

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

**أثر الالتزام التنظيمي على نية ترك العمل لدى العاملين**  
**دراسة ميدانية في شركة تضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة**  
**البلاط من الإسمنت والجرانيت بالطاهير**

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف:

د. ياسر عبد الرحمان

من إعداد الطالبين:

❖ بوعوة حسان

❖ بوصبع حمزة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الأستاذ.....	الدرجة العلمية	جامعة جيجل	رئيسا
ياسر عبد الرحمان	أستاذ محاضر ب	جامعة جيجل	مشرفا ومقرار
الأستاذ.....	الدرجة العلمية	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020



## شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبنوره تنزل البركات نشكر الله العلي القدير ونحمده على توفيقه وهدايته لإتمام هذا العمل، ونرجو من جلالته أن يوفقنا وإياكم في المستقبل إلى خير ما نرناه.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور "ياسر عبد الرحمان" الذي كان خير موجه وموظر لهذا العمل بنصائحه القيمة وتوجيهاته، وكان لنا الشرف أن يكون المشرف على مذكرتنا كما نشكره على المعاملة الطيبة.

إلى جميع الأساتذة الذين ساهموا ولو بإرشاداتهم في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر الدكتور سامي حمودة المدعو \_سامو\_.

إلى كل العاملين في الشركة تضامن عياشي سعيد وشريكته.

إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة سواء من قريب أو من بعيد.

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتمثلة في هذه المذكرة إلى:

❖ الوالدين الكريمين أطال الله عمرهما؛

❖ إلى كل إخوتي حفظهم الله؛

إلى من كان لي خير عون في إنجاز هذا العمل .

وأرجو من الله سبحانه وتعالى أن يتقبل منا هذا الاجتهاد.

## حمزة

الفضل يهدي لأصحابه، ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله

أهدي تخرجي هذا إلى العابد الزاهد الذي سخر كل قواه عونا لي كي أصل

إلى ما أنا عليه "أبي" حفظه الله؛

إلى الطاهرة الساجدة نبع الحنان، هبة الرحمان ورمز الأمان،

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها "أمي"؛

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء.

## حسان

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) على نية ترك لدى العاملين في شركة تضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة البلاط من الإسمنت والجرانيت بالطاهر، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي، بالإضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من مفردات عينة الدراسة والبالغ حجمها 65 عاملاً بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية. ولمعالجة البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: وجود مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي، وجود مستوى منخفض لنية ترك العمل لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، كما أكدت النتائج المتوصل إليها وجود أثر دال إحصائياً للالتزام التنظيمي على نية ترك العمل لدى العاملين، وهذا راجع لأثر بعدي الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري.

**الكلمات المفتاحية:** الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، نية ترك العمل.

## Abstract:

This study aimed to investigate the impact of organizational commitment in its various dimensions (Emotional commitment, continuity commitment, and standard commitment) On the intention of leaving the employees in a solidarity company said ayachi and his partner for the tile industry from Cement and granite taher, we relied on the descriptive method, the added to the server to collect information the study sample has size 65 workers, and program spss.

We obtained the following results: having a high level of organizational commitment, having a high level of intent to leave work, this is due to the effect of the dimensions of continuity commitment and normative commitment.

**Keywords:** organizational commitment, emotional commitment, continuity commitment, normative commitment, intention to leave work.

# فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	الشكر
-	الإهداء
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الاشكال
-	فهرس الملاحق
أ - ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة</b>	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
08	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي
19	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول نية ترك العمل
25	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للالتزام التنظيمي ونية ترك العمل
25	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي
31	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بنية ترك العمل
35	المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي ربطت بين الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل
39	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة
42	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
42	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة
44	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة
48	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

49	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
49	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
53	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الالتزام التنظيمي
58	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور نية ترك العمل
60	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
66	الخلاصة
68	الخاتمة
72	قائمة المراجع
78	الملاحق



# فهرس الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
43	فئات مقياس ليكرث الخماسي ودلالاتها	01
44	الصدق الداخلي لفقرات البعد الالتزام العاطفي	02
45	الصدق الداخلي لفقرات البعد الالتزام الاستمراري	03
46	الصدق الداخلي لفقرات البعد الالتزام المعياري	04
46	الصدق الداخلي لأبعاد الالتزام التنظيمي مع المحور الكلي	05
47	الصدق الداخلي لفقرات نية ترك العمل	06
48	قيم ألفا كرو نباخ	07
48	لمحاور الاستبانة "Cronbach's alpha" معامل الثبات ألفا كرو نباخ	08
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	09
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	10
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	11
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني	12
52	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	13
53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الالتزام العاطفي	14
55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الالتزام الاستمراري	15
56	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الالتزام المعياري	16
57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجماليين لمحور الالتزام التنظيمي	17
58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور نية ترك العمل	18
60	اختبار التوزيع الطبيعي (معاملي الالتواء والتقاطع)	19
61	نتائج اختبار معاملي تضخم التباين والتباين المسموح	20
62	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (