عضويتهم للجماعة، كما تحقق الرضا والروح المعنوية العالية للأعضاء، وهي السبب في احتفاظ الجماعة بتماسكها واستمراريتها، وفي اللحظة التي يجد الفرد فيها أنه غير راضى وغير سعيد في الجماعة، فإنه يميل إلى الانسحاب من الجماعة، وهذا بدوره يقلل من إنتاجية الجماعة<sup>(1)</sup>.

ومن ناحية أخرى قد يكون للالتزام التنظيمي المرتفع نتائج سلبية على جماعة العمل، تتمثل في زيادة حدة الصراع بين الأفراد، وانخفاض القدرة على الابتكار والتحديث، وكذلك انخفاض معدل دوران العمل، الأمر الذي يؤدي إلى عدم دخول أفكار جديدة ومتطورة للتنظيم<sup>(2)</sup>.

### **3.9. نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة:** إن المنظمات التي يزداد الالتزام

التنظيمي لدى أفرادها تكون أكثر فعالية من خلال زيادة الجهود التي يبذلها هؤلاء الأفراد من أجل تحقيق أهدافها، وكذلك إظهارهم لمستويات منخفضة من التغيب أو الغياب والتأخير عن العمل وترك العمل اختياراً، كما يمكنها زيادة التزام العاملين لديها من ارتفاع قدرتها على التكيف مع الأمور الطارئة، وقد أوضح أن ارتفاع الالتزام لدى العاملين ترتب عليه ارتفاع الفعالية التنظيمية من خلال زيادة الرضا عن العمل، وانخفاض نسبة الغياب، وزيادة معدل العائد على الاستثمار، وكذلك زيادة القدرة على التكيف<sup>(3)</sup>.

### **10. طرق قياس الالتزام التنظيمي:**

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عدداً من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، وفي هذه الفقرة سيتم تناول بعض هذه المقاييس وهي<sup>(4)</sup>:

---

1. رجب حسنين محمد رفاعي، السلوك الإداري: الأسس والمبادئ والنظريات، ط3، مطبعة هابي رايت، أسيوط، 2006م، ص330.

2. محمد نجيب صبري، (اتجاهات المديرين نحو متغيرات الالتزام التنظيمي في قطاع الصحة بمحافظة الشرقية)، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مجلد 19، العدد الأول، 1997م، ص36.

3. علاء الدين عبد الغنى محمود، مرجع سابق ذكره، ص163.

4. خضير نعمة عباس وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص79.

**1.10. مقياس ثورنتن:** والتي تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي

كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

**2.10. مقياس بورتر وزملائه:** وقد أطلق عليه إستانه الالتزام التنظيمي ويتكون من 15

فقرة تستهدف قياس:

✓ درجة التزام الأفراد بالمنظمة.

✓ وولائهم وإخلاصهم لها.

✓ الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها.

واستعان بمقياس ليكيرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

**3.10. مقياس مارش ومافري:** الذين قدما مقياساً للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف

والقيم، ويتكون من 4 فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس:

✓ إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.

✓ تعزيز استحسان المنظمة.

✓ وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل.

✓ الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.

✓ إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

**4.10. مقياس جورج وزملاءه:** وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة

التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

✓ استخدام المعرفة والمهارة.

✓ زيادة المعرفة في مجال تخصصه.

✓ العمل مع زملاءه بكفاءة عالية.

✓ بناء سمعة جيدة كأستاذ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.

✓ المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

وقد استخدم من اجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.

**5.10. مقياس كوردن وزملائه:** والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات ايجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبلاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:

1-11 فقرة منها تتعلق بالولاء.

12-22 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.

23-30 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

31-39 فقرات لتحديد مستوي الإيمان بها.

## ❖ فوائد قياس الالتزام التنظيمي: أن عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة

إدارية واعية وهادفة تجني المؤسسة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة، ومن هذه الفوائد ما يلي<sup>(1)</sup>:

- ✓ يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
- ✓ تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.
- ✓ أن قياس الالتزام التنظيمي يعتبر أداة تشخيصية جيدة للمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة للمساهمة في حلها.
- ✓ تحقيق البحوث في مجال الالتزام التنظيمي فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل.

### خلاصة الفصل:

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وعموماً فهو يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة والتي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا فتصبح قيمها قيمة وأهدافها أهدافه، فيشعر بالمسؤولية تجاهها ويندمج فيها ويحب البقاء معها. وركزت مختلف الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي، وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة وتهدد بقائها، وعلى نفسية العاملين بها فتؤدي إلى تنميتها أو تحطيمها.

وأنه من المفيد النظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه، كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوافر فيهم إمارات الالتزام، ولكن أيضاً استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم، بمعنى الحصول على الالتزام التنظيمي بطريقة صحيحة، وهذا ما سيحاول البحث الإطلاع عليه من خلال الدراسة الميدانية.

1. اللوزي موسى، مرجع سابق ذكره، ص 139.

# الفصل الثالث

الاجراءات المنهجية للدراسة

## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

### • تمهيد

1. المنهج المعتمد في الدراسة
2. التعريف بميدان الدراسة
3. مجتمع الدراسة
4. الدراسة الاستطلاعية
5. الدراسة الأساسية
6. الأساليب الإحصائية المستخدمة

### • خلاصة الفصل

## تمهيد:

لقد تطرقنا فيما سبق للخلفية النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وسنتناول في هذا الفصل منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة، والتعريف بميدان البحث، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وكيفية وأسباب اختيارها، وأهم خصائصها في ضل المتغيرات الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة والتطرق إلى الدراسة الاستطلاعية، وأدوات جمع البيانات، والخصائص السيكمترية للاستبيان والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقه وثباته، وأخيرا نوضح كيفية تطبيق الدراسة الأساسية وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة.

### 1. المنهج المعتمد في الدراسة:

نظراً إلى أن الهدف من هذه الدراسة استقصاء انطباعات عمال مؤسسة سونلغاز فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لمسح آراء عينة من عمال هذه المؤسسة وتحديد مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وذلك باستخدام المتغيرات التالية: السن، الجنس، الاقدمية، المستوى الوظيفي، ولكونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية و الإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة ويدرسها كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيًا وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها<sup>(1)</sup>، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح<sup>(2)</sup>، كما استعنا بالمنهج الوصفي الوثائقي القائم على جمع وتحليل ما كتب عن الموضوع من كتب وأبحاث و دراسات لبناء الخلفية النظرية للدراسة ، و الاطلاع على المتغيرات التي لها علاقة مع الالتزام التنظيمي، أما الدراسة الميدانية فقد اعتمدت بشكل أساسي على إجراء زيارات ميدانية لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بغاردية، حيث تم توزيع

1. عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه و أدواته و أساليبه، ب ط، دار الفكر، عمان، 2001م، ص87.

2. العساف حمد صالح، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ب ط، شركة العبيكان للطباعة و النشر، الرياض، 1995م، ص186.

الاستبيانات وجمع البيانات من مجتمع الدراسة أو شريحة منه تمثل عينة الدراسة وتحليلها لغايات الإجابة عن أسئلة الدراسة و فرضياتها.

## 2.التعريف بميدان الدراسة:

### 1.2.التعريف العام لمؤسسة سونلغاز<sup>(1)</sup>:

تقوم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وتعرف باسمها المختصر الحالي "مؤسسة سونلغاز" بتوفير الموارد الطاقوية والمتمثلة في الكهرباء والغاز لزبائنها عبر القطر الجزائري خاصة، وكغيرها من المؤسسات الجزائرية عرفت عدة تطورات حيث تأسست سنة 1947م وكانت تسمى آنذاك كهرباء وغاز الجزائر(EGA)، وبعد استرجاع السيادة الوطنية تم تأميمها سنة 1969م<sup>(2)</sup>، قامت بعد ذلك السلطات العمومية بإعداد مشروع توزيع الطاقة الكهربائية والإنارة الريفية كمخطط تنموي يتكيف مع السياق الجديد وبعد صدور قانون الكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات قامت الشركة بإعادة هيكلة مصالحها وتزودت في سنة 1983م بخمس شركات فرعية لها متخصصة في الأشغال:

✓ كهرباء.....مختصة في تركيب المنشآت الكهربائية

✓ كاناغاز.....مختصة في إنجاز شبكات نقل الغاز (القنوات)

✓ إينارغا.....مختصة في الهندسة المدنية (البناء)

✓ التركيب.....مختصة في التركيب الصناعي

✓ AMC.....مختصة في صناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة

وبفضل هذه الشركة الأخيرة امتلكت "سونلغاز" منشآت كهربائية وغازية تغطي احتياجات الوطن المادية والاجتماعية في هذا المجال، وأصبحت مؤسسة عمومية (EPIC) ذات طابع صناعي تجاري<sup>(3)</sup> التي منحت لها مهمة الخدمة العمومية وضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري بعد التوسيعات التي شهدتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع

1. معلومات مقدمة من طرف رئيس قسم الموارد البشرية والمكلف بالشؤون القانونية وبعض الموظفين بتاريخ: 2012/04/16.

2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 69-59 المؤرخ في 08 جويلية 1969، الجريدة الرسمية، الصادر بتاريخ: 1969/08/01م.

3. الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره، المرسوم التنفيذي رقم: 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995م، الصادر بتاريخ: 1995/10/01م.

الطاقة كما أعطيت لها مهمة التصدير خارج الوطن كمساهمتها في شركة (SPA) في سنة 2002م<sup>(1)</sup>، ثم أصبحت مجمعاً سنة 2004م وأعدت هيكلتها نفسها سنة 2006م من خلال توزيع مجمع سونلغاز إلى شركة أم وشركات متفرعة عنها حسب المهام أو النشاطات .  
وحسب تصريح الرئيس المدير العام لسونلغاز السيد "نورالدين بوطرفي": قدر عدد عمالها سنة 2003م، ب35 ألف عامل، مع طاقة إنتاجية قدرت ب 6500 ميغا واط نهاية 2003م، وعدد زبائنها قدر ب5,2 مليون للكهرباء و أكثر من 1,7 مليون للغاز الطبيعي، وقد حققت رقم أعمال قدر ب78 مليار دينار(1,1 مليار دولار)، والمشاريع الانجازية قدرت ب62 مليار دينار خلال عام 2003م<sup>(2)</sup>.

## 2.2. تقديم المديرية الولائية للتوزيع لولاية غارداية:

تعتبر مديرية التوزيع الجهوية للوسط لمجمع سونلغاز مكلفة بالإشراف على المديريات الولائية لوسط البلاد وهي بدورها تابعة للمديرية العامة بالجزائر العاصمة فهي تشرف على تسع 09 ولايات وتعد ورقلة إحداهن التي كانت بها مديرية منطقة الجنوب الشرقي للشركة ومندوبية ولاية غارداية تابعة لها تحت الإشراف المباشر لمركز التوزيع للشركة بالأغواط الذي يتبع هو الآخر لمديرية منطقة التوزيع ورقلة.

قررت المديرية العامة لسونلغاز إنشاء مركز توزيع خاص بولاية غارداية وذلك ابتداءً من: 01جانفي 2005م حيث تقرر فصل مؤسسة التوزيع لسونلغاز بغارداية عن مركز ولاية الأغواط بدءاً من هذا التاريخ.

بعد قرار المديرية العامة لمجمع سونلغاز بإعادة الهيكلة الأخير أصبح مركز غارداية يسمى "المديرية الولائية للتوزيع بغارداية" تابعا لفرع سونلغاز الوسط الكائن مقره بالبلدية ولها عدة فروع بدوائر الولاية.

---

1. المرجع نفسه، المرسوم الرئاسي رقم: 02-195 مؤرخ في 2002م.  
2. معلومات مقدمة من طرف الرئيس المدير العام، الصالون الدولي للمحروقات والغاز، الدليل الرسمي SIHGZ، 20-24 فيفري 2006م.

## 3.2. الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لسونلغاز<sup>(1)</sup>:

تأسست المديرية الولائية للتوزيع غارداية بمقتضى قرار رقم: 474 الذي أعدته المديرية العامة المؤرخ في: 16 ماي 2007م والمتضمن إنشاء المديريات الولائية للتوزيع التابعة للمديريات الجهوية للتوزيع ( مديرية التوزيع الجزائر، مديرية التوزيع للوسط، مديرية التوزيع للغرب، مديرية التوزيع للشرق ) ومديرية التوزيع بغارداية تابعة للمديرية الجهوية للتوزيع الوسط (SDC).

وعليه تحددت مناصب المسؤولين في المديرية الولائية خصوصاً: منصب المدير ومناصب مساعديه المتصلين به مباشرة .

## 4.2. بعض مهام أقسام المؤسسة (المديرية)<sup>(2)</sup>:

. قسم الموارد البشرية: تتمثل مهامه في مايلي:

.إعداد وتوجيه ومراقبة المديرية لمختلف مخططات المستخدمين من حيث التوظيف والتكوين والترقية.

.ضمان وتنسيق وترقية النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين.

.إعداد ومتابعة الأجور.

.إعداد إحتياجات المديرية فيما يخص تكوين العمال حسب برامج التكوين.

. قسم استغلال الكهرباء: يقوم هذا القسم بالمهام الآتية:

.إعداد برامج ومقاسات التوتر المنخفض والمتوسط ومتابعتها.

.إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية ومتابعتها.

.تحليل المعطيات الإحصائية وتحديث التصاميم البيانية الخاصة بالشبكة.

.ضمان تسيير المحاولات الكهربائية.

.إعداد البرنامج السنوي للتجهيز وكذلك على المستوى القصير.

.التدخل في حالة وجود عطب أو خطر في الشبكة وإصلاحه.

1. معلومات مقدمة من طرف رئيس قسم المالية والمحاسبة بتاريخ: 2012/04/27.

2. Décision n°474/DG, décision d'organisation de la direction regionale de distribution centre, dérection générale de groupe secretariat générale, 2005, pp46-71.

متابعة المصالح التقنية للكهرباء التابعة لها عبر دوائر الولاية: غارداية، متليلي، المنيعه،  
القرارة...

.تسيير العدادات وإصلاحها.

.إستقبال تدخلات المواطنين في حالة وجود عطب معين وإتخاذ الإجراءات اللازمة.

**. قسم استغلال الغاز:** ويهتم بما يلي:

.ضمان تسيير شبكة الغاز ومراقبتها وتطويرها وإعداد برامج الصيانة.

.متابعة المقاسات دوريا وتحليل الأخطار.

.تسيير العتاد الغازي على مستوى المديرية.

.إعداد وتحليل المعطيات الإحصائية اللازمة ووضع مخططات الحماية العامة وتحليل  
النتائج.

.إعداد مخططات أو تصاميم قنوات الغاز وتحديثها.

.إعداد برنامج عملية البحث عن الأعطاب وتفعيلها.

.ضمان إصلاح كل الأعطاب سواءا الناتجة عن عملية البحث وإبلاغ المواطنين عنها.

.ضمان صيانة كل العدادات والعتاد خاصة عتاد البحث عن التسربات.

**.قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:** مهامه تتمثلي مايلي:

.وضع برامج إنجاز الأشغال والتحكم.

.دراسة طلبات الزبائن سواءا ضمن برنامج توصيل الزبائن (RCN) أو الكهرباء الريفية أو

التوزيع العمومي للغاز.

.جمع الملفات التقنية للأشغال المبرمجة للإنجاز.

.تنظيم فتح الورشات للمؤسسات ومراقبتها من حيث نوعية وأجال الأشغال.

.المصادقة على الكشوف الكمية وإنجاز تقارير الأشغال.

.تسيير الإعتمادات المالية الموجهة للمديرية من الجانب التقني.

.إستقبال وتقييد فواتير المؤسسات.

.وضع برامج الإستثمار على المدى القصير والمتوسط طبقا لتوجيهات الإدارة المركزية

وبالتنسيق مع المصالح التقنية.

- الحرص على إستعمال التقنيات والعتاد الحديث في الإنجاز.
- الإعلان عن المناقصات والإتفاقيات وإنجازها.
- إقتراح إعتمادات مالية إضافية.

### 3. مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه «جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث»<sup>(1)</sup>. يتكون مجتمع الدراسة من مجموع الموظفين يمثلون الإداريين (إطارات) وأعوان التحكم والمنفذين للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز، فرع من مجمّع "سونلغاز" وهذا بمدينة غارداية، وتم التطبيق العملي على الموظفين، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة وقت إجراء الدراسة 246 موظفاً وفق الإحصائيات الرسمية للمؤسسة و هذا سنة 1433هـ / 2012 م، موزعين على كافة المديرية في الشركة، والجدول التالي يوضح قائمة العمال حسب مستوياتهم الوظيفية.

الجدول رقم (01) قائمة للموظفين حسب مستوياتهم الوظيفية.

العمال	المجموع
المنفذون	90
أعوان تحكم	40
إطارات	72
المجموع الكلي	246

الوحدة: عامل.

### 4. الدراسة الاستطلاعية:

قبل الاستقرار على خطة البحث وتنفيذها بشكل كامل يفضل القيام بدراسة استطلاعية والتي تجري على عدد من الأفراد ويتوقع الباحث من خلالها أن تحقق الأهداف التالية:<sup>(2)</sup>.

1. عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص164.

2. عباس محمد خليل وآخرون، مدخل إلى منهاج البحث في التربية وعلم النفس، دار الميسرة، ط1، 2007م، ص106.

✓ التيقن من جدوى إجراء الدراسة التي نرغب القيام بها، في هذا الإجراء، وتوفير للوقت والجهد قبل الشروع في اتخاذ القرار النهائي.

✓ تعمل الدراسة الاستطلاعية على تزويدنا بتغذية رجعية أولية حول مدى صلاحية الفرضيات البحثية التي يراد اختبارها، مما يوفر لنا الفرصة لإجراء تعديلات مناسبة عليها.

✓ تمكنا الدراسة الاستطلاعية من إظهار كفاءة إجراءات الدراسة، من حيث قدرة الأدوات البحثية التي استخدمها في عملية قياس متغيرات الدراسة.

#### **1.4. عينة الدراسة الاستطلاعية وإجراءات تطبيقها:**

أجريت هذه الدراسة على عينة استطلاعية من عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة غارداية قوامها ثلاثون عاملا بالمؤسسة، يمثلون 12,2% من مجتمع الدراسة، وذلك قصد التحقق من سهولة فهم بنود الاستبيان وسلامة تعليماته من جهة، والتأكد من صدق وثبات بنوده من جهة أخرى، ومعرفة الخصائص السيكومترية لأدوات القياس المستعملة في الدراسة، وتعديل وتدارك الأخطاء قبل إجراء الدراسة الأساسية، وهذا لكي يتم الاعتماد على الاستبيان وتوزيعه على باقي أفراد عينة الدراسة الأساسية، ليتم تعميمها على مجتمع البحث في مؤسسة سونلغاز بمدينة غارداية الذي قدر ب: 246 عامل.

#### **2.4. أدوات جمع البيانات:**

**أ.المقابلة:** قمنا باستطلاع لميدان الدراسة (مؤسسة سونلغاز) في شهر مارس 2012م وهذا من أجل أخذ الموافقة، بعدها بدأنا بإجراء مقابلات مع المسؤولين، وكانت أول مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية وأيضا المسؤول المكلف بالشؤون القانونية وإطار بقسم المالية والمحاسبة الذين رحبو بنا كثيرا وواعدونا بمد يد المساعدة رفقة الزملاء في المؤسسة من أجل إنجاز دراستنا الميدانية، حيث تم طرح بعض الأسئلة على مسؤولي المؤسسة حول طبيعة سير العمل في المؤسسة، وإحصائيات عدد العمال، ثم توالى بعد هذا المقابلات المتكررة للمؤسسة من أجل الصياغة النهائية لإشكالية موضوع الدراسة وفرضيات الدراسة،

كذلك بغرض الإعداد النهائي لاستبيان الدراسة الميدانية (وهذا في مرحلة الدراسة الاستطلاعية)، وبعد الانتهاء من إعداد الاستبيان الذي تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين، وكذلك وضع أسئلة حول مؤشرات فرضيات موضوع الدراسة، نقوم بتوزيعه على عينة الدراسة، المكونة من 90 عامل في أوائل شهر ماي 2012م (الدراسة الأساسية)، بعد تقديم لمحة عن الهدف المدروس، مع شرح كل ما هو غامض ومبهم من الفقرات، وتنقلنا داخل المؤسسة من عامل لعامل آخر وتمت الإجابة على أسئلتها خلال يومين وبعد استرجاع الاستبيانات تم تفريغ المعلومات التي تضمنتها حسب إجابات العمال المبحوثين وترميزها، ثم قمنا بعرض هذه البيانات وتحليلها .

### ب. الاستبيان:

لقد اعتمدنا في ذلك على استبيان لقياس مستوى الالتزام التنظيمي المصمم من طرف "حمزة معمري" في دراسته "العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي لعمال سونلغاز بورقلة" (2008)، تكون الاستبيان من (18) سؤالا موزعة على ثلاثة أبعاد هي: العضوية، والإيمان بالمنظمة وبذل الجهد ويتم الإجابة عليها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي للأداة مع البيانات ومقياس المتغيرات وعلى النحو التالي :

✓ **الجزء الأول:** وقياس مستوى الالتزام التنظيمي بمتغير الدراسة المستقل وهو العضوية وتقيسه الفقرات (1-6).

✓ **الجزء الثاني:** وقياس مستوى الالتزام التنظيمي بمتغير الدراسة المستقل وهو الإيمان بالمؤسسة وتقيسه الفقرات (7-12).

✓ **الجزء الثالث:** وقياس مستوى الالتزام التنظيمي بمتغير الدراسة المستقل وهو بذل الجهد وتقيسه الفقرات (13-18).

تم تصنيف الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما)، وأعطيت إجابات المبحوثين درجات من (1-5) بحيث تدل الدرجة رقم (1) على (غير موافق تماما) والدرجة رقم (5) على (موافق تماما) في حالة إذا ما كان البند موجبا والعكس إذا كان البند سالبا.

والجدول التالي يوضح ذلك:

أبعاد الالتزام التنظيمي	البنود التي يقيسها
العضوية	6-5-4-3-2-1
الإيمان بالتنظيم	12-11-10-9-8-7
بذل الجهد	18-17-16-15-14-13

وتتمثل البنود السلبية في: 4-5-6-12-16-17-18 أما البقية فتمثل البنود الايجابية.

### ج. الخصائص السيكومترية للاستبيان:

• **صدق الأداة:** يقصد بصدق الأداة مدى صلاحيتها لقياس ما وضعت لقياسه ويعتبر شرطاً ضرورياً ينبغي توافره في الاختبار أو الأداة، وإلا فقدت قيمتها كوسيلة لقياس الخاصية التي نريد قياسها به<sup>(1)</sup>.

\* نظراً لأن أداة الدراسة تم تطبيقها في دراسة سابقة وفي بيئة مماثلة (مؤسسة سونلغاز) وأنها صادقة وذلك من خلال أراء 70% من الأساتذة المحكمين ، ومن خلال نسبة صدق المقارنة الطرفية التي بلغت 7,89 وهي دالة عند 0.01

وكإجراء ثان تم حساب معامل الصدق الذاتي بعد تطبيقه على العينة الإستطلاعية قيد هذه الدراسة.

➤ **الصدق الذاتي:** وهو استخراج الصدق من الثبات وذلك لوجود ارتباط قوي بين صدق الاختبار وثباته وأن الاختبار الصادق يكون دائماً ثابت<sup>(2)</sup>.

ولحساب الصدق الذاتي قمنا بالمعالجة الآلية SPSS و هو عبارة عن برنامج للحاسب الآلي يقوم بعمليات التحليل للدراسات والبحوث التربوية والنفسية والعلمية حيث يتم استخراج المعالم الإحصائية المختلفة للعينات قيد الدراسة. ويساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات:

$$\text{صدق الذاتي} = \sqrt{\text{الثبات}} = \sqrt{0,85} = 0,92$$

1. مقدم عبد الحفيظ، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والانجازات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003م، ص152.
2. أحمد محمد الطيب، الإحصاء في التربية وعلم النفس، ط1، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، الإسكندرية، 1999م، ص 293.

إن صدق الإختبار يساوي 0,92 وهي أعلى قيمة يصل إليها الصدق<sup>(1)</sup>.

• **ثبات الأداة:** يقصد بثبات الاختبار مدى الدقة والاتساق أو الاستقرار لنتائج الأداة فيما لو طبقت على عينة من الأفراد في مناسبتين مختلفتين<sup>(2)</sup>.

ونظرا لأن الأداة تتمتع بنسبة ثبات عالية قدرت باستخدام معامل ألفا كرونباخ ب 0,85 ، وكإجراء ثان كذلك تم حساب نسبة الثبات باستخدام هذا المعامل على عينة هذه الدراسة فكان مطابقا لعينة الدراسة السابقة وذلك ب0,85 مما يدل أن الأداة ثابتة بمستوى ثقة 99%.

ويعتبر معامل ألفا كرونباخ من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار، فمعامل ألفا كرونباخ يربط ثبات الاختبار بتباين بنوده، فازدياد نسبة تباينات البند بالنسبة إلى التباين الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات و يرتبط أيضاً بالخطأ المعياري للمقياس ، بحيث يمكن حساب الخطأ المعياري للمقياس بضرب (-1) في تباين الدرجات واستخراج الجذور التربيعية له<sup>(3)</sup>.

حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(03) وعلى الشكل التالي:

**جدول(03)، قيمة معامل ثبات الأداة ككل.**

رقم الفقرة في الإستبانة	اسم المتغير و البعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
18 - 1	الكلي للإستبانة ( المتغيرات والأبعاد وال فقرات ) . المتغير المستقل (العضوية) . المتغير المستقل (الإيمان بالتنظيم) . المتغير المستقل(بذل الجهد)	0,858

يتبين من خلال الجدول رقم(05) أن معامل الثبات لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة كانت مرتفعة، وهي نسبة ثبات عالية لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي، إذن يمكن الاعتماد عليها في قياس ما نريد قياسه.

## 5. الدراسة الأساسية:

1. أحمد محمد الطيب ،مرجع سابق ذكره ص293.
2. مقدم عبد الحفيظ، مرجع سابق ذكره، ص152.
3. المرجع نفسه ، ص ص160-161.

## 1.5. عينة الدراسة الأساسية:

اعتمدت الدراسة على اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة وذلك من الإطارات والأعوان والتنفيذيين بنسبة 40% من المجتمع الأصلي للدراسة، حيث بلغ عدد أفراد العينة 90 موظفاً وموظفة بأعمار مختلفة وسنوات خبرة متفاوتة مما يساعد على الإجابة عن التساؤلات المقترحة للدراسة ( وهذا ما تم ذكره في الدراسة الاستطلاعية).

## 2.5. خصائص عينة الدراسة الأساسية:

تعد العينة ضرورية لإجراء البحوث الميدانية لتمثيل المجتمع الأصلي قدر المستطاع لذلك تكونت عينتنا المختارة من 90 عامل، حيث يبين الجدول رقم (03) خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة وفيما يلي أهمها:

جدول(04)، التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

الرقم	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
01	الجنس	ذكر	75	83,33%
		أنثى	15	16,66%
02	السن	35 سنة فأقل	50	55,55%
		36 سنة فأكثر	40	44,44%
03	الأقدمية	10 سنوات فأقل	58	64,44%
		11 سنة فأكثر	32	35,56%
04	المستوى الوظيفي	إطار	29	32,22%
		عون تحكم	33	36,67%
		منفذ	28	31,11%

**الجنس:** يتبين من الجدول رقم (1) أن معظم أفراد عينة الدراسة 83,33% هم من الذكور.  
**السن:** معظم أفراد عينة الدراسة (55,55%) هم الفئة العمرية (35 سنة فأقل)، في حين كان (44,44%) من أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (36 سنة فأكثر).

**الأقدمية:** شكلت فئة من لديهم خبرة (10 سنوات فأقل) حوالي (64,44%)، أما فئات الخبرة (11 سنة فأكثر) فشكلت (35,56%).

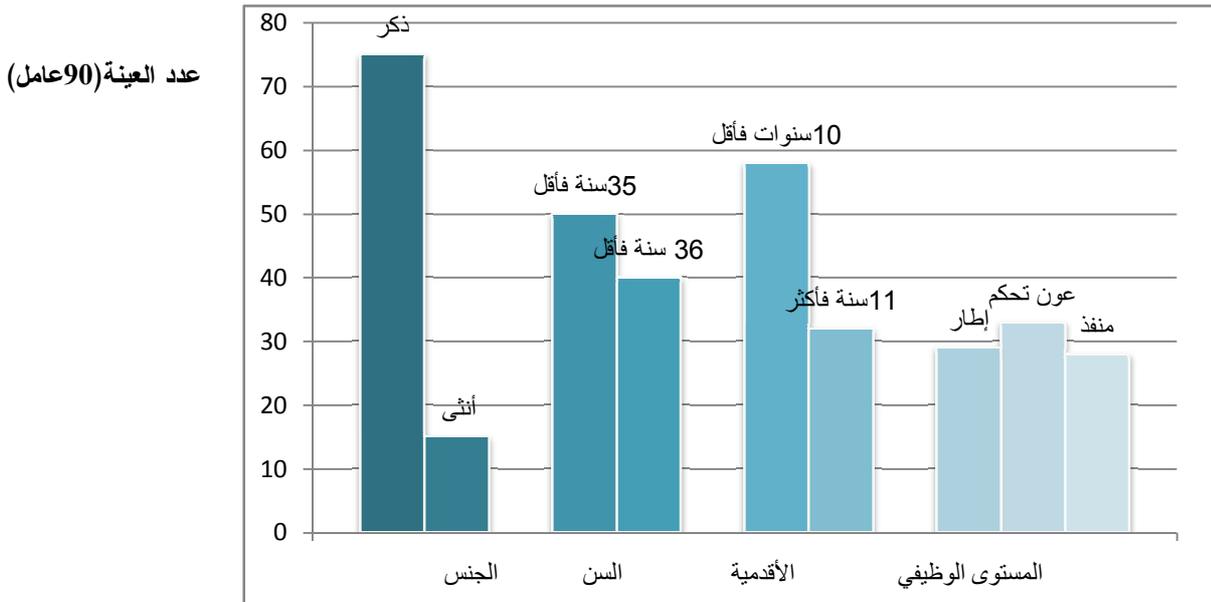
**المستوى الوظيفي:** غالبية المبحوثين هم من فئة أعوان التحكم (36,67%) يليها فئة الإطارات (32,22%)، أما فئة المنفذين فقد شكلت ما نسبته (31,11%).

والجدول رقم (5) يبين توزيع عينة الدراسة على عدد العمال في مؤسسة سونلغاز بغارداية. جدول رقم (05) توزيع العينة حسب العمال في المؤسسة

المؤسسة	الإطارات		أعوان تحكم		منفذين		إجمالي	
	عدد	عينة	عدد	عينة	عدد	عينة	عدد	عينة
المجموع	72	29	84	33	90	28	246	90

مصادر البيانات: دائرة الموارد البشرية بالمؤسسة عام 2012م.

الشكل رقم ( \* ) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية للشخص.



المتغيرات الديموغرافية

### 3.5. إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية:

بعد التأكد من صلاحية أدوات الدراسة، واصلنا إجراء الدراسة الأساسية، والتي كان الغرض منها هو اختبار فرضيات الدراسة.

شملت عينة الدراسة الأساسية 90 عاملاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، بحيث تم توزيع استبيان عليهم لغرض جمع بيانات الدراسة وذلك بعد موافقة المؤسسة مجتمع

الدراسة وهذا خلال أوائل شهر ماي 2012 م، ولقد تم توزيع 100 استمارة استعيد منها 93 استبيان، استبعد منها 3 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب عدم اكتمال بياناتها الأساسية أي أنها ملئت بشكل غير دقيق وغير موضوعي، وبالتالي أصبح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل 90 استمارة من إجمالي عدد الاستثمارات الموزعة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت 90%، وهي نسبة مقبولة إحصائياً لغايات تعميم نتائج الدراسة، وجدولاً التالي يظم العدد الموزع والعدد المفقود والعدد المستبعد والعدد النهائي الذي تمت عليه عملية التحليل.

جدول رقم (06) يوضح توزيع الاستبيانات على عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية

عدد أفراد مجتمع الدراسة	عدد الاستبيانات الموزعة	النسبة	عدد الاستبيانات العائدة	عدد الاستبيانات المستبعدة	عدد الاستبيانات المكتملة	النسبة المئوية
246	100	40 %	93	3	90	38 %

## 6. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لمعالجة فرضيات الدراسة استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية: منها الاختبارات والمقاييس الجاهزة والملاحظة العلمية وكذلك المقابلة ...، وبعد الحصول على البيانات المطلوبة وذلك باستخدام أدوات جمع البيانات، تأتي بعدها مباشرة الخطوة الموالية وهي معالجة البيانات التي تم الحصول عليها، وقد تم استخدام الأدوات التالية منها:

. معالجته البيانات ثم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية)

(SPSS.V17) وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

**1.6. أساليب الإحصاء الوصفي:** حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحديد الأهمية النسبية.

**2.6. اختبار "ت" T-TEST:** وذلك في حساب معامل صدق أدوات الدراسة بطريقة

المقارنة الطرفية، وحساب دلالة الفروق بين المتوسطات، وهذا عند اختبار الفرضيات.

هو معامل الارتباط بين درجات الأفراد إذا أجري عليهم الاختبار مرتين، أو عندما نريد أن نفحص الفروق بين عينتين لنفس المتغير<sup>(1)</sup>.

$$t = \frac{m_1 - m_2}{\sqrt{\frac{e_1^2 + e_2^2}{n-1}}}$$

**3.6. الوسيط الحسابي:** أو ما يعرف بالمتوسط الحسابي الافتراضي (التجريبي)

▪ الوسيط = (أعلى درجة ممكنة + أدنى درجة ممكنة) / 2 أو

▪ الوسيط = عدد البنود × (العدد الأكبر للبدائل + العدد الأصغر للبدائل) / 2

**4.6. اختبار تحليل التباين:** لتقدير الفرق بين عدد من المتغيرات ذات البيانات الكمية.

#### • خلاصة الفصل:

إن ما جاء في هذا الفصل يتضمن أساساً منهجية سير العمل الميداني لموضوع الدراسة الأساسية لاعتمادها على المنهج الوصفي الذي يناسب طبيعة الموضوع المتناول والعينة وخصائصها وإجراءات تطبيقها في الدراسة الاستطلاعية والأساسية، وأدوات القياس وكيفية إتمام العمل بها، مع توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة والمعتمدة والتي مكنتنا من معالجة فرضيات الدراسة، وهذا لكي نتوصل إلى النتائج وتفسيرها ومناقشتها، وهو ما سنعرضه في الفصل الموالي.

# الفصل الرابع

عرض، تفسير ومناقشة النتائج

## الفصل الرابع: عرض، تفسير ومناقشة النتائج

. تمهيد

1. عرض النتائج

2. تفسير ومناقشة النتائج

3. الاستنتاج العام

4. الاقتراحات

## • تمهيد:

بعد التعرف على منهج الدراسة المتبع، والعينة ومواصفاتها والمجتمع الذي أخذت منه، والأدوات المستخدمة وخصائصها السيكومترية، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، وفي هذا الفصل سيتم عرض، تحليل، تفسير ومناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة بعد إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، معتمدين في ذلك على الجانب النظري والدراسات السابقة. وللإجابة على مختلف تساؤلات الدراسة فقد عملنا على عرض البيانات والمعلومات المتحصل عليها وذلك من خلال التفسيرات والحسابات الإحصائية لنخرج في الأخير باستنتاج عام كإجابة عن مختلف التساؤلات التي طرحناها في الدراسة،

### 1. عرض النتائج:

#### 1.1. عرض نتائج الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على أن:

"مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بغارداية مرتفع".

. اعتمدنا في معالجة هذا الفرض على الوسيط الحسابي (المتوسط الحسابي الافتراضي)

ويتمثل في:  $و = \text{عدد البنود} \times (\text{العدد الأكبر للبدائل} + \text{العدد الأصغر للبدائل}) / 2$

وبالتالي:  $و = 2 / (1 \times 18 + 5 \times 18) = 54$

وبالتالي فالدرجات الكلية التي تزيد عن 54 تدل على الالتزام التنظيمي أما تلك التي

تتقص على 54 تدل على انعدام أو ضعف الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (07) يبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة

النسبة المئوية	التكرارات	مستوى الالتزام التنظيمي	
4,74 %	67	مرتفع	المجموعة الأولى درجتها تزيد عن 54
25,6 %	26	منخفض	المجموعة الثانية درجتها تقل عن 54
100 %	90	/	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه بأن 67 شخص لديهم التزام تنظيمي مرتفع وذلك لدرجاتهم التي تفوق 54 (العدد المرجح للفصل بين درجات الذين يمتازون بالالتزام التنظيمي من عدمه)، أي نسبتهم 4,74%، و26 شخص لديهم التزام تنظيمي منخفض وذلك لدرجاتهم التي تقل عن 54، أي نسبتهم 6,25%.

وهذا يعني أنه يمكن قبول صحة الفرضية المقترحة والقول بوجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

## 2.1. عرض نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه:

"توجد فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الجنس".

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية للالتزام التنظيمي لأداة الدراسة وفقا لمتغير الجنس ولمعرفة الفروق تم استخدام اختبار T-TEST، فأسفرت على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم ( 08 ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستبيان الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) .

الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	قيمة "ت" المجدولة	مستوى الدلالة 0,05
ذكور	75	61	39,10	88	17,0	2	غير دالة
إناث	15	46,60	12				

من خلال نتائج التحليل الإحصائي (الجدول)، وباستخدام "ت" لعينتين تبين أنه لا توجد فروق بين الجنسين في التزامهم التنظيمي، أي أن "ت" المحسوبة  $0,17 \geq$  "ت" المجدولة 2 عند مستوى دلالة 0,05، أي "ت" غير دالة إحصائياً عند 0,05، مما يجعلنا نرفض الفرضية البحثية التي تنص على وجود فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الجنس، ونستبدلها بالفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الجنس.

### 3.1. عرض نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه:

"توجد فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف السن".  
وللتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية للالتزام التنظيمي لأداة الدراسة وفقا لمتغير السن ولمعرفة الفروق تم استخدام اختبار T-TEST، فأسفرت على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم ( 09 ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستبيان الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير السن.

السن	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	قيمة "ت" المجدولة	مستوى الدلالة
35 سنة	50	68,59	3,9	88	23,1 -	2	غير دالة عند 0,05
36 سنة فأكثر	40	45,62	98,11				

من خلال نتائج التحليل الإحصائي (الجدول)، وباستخدام "ت" لعينتين تبين أنه لا توجد فروق بين الجنسين في التزامهم التنظيمي، أي أن "ت" المحسوبة - 23,1  $\geq$  "ت" المجدولة 2 عند مستوى دلالة 0,05، أي "ت" غير دالة إحصائيا عند 0,05، مما يجعلنا نرفض الفرضية البحثية التي تنص على وجود فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف السن، ونستبدلها بالفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف السن.

### 4.1. عرض نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه:

"توجد فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الأقدمية".

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية للالتزام التنظيمي لأداة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية ولمعرفة الفروق تم استخدام اختبار T-TEST، فأُسفرت على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم ( 10 ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستبيان الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية.

الأقدمية	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	قيمة "ت" الجدولة	مستوى الدلالة
10 سنوات فأقل	58	25,61	83,10	88	41,0	2	غير دالة عند 0,05
11 سنة فأكثر	32	25,60	33,10				

من خلال نتائج التحليل الإحصائي (الجدول)، وباستخدام "ت" لعينتين تبين أنه لا توجد فروق بين للالتزام التنظيمي تعزى للأقدمية، أي أن "ت" المحسوبة  $41,0 \geq$  "ت" الجدولة 2 عند مستوى دلالة 0,05، أي "ت" غير دالة إحصائياً عند 0,05، مما يجعلنا نرفض الفرضية البحثية التي تنص على وجود فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الأقدمية، ونستبدلها بالفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الأقدمية.

### 5.1. عرض نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه:

"توجد فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف المستوى الوظيفي". وللتحقق من صحة الفرضية قمنا باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي، حيث تم استخراج مجموع ومتوسطات المربعات بين المجموعات وداخلها، وتم الاستدلال على اتجاه الفروق باستخدام نسبة التحليل الفائية "ف" وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات

الالتزام التنظيمي وبين مجالات الاستبيان وفقا لمتغير المستوى الوظيفي، فأسفرت على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم ( 11 ) يوضح نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف المستوى الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية عند
بين المجموعات	41,66	2	20,83	0,18	غير دالة
داخل المجموعات	9979,62	87	114,70		
المجموع	10021,28	89			

من خلال نتائج التحليل الإحصائي (الجدول)، وباستخدام "ف" تبين أنه لا توجد فروق بين الفئات الثلاث (الإطارات، أعوان التحكم، المذفدون) للالتزام التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي، وهذا راجع أن قيمة "ف" المحسوبة عند مستوى دلالة ( 0,05 ) أصغر من قيمة "ف" المجدولة ، حيث بلغت قيمة ف=0,18 وهي غير دالة عند مستوى 0,05، وعليه يمكن القول أنه لا توجد فروق دالة احصائيا في الالتزام التنظيمي بين المستويات الوظيفية الثلاث، أي أنه لا توجد فروق بين الالتزام التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي، أي أن المستوى الوظيفي لا يعتبر كمحدد للالتزام التنظيمي، مما يجعلنا نرفض الفرضية البحثية التي تنص على وجود فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف المستوى الوظيفي، ونستبدلها بالفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف المستوى الوظيفي.

## 2. تفسير ومناقشة النتائج:ج:

بعد عرض النتائج المتوصل إليها، واستكمالاً لخطوات هذه الدراسة سيتم مناقشة هذه النتائج انطلاقاً من الدراسات السابقة المشابهة للدراسة الحالية، وما تم رصده في الجانب النظري من معطيات نظرية حول متغيرات الدراسة، وذلك تسلسلاً بالترتيب مع الفرضيات.

### 1.2. تفسير ومناقشة الفرضية العامة:

بينت المعطيات لنتائج البحث أن معظم العمال يمتازون بالالتزام التنظيمي مرتفع، ويظهر ذلك من خلال درجات أفراد العينة على سلم التكرار، حيث وصلت النسبة إلى أكثر من 74% من عينة الدراسة لديهم التزام تنظيمي وإخلاص للعمل ولديهم الرغبة القوية ببذل أقصى الجهود من أجل رفعة شأن المؤسسة ونجاحها، ويعتبرون أن العمل في هذا القطاع الخدماتي يدل على الكفاءة العالية للفرد الذي ينتمي للمؤسسة، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين العمال ومؤسستهم، حيث يشعر العمال بالفخر والاعتزاز، الانتماء والإخلاص، والثقة اتجاه المؤسسة التي يعملون بها، وهو ما يعزز أن المؤسسة لها مكانة خاصة لدى عمالها من حيث أنها مكان مميز للعمل به والاستمرار به ويعتبرها العمال من صفات المؤسسات الخدماتية التي تقدم خدمات عظيمة للمواطن في مدينة غارداية خاصة وللشعب الجزائري عامة، وهو مرتبط ارتباط مباشر بالدور الكبير الذي تلعبه هذه المؤسسة في سير ونمو حركة ونشاط المواطنين ومؤسستهم وهذا في جميع المجالات وهي ما تتفق مع دراسة كلاً من ( عوامله، 1996م ) والذي أظهرت نتائج دراسته على وجود مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى المدراء العامون في الأردن وعزي ذلك إلى طبيعة الثقافة العربية والانتماء الذي يشعر به هؤلاء المدراء اتجاه مؤسساتهم ، و دراسة (المعيوف، 2000م ) والذي أكد على وجود مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي لدى موظفي القطاع العام السعودي وعزي ذلك أيضاً للثقافة والقيم السائدة في المجتمع العربي، أما (اولينج 2003) والذي وجد مستويات عليا من الالتزام التنظيمي لدى العمال من الأصل الصيني في مدينة هونكونج وعزي ذلك لثقافة العمل السائدة في ذلك المجتمع ، وعليه يمكن القول أن الثقافة العربية بالإضافة إلى القيم العربية الاصيله تجعل الموظفين في هذه البيئة ملتزمون التزاماً أدبيا وأخلاقيا اتجاه مؤسساتهم،

بالإضافة إلى ارتباطهم برفعة أوطانهم والعمل الدعوب من اجل بناء مستقبل مشرق لدولهم  
يجهلم ملتزمون تنظيمياً نحو مؤسساتهم التي يعملون بها.

## 2.2. تفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$  في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال في مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، في مجملها، حيث أن الالتزام التنظيمي غير دال على وجود علاقة إحصائية، ويمكن تفسير ذلك بان العمال في مؤسسة سونلغاز بمدينة غارداية يرغبون بالاستمرار بالعمل فيها نظراً لطبيعة العمل المستقر والمكانة الاجتماعية العالية التي توفرها هذه المؤسسة للعمال فيها، بالإضافة إلى ندرة الوظائف ذات الراتب العالي في القطاع العام أو القطاع الخاص بمدينة غارداية، وكذلك لما تراعيه مؤسسة سونلغاز من جوانب نفسية بالنسبة للمرأة، والذي يزيد من التزامها التنظيمي مثل الرجل.

ونتائج هذه الدراسة تتفق مع بعض الدراسات السابقة التي تؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام والجنس ومن هذه الدراسات (الخشالي 2003م) والذي عزي ذلك لمناخ المنظمة والثقافة التنظيمية السائدة التي لا تفرق بين الجنس في المعاملة و (هوكينز 1998م) الذي عزي ذلك إلى خصائص المنظمة المتمثلة في العدالة في التوزيع، والدعم المؤسسي لكلا الجنسين ، أما (ديلوريا 2001م) فقد عزي ذلك المناخ التنظيمي السائد في مؤسسات التعليم في أمريكا، ويفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي ومتغير الجنس بين العمال في مؤسسة سونلغاز لما لطبيعة العمل في المؤسسة التي تتساوى فيها المكانة الاجتماعية والراتب وظروف العمل لكلا الجنسين، بالإضافة إلى القناعة التي تسود العمال في مؤسسة سونلغاز بان هذه المؤسسة هي من أكثر المؤسسات خدمة للمواطن تستطيع فيها المؤسسة أن تلبي مطالب و رغبات الزبائن المتزايدة و المساهمة في خلق وتوفير ظروف اقتصادية جيدة، القدرة على بناء الوطن.

## 3.2. تفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

أظهرت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$  في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال في مؤسسة سونلغاز بمدينة غارداية يعزى إلى

متغير السن، وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسة (عوامله 1996م)، حيث كانت العلاقة سلبية بين السن ومستوى الالتزام وعزى ذلك إلى انه كلما تقدم الموظف في السن قل التزامه بسبب قلة الفرص الوظيفية المتاحة بالنسبة له، أما (يوسف، 1999م) فقد وجد فروق ايجابية بين العمر ومستوى الالتزام الوظيفي حيث انه عزي ذلك لعامل الخبرة الذي يتولد عند كبار السن مما يجعلهم أكثر التزاماً واستقراراً من الناحية الوظيفية، و (المعيوف، 2000م) الذي أظهرت نتائج دراسته وجود علاقة ايجابية بين العمر ومستوى الالتزام وعزي ذلك بعامل الخبرة المكتسبة والمكانة الوظيفية للموظف وتدرجته بسلم الوظائف، و(لوك وبيتر 1997م) الذي خلص إلى العلاقة الايجابية بين العمر والالتزام التنظيمي وعزاه إلى وجود مستوي عالي من الرضا الوظيفي وعلاقات العمل، وأما ( اولينج 2003م) فقد اظهر أن هناك علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي والعمر وعزي ذلك إلى تعزز مفهوم ثقافة العمل عند كبار السن، أما نتائج هذه الدراسة فقد بينت أنه لا توجد هناك علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والسن. ويرجع ذلك إلى تساوي الفرص والأعمال زد على ذلك أنه كلما تقدم العامل في سنه في المؤسسة زادت خبرته العملية والتالي أوكلت له أعمال جيدة وذات مستوى جيد مما يقوي في التزامه التنظيمي، أما صغار السن هم من حديثي التخرج الذين يكونون مقبلين على الحياة الوظيفية بشغف وخاصة في مؤسسة مرموقة مثل سونلغاز، فهم يكونون في أوجه نشاطهم الوظيفي والعطاء وهذا لما يتمتعون به من التزام تنظيمي يساعد على الارتقاء بالمستوى الوظيفي بالإضافة إلى العلاقات الحميمة التي تقوم المؤسسة بنسجها سواء مع الزملاء ومع الإدارة والتي تمكن العامل الى الطموح بمناصب وظيفية أعلى.

#### 4.2. تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

وأظهرت النتائج لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0,005)$  في مستوي الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز يعزى لمتغير الأقدمية، وهذه النتيجة تختلف مع كلاً من الدراسات التالية (العطايله، 1995م) الذي أظهرت نتائج دراسته وجود علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي وسنوات الخدمة بالمؤسسة وعزي ذلك إلى المستوي الوظيفي والاستقرار الوظيفي الذي يتمتع به العاملون كلما زادت سنوات خدمتهم بالمؤسسة، أما (يوسف، 1999م) الذي خلص إلى وجود علاقة ايجابية بين سنوات الخدمة والالتزام التنظيمي

وعزي ذلك إلى مستويات الدخل والاستقرار الوظيفي، وأما (المعيوف، 2000م) فقد وجد أن هناك علاقة ايجابية بين سنوات الخدمة والالتزام التنظيمي وعزاه إلى المستوي الوظيفي ومستوي الدخل بالإضافة إلى المهام الاشرافيه التي تزداد بزيادة السلم الوظيفي والخبرة، و أما (ديلوريا، 2001م) فقد توصل إلى أن هناك علاقة ايجابية بين سنوات الخدمة في الوظائف الرسمية الحكومية ومستوي الالتزام التنظيمي لديهم في أمريكا ويعزي إلى الاستقرار الوظيفي لديهم، أما نتائج هذه الدراسة فقد أكدت على عدم وجود فروقات بين مستوى الالتزام التنظيمي والاقدمية لعمال سونلغاز بمدينة غارداية ، وهذا ما يتناقض مع الفرضية البحثية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي والاقدمية كما ذكرنا سابقاً، ويمكن تفسير ذلك بان العمال لديهم الدافعية والرغبة والشعور القوي بالانتماء لمؤسسة سونلغاز لما لهذه المؤسسة ميزة للمجتمع ولسيرتها الوظيفية أيضاً، وكذلك نجد أن لديهم استقراراً وظيفياً وعلاقات مميزة نسجت مع زملائهم بالإضافة إلى ما حققوه من مراكز وظيفية خلال مدة خدمتهم في المؤسسة.

## 5.2. تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة:

أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي  $(\alpha = 0,05)$  في مستوى الالتزام التنظيمي يعزى إلى متغير المستوى الوظيفي (إطار، عون تحكم، منفذ) وهي نتائج تختلف مع كلاً من الدراسات التالية: ( العطاييه، 1995م ) والذي خلص إلى أن هناك علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي والمستوي الوظيفي لصالح المستويات الادارية العليا وعزي ذلك لطبيعة المهام الوظيفية، نطاق الإشراف والمشاركة في صنع القرارات، أما (اولينج، 2003م) فقد أكد على وجود علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي ومستوي الوظيفة وعزي ذلك لطبيعة المهام الاشرافيه و ضغط العمل حيث أن الوظائف العليا تحتاج إلى تفكير وإبداع أكثر من الوظائف الدنيا، بالإضافة إلى مساهمتها في رسم سياسات المنظمة، أما هذه الدارسة فقد خلصت إلى عدم وجود فروق بين الالتزام التنظيمي والمستوي الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز، ويمكن عزو هذه النتيجة بان المراكز الوظيفية للعمال لديهم مستوى من الالتزام التنظيمي والمسئولية التنظيمية والإيمان بأهداف المؤسسة بالإضافة إلى الرغبة في

الاستمرار بالعمل فيها لما لوظيقتهم من مستويات عالية في الرواتب ومرونة الدوام الخاص بهم، بالإضافة إلى المكانة الاجتماعية التي يكتسبونها من هذه الوظائف.

### 3. الاستنتاج العام:

من الخلفية وبعد تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من 90 عامل بمؤسسة سونلغاز ومن خلال نتائج التوزيع الإحصائي توصلنا إلى النتائج التالية:

- . هناك مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة غارداية.
- . لا توجد فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الجنس.
- . لا توجد فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف السن.
- . لا توجد فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف الاقدمية.
- . لا توجد فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف المستوى الوظيفي.

مما يعني أن الالتزام التنظيمي جيد ولا تؤثر عليه العوامل الديموغرافية، هذا بطبيعة الحال للسياسة المتبعة من طرف المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، وهو ما يستدعي المحافظة على برامجها المهنية المعززة للالتزام التنظيمي، والبحث عن المشكلات التي تقف سبب في انخفاضه والوقوف على العوامل المتحكمة فيه.

### 4. الاقتراحات:

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة فإنه يوصى بالتالي:

- . الاهتمام بإدخال نظرية الالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز، حيث يمكن ترجمتها إلى الواقع من خلال البرامج التدريبية، فمن الضروري توضيح مفهوم الالتزام التنظيمي ومضمونه وميزاته وكيفية تعزيزه لدى جميع عمال مؤسسة سونلغاز.
- . تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للعمال بما يخدم أهداف المنظمة وخططها مما يعزز التزام الموظفين لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

. إثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية عن طريق استخدام فرق العمل التي يشارك فيها الموظفون وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية، لئلا من مردود ايجابي في تعزيز مستوى التزامهم بأهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.

. تبني مبدأ العدالة في التوزيع للعمل والحوافز والمبني على الكفاءة، مما يؤدي إلى زيادة شعور الموظف بمبدأ العدالة وزيادة انتماءه لعمله ومؤسسته وتطلعه للتطور الوظيفي بشكل مستمر وهو ما له مردود جيد على مستوى التزامه.

. العمل على توفير الفرص الكافية للعمال من حيث التطوير المهني من خلال توفير البعثات والمنح لهؤلاء العمال أسوة بزملائهم في المؤسسة مما يساهم في تطويرهم العلمي والمهني ويعزز مستوى الالتزام لديهم اتجاه المؤسسة.

. تطوير مهارات وكفاءة العمال وتنمية قدراتهم ومعلوماتهم عن طريق إعداد وتنظيم برنامج تدريبي للنمو المهني وبناء القدرات الخاصة بهم، وذلك حسب الحاجات والأولويات وفي ضوء الإمكانيات المتاحة في المؤسسة مما يشعر الموظف بدرجة أكبر من الانتماء للجامعة لحرصها على تطويره ومما له من مردود ايجابي على مستوى التزامه التنظيمي.

. بناء الهيكليات التنظيمية الواضحة المهام والمسئوليات وطرق الاتصال مما يؤدي إلى تنظيم العمل ووضوح المهام والمسئوليات وعدم الازدواجية في الإشراف ، كل ذلك له الأثر الإيجابي على انجاز العمل مما يخلق جو عمل سليم في المؤسسة يؤثر ايجابياً على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العمال بمؤسسة سونلغاز.

. العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها، مما يخلق شعور بالرضا والالتزام لدى العمال في مؤسسة سونلغاز.

. ربط مفهوم الالتزام التنظيمي بمعايير وممارسات يتم تصميمها بدقة، تكون مدمجة مع نظام الحوافز والرقابة، والتوظيف، ويجب أن تشمل المعايير المستخدمة العدالة والمنافسة الشريفة في العمل إلى جانب الكفاءة والانجاز الفعال لمهام العمل مما له الأثر على تنمية روح الانتماء والالتزام لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز.

. ضرورة الاهتمام بظروف العمل الخاصة بالمرأة لضمان عدم تراجع درجات الالتزام التنظيمي لديها مع بحث سبل الاستفادة من المؤشرات الايجابية لديها في تدعيم مستوى التزامها التنظيمي.

. على القيادات الإدارية العمل على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين لديهم من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالابتكار والإبداع الوظيفي وتتسم بعلاقات الاحترام والتقدير بين العاملين وتوفر الشعور بالرعاية والاهتمام، مع توفير الظروف المادية التي تساعد الموظف على العمل بكفاءة، ومما يشعره بالاهتمام ويزيد من مستويات التزامه التنظيمي.

. تشجيع إجراء المزيد من الدورات العملية الميدانية من قبل إدارة مؤسسة سونلغاز للتعرف على المزيد من العوامل التي تؤثر في مستويات التزام موظفيهم وذلك بهدف العمل على رفع مستويات التزامهم مما يعود بالفائدة العظمى على مستوى أدائهم وانجازهم مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورفقيها.

#### . الدراسات المستقبلية:

. العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي للعمال في مؤسسة سونلغاز ومستويات الرضا الوظيفي لديهم.

. العلاقة بين أنماط القيادة في مؤسسة سونلغاز ومستويات الالتزام التنظيمي لدى العمال فيها.

. العلاقة بين الثقافة التنظيمية الخارجية وبيئة العمل في مؤسسة سونلغاز ومستويات الالتزام التنظيمي لدى العمال فيها.

. العلاقة بين الإنتاجية ومستويات الأداء ومستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

. العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي للعمال في مؤسسة سونلغاز والبيئة التي يعملون بها.

. مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز مقارنة مع المؤسسات العمومية.

. مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز من فئة العقود الدائمة مع العمال في مؤسسة سونلغاز من فئة العقود المؤقتة.

الذاتية

## خاتمة:

يعد موضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع الأكثر أهمية في المجال النفسي والاجتماعي والمهني إذ يساعد على الاستقرار النفسي والمهني للعامل ويزيد من ثقته ويرفع من روحه المعنوية ويعطيه دافع وحماس أكبر للعمل بشكل أفضل مما يؤدي إلى الإبداع والتميز في الأداء الوظيفي، وقد توصلت هذه الدراسة كما أشير في ثناياها إلى عدد من النتائج هي.

. هناك مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بمدينة غارداية.

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للعمال حسب السن.

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للعمال حسب الجنس.

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للعمال حسب الأقدمية.

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للعمال حسب المستوى الوظيفي.

مما يعني أن الالتزام التنظيمي للعمال بمؤسسة سونلغاز لمدينة غارداية (أعوان التحكم، المنفذين وإطارات) يعتبر جيد وملائم للسير الحسن للمؤسسة ويجب المحافظة عليه وتعزيزه، وهذا راجع لما توليه المؤسسة من اهتمام وعدالة في تسيير مواردها البشرية، وأن الإدارة تضع أهدافا واضحة لعمالها وأن الجوانب المتعلقة باتحاد القرارات وقواعد إجراءات العمل هي جيدة، وأن جماعة العمل مساعدة للالتزام التنظيمي، ويجب أن يدعم هذا الالتزام بالبحث عن المشكلات التي تقف سبب في انخفاضه والوقوف على العوامل المتحكمة فيه، الأمر الذي يستدعي البحث في هذا الموضوع بشكل أوسع وهذا من خلال المقترحات التي يجب مراعاتها في العمل.

إلا أن هذه الدراسة ما هي إلا عبارة عن التفاتة نحو دراسة موضوع ذو تأثير كبير متعلق بالعنصر البشري ومعرفة طبيعة التزامه، والذي نأمل من خلاله أن يفتح مجالا للمزيد من الدراسات لأن نجاح أي تغيير تنظيمي يهدف إلى مساندة التطورات العالمية، ولن يتم إلا بدراسة العنصر البشري، ومعرفة العوامل المؤثرة في اتجاهاته وسلوكيات، ثم استثمارها

أحسن استثمار، فالتطوير التنظيمي يعتمد على كفاءة هذا العنصر وأحاسيسه ومشاعره وأفكاره، ومساهمته في تحسين الواقع وتطويره.

# قائمة المراجع

## المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

• القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع

1: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب.

1. أحمد محمد الطيب، الإحصاء في التربية وعلم النفس، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، الإسكندرية، 1999م.
2. السالم مؤيد سعيد وحرحوس عادل صالح، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتبة الوطنية، بغداد، 1991م.
3. الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي ، بدون طبعة، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005م.
4. الطجم عبد الله عبد الغني والسواط طلق عوض الله، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات، الطبعة الأولى، دار النوابع ، جده، 1995م.
5. العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993م.
6. العساف حمد صالح، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، بدون طبعة، شركة العبيكان للطباعة و النشر، الرياض، 1995م.
7. الكلابي سعد بن عبد الله، العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل: فحص جزئي لنموذج هاكمان وأولدهام، بدون طبعة، الإدارة العامة، الرياض، 1997م.
8. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، بدون طبعة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999م.

9. المعاني أيمن عودة، **الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع**، بدون طبعة، عمان، 1996م.
10. رجب حسنين محمد رفاعي، **السلوك الإداري: الأسس والمبادئ والنظريات**، الطبعة الثالثة، مطبعة هابي رايت، أسيوط، 2006م.
11. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاضم الموسوي، **وظائف المنظمة المعاصرة**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001م، ص 137.
12. عباس محمد خليل وآخرون، **مدخل إلى منهج البحث في التربية وعلم النفس**، الطبعة الأولى، دار الميسرة، 2007م.
13. عباس محمود عوض، **علم النفس الاجتماعي**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 1980م.
14. عبد الباقي صلاح الدين، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005م.
15. عبد الوهاب علي محمد وخطاب عيدة السيد، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، بدون طبعة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1993م.
16. عبيدات دوقان وعدس عبد الرحمان و عبد الحق كايد، **البحث العلمي: مفهومه و أدواته و أساليبه**، بدون طبعة، دار الفكر، عمان، 2001م.
17. مقدم عبد الحفيظ، **الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والانجازات**، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003م.
18. يوسف عنصر، **الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر**، بدون طبعة، مخبر علم اجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007 م.

## ب. المجالات والدوريات:

1. الخشالي شاكر جاد الله، (أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، المجلد 6، العدد الأول، 2003م.
2. الطجم عبد الله، (قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية)، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، عدد (1)، نوفمبر 1996م.
3. الفضلي فضل مصباح، (علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية)، *مجلة الإدارة العامة*، المجلد 37، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1997م.
4. خضير نعمة عباس والنعمي عدنان تايه والنعمي فلاح تايه، (الإلتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة في الكليات العلمية و الإنسانية في جامعة بغداد)، *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، العدد 31، 1996م.
5. سلامة عبد عادل عبد الفتاح، (الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، لأعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة عين شمس: دراسة ميدانية)، *مجلة كلية التربية*، العدد 23، الجزء الأول، القاهرة، 1999م.
6. عادل ريان محمد ريان، (محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه: دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط)، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد 7، عدد 3، 2000م.
7. عادل محمد زايد، (تحليل العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا عن الوظيفي: دراسة تطبيقية)، *مجلة العلوم الإدارية*، كلية التجارة، جامعة القاهرة فرع بني سويف، 1994م.
8. عايدة سيد خطاب، (الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية)، *مجلة العلوم الإدارية*، مجلد 13، العدد الأول، 1988م.

9. عبد الناصر محمد علي حمودة، (بناء نموذج انحداري متعدد المتغيرات والمراحل للتنبؤ بالالتزام التنظيمي وأثاره: دراسة ميدانية مطبقة على بعض التنظيمات المصرية)، *المجلة العلمية لكلية التجارة*، العدد19، جامعة أسيوط، مصر، 1993م.

10. عوامل نائل، (الالتزام التنظيمي لدي مدراء الخدمة العامة في الأردن)، *مجلة التطوير الإداري*، الجامعة الأردنية، عمان، العدد الخامس، 1996م.

11. مازن فارس رشيد، (الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي)، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت، المجلد11، العدد1، 2004م.

12. محمد غمري الشوافي، (دور مناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي)، *مجلة البحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مجلد24، عدد1، 2002م.

13. محمد نجيب صبري، (اتجاهات المديرين نحو متغيرات الالتزام التنظيمي في قطاع الصحة بمحافظة الشرقية)، *مجلة البحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مجلد19، العدد الأول، 1997م.

14. يوسف درويش عبد الرحمن، (تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية)، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد6، عدد1، 1999م.

### ج. الرسائل العلمية:

1. الثمالي محمد بن عبد الله، «علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية»، (رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002م).

2. الخيلي خميس مغير، «أثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر المحلية لإمارة أبوظبي»، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1999م).

3. العبادي أحمد بن حميد محمد، «الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة»، (رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 1999م).

4. العوفي محمد بن غالب، «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي»، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004م).
5. القرشي سوزان محمد، «الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار»، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، 1998م).
6. الوزان خالد محمد، «المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي»، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006م).
7. إيهاب أحمد عويضة، «أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008م).
8. حمزة معمر، «العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي»، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008م).
9. سامي إبراهيم حماد حنونة، «قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006م).
10. عبد المحسن عبد السلام نعساني، «أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى»، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001م).
11. علاء الدين عبد الغنى محمود، «دراسة تحليلية لمحددات الالتزام التنظيمي وأثره على فاعلية التنظيم بالتطبيق على القطاعين العام والخاص»، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 1991م).
12. محمود سعد أبو رجب، «دراسة وتحليل أثر الفروق الفردية على العلاقة بين الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي والميل نحو ترك العمل»، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1999م).

13. مصطفى محمد على المقطري، «العلاقة بين الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية في الجامعات اليمنية»، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط، 2006م).

#### د. القرارات:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 69-59 المؤرخ في 08 جويلية 1969، **الجريدة الرسمية**، الصادر بتاريخ: 01/08/1969م.
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم: 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995م، **الجريدة الرسمية**، الصادر بتاريخ: 01/10/1995م.
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم: 02-195 مؤرخ في 2002م، **الجريدة الرسمية**.

#### ه. المؤتمرات:

1. معلومات مقدمة من طرف الرئيس المدير العام، الصالون الدولي للمحروقات والغاز، الدليل الرسمي SIHGAS، 24-20 فيفري 2006م.
- و. القواميس:

1. منير البعلبكي، **المورد**، الطبعة الخامسة، دار العلم للملايين، بيروت، 1972م.

#### ز. المقابلات:

1. معلومات مقدمة من طرف رئيس قسم الموارد البشرية والمكلف بالشؤون القانونية وبعض الموظفين بتاريخ: 16/04/2012.
2. معلومات مقدمة من طرف رئيس قسم المالية والمحاسبة بتاريخ: 27/04/2012.

#### ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية:

#### I. Les ouvrages:

1. Angle H. L. and Perry J. L., **Organizational commitment: individual and organizational influence, work and occupation**, vol.(10), 1983.
2. Bishop, J. & Dow Scott. **An examination of organizational & team commitment in a self-directed team environment**. App. Psychol., 2000.

3. Cooper-Hakin A. & Viswesvaran C., **The construct of work commitment: Testing an integrative framework**. Psychol. Bull., 2005.
4. Harvey d. & Brown D., **An experiential approach to organizational development**, 4<sup>th</sup> edition, Englewood, Cliffs, N.J Prentice Hall International, 1992.
5. Hrebiniak L. and Alutto J. , **Personal and work-related factors in the development of organizational commitment**, Administrative sciences quarterly, 1972.
6. Kanter R. M. , **Commitment and community**, Cambridge, MA: Harvard University press, 1972.
7. K. Liou and R. C. Nyhan, **Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment**, public administration quarterly, spring 1994.
8. Sharma P. and Irving P.G., **Four bases of family business successor commitment: Antecedent and consequences**, Entrepreneurship Theory and practice, 2005.
9. Sheldom M. E., **Investments and involvement to the organization**, Administrative science quarterly, 1971.
10. Vandewalle D. and Van Dyne I. , **Psychological ownership: an empirical examination of its consequences**, Group & organization management, 1995.

## **II. Les articles:**

2. Cohen A. & Freund A., (A longitudinal analysis of the relationship between multiple commitments & withdrawal cognitions), **Scandinavian Journal of Management**, 2005.
3. Henkin A., Marchiori D., (Empowerment & organizational commitment of chiropractic faculty), **Journal of Manipulative & Psychology**, june2003.
4. Kim S. W., (Behavioral commitment among the automobile workers in south Korea), **Human resource management review**, 9(4), 1999.
5. Lambert, E. (The impact of organizational justice on correctional staff), **Journal of Criminal Justice**, 2003.
6. Morrow P. & McElory J., (Work commitment: Conceptual & methodological developments for the management of human resources), **Human Resource Management Review**, 2001.
7. Meyer J. P. and Allen N. J., (Testing the “Sid Bet Theory” of organizational commitment: Some methodological considerations), **Journal of Applied psychology**, 69 (3), 1984.
8. Meyer J. P., T. E Becker and C. Vandenberghe, (Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model), **journal of applied psychology**, volume 89, numéro 6, 2004.

9. Meyer J. P. and Herscovitch L.,(Commitment in the workplace: Toward a general model). **Human Resource Management Review**,11(3),2001.

10. Mowdy R. T., Porter L. M. & Steers R. M., (Employee organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover), **New York: academic press**, 1982.

11. Salanick G. R. , (Commitment and the control of organizational behavior in B. M. shaw (ed). New directions in organizational Behavior), Chicago: **st. clair press**, 1977.

### **III. Les décisions:**

1. Décision n°474/DG, **décision d'organisation de la direction regionale de distribution centre**, dérection générale de groupe secretariat générale, 2005.

رابعاً: مواقع الإنترنت:

1. <http://www.almohamady.com/articles>. 02/5/2012.

2. [www.sciencedirect.com/](http://www.sciencedirect.com/) 25/3/2012, 12/04/2012.

الملاحق

# ملحق رقم (01) أدوات جمع البيانات

المركز الجامعي بغارداية  
معهد العلوم الانسانية و الاجتماعية

إستبيان بعنوان

الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز  
دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز - غارداية -

أخي الموظف/ أختي الموظفة....

تحية طيبة وبعد،،،،.

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس في علم النفس تخصص العمل و التنظيم ، نرجو منكم الإجابة على بعض العبارات التي تصف شعوركم بدقة نحو العمل أو المهنة، وذلك بوضع إشارة (x) و أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، مع التفضل بالإحاطة بان المعلومات ستستخدم لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي فقط ، كما أنها ستحظى بالسرية التامة.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الطالب/ أحمد الشحمة

■ البيانات الشخصية:

1. الجنس: [ ] ذكر. [ ] أنثى.
2. السن: [ ] 35 فأقل. [ ] 36 فأكثر.
3. الأقدمية: [ ] 10 سنوات فأقل . [ ] 11 سنة فأكثر.
4. المستوى الوظيفي: [ ] منفذ. [ ] عون تحكم. [ ] إطار.

الخيارات					العبارة
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	
					1. سأقبل أية واجبات في سبيل بقائي في هذه المؤسسة.
					2. أفتخر أمام زملائي بأنني أعمل في هذه المؤسسة.
					3. أشعر بالفعل أنني جزء من هذه المؤسسة.
					4. أشعر بانتماء قليل لهذه المؤسسة.
					5. ليس هناك ما أستفيد من بقائي في هذه المؤسسة إلى ما لا نهاية.
					6. اختياري العمل في هذه المؤسسة خطأ كبير ارتكبته في حق نفسي.
					7. تتشابه قلبي مع القيم الموجودة في هذه المؤسسة.
					8. يسرني أن أمضي بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة.
					9. بالنسبة إلي، هذه أفضل مؤسسة يمكن أن أجد لها.
					10. أنا مهتم بمصير هذه المؤسسة.
					11. أنا سعيد جداً بالعمل في هذه المؤسسة.
					12. مهما كانت ظروف المؤسسة فلن أتركها لقلّة فرص العمل.
					13. أنا على استعداد لبذل مجهود أكبر في العمل .
					14. سأبذل قصارى جهدي للحفاظ على سمعة هذه المؤسسة.
					15. لا أترك مركز عملي إلا إذا أنجزت كافة المهام المطلوبة مني.
					16. كثير ما أتثاقل في الذهاب إلى عملي .
					17. أنتظر إنتهاء ساعات العمل بفارغ الصبر .
					18. سأتترك هذه المؤسسة إذا ما طرأ أي تغيير على ظروفي.

# ملحق رقم (02) الجداول الاحصائية

## Fiabilité Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	90	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	90	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

ثبات التجزئة النصفية

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,401
		Nombre d'éléments	5 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,681
		Nombre d'éléments	4 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	9
	قبل التعديل	Corrélation entre les sous-échelles	,529
Coefficient de Spearman-Brown		بعد التعديل Longueur égale	,692
		Longueur inégale	,694
		Coefficient de Guttman split-half	,687

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00003, VAR00005, VAR00007, VAR00009.

b. Les éléments sont : VAR00009, VAR00011, VAR00013, VAR00015, VAR00017.

## Fiabilité Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	90	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	90	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

ثبات الفا كرونباخ

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	18

T-TEST GROUPS=VAR00002(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=VAR00001 /CRITERIA=CI(.95).

Test-t

صدق المقارنة الطرفية

Statistiques de groupe

	N التكرار	Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	Erreur standard moyenne
VAR00002				
VAR00001 العينة العليا	1,00 29	71,6897	4,95770	,92062
العين السفلى	2,00 29	48,9655	7,51419	1,39535

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes							Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	T قيمة تي	Ddl درجة الحرية	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
VAR00001	Hypothèse de variances égales	2,253	,139	13,594	56	,000	2,272,414	167,169	1,937,534	2,607,294
	Hypothèse de variances inégales			13,594	48,494	,000	2,272,414	167,169	1,936,386	2,608,441

T-TEST GROUPS=Sexe (1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Total /CRITERIA=CI (.95) .

Test-t (الجنس) الفرضية الأولى

Statistiques de groupe

Sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Total 1,00	75	610,000	1,039,750	120,060
2,00	15	604,667	1,200,516	309,972

**Test d'échantillons indépendants**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
Total	Hypothèse de variances égales	,328	,568	,177	88	,860	,53333	301,779	-546,388	653,055
	Hypothèse de variances inégales			,160	18,437	,874	,53333	332,411	-643,851	750,517

T-TEST GROUPS=Age (3 4) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Total /CRITERIA=CI (.95) .

**Test-t الفرضية الثابتة (السن)**

**Statistiques de groupe**

	Age	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Total	3,00	50	596,800	930,753	131,628
	4,00	40	624,500	1,198,920	189,566

**Test d'échantillons indépendants**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
Total	Hypothèse de variances égales	,771	,382	-1,234	88	,220	-277,000	224,440	-723,027	169,027
	Hypothèse de variances inégales			-1,200	72,297	,234	-277,000	230,784	-737,027	183,027

T-TEST GROUPS=Encien (5 6) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Total /CRITERIA=CI (.95) .

**Test-t الفرضية الثالثة (الأقدمية)**

**Statistiques de groupe**

	Encien	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Total	5,00	58	612,586	1,083,296	142,244
	6,00	32	602,813	1,033,701	182,734

**Test d'échantillons indépendants**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
								Intervalle de confiance 95% de la différence		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
Total	Hypothèse de variances égales	,010	,919	,416	88	,678	,97737	234,761	-368,801	564,275
	Hypothèse de variances inégales			,422	66,643	,674	,97737	231,571	-364,526	560,000

ONEWAY Total BY Niveau /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.

**A 1 facteur** (المستوى الوظيفي) الفرضية الرابعة

**Descriptives**

Total

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
1,00	29	618,276	781,057	145,039	588,566	647,986	45,00	74,00
2,00	33	607,576	1,198,184	208,577	565,090	650,062	29,00	86,00
3,00	28	601,429	1,167,052	220,552	556,175	646,682	29,00	79,00
Total	90	609,111	1,061,126	111,852	586,886	631,336	29,00	86,00

**ANOVA**

Total

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	41,662	2	20,831	,182	,834
Intra-groupes	9,979,627	87	114,708		
Total	10,021,289	89			

# ملحق رقم (03) منظّم الشركة

# المديرية العامة

المكلف بالأتصال

الأمانة العامة

المكلف بالخدمات العامة

المكلف بالأمن

قسم الدراسات وتنفيذ  
أعمال الصرباء والغاز

قسم استغلال الغاز

قسم استغلال  
الصرباء

قسم العلاقات التجارية

قسم المالية والمحاسبة

شعبة الوسائل العامة

قسم الموارد البشرية

قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي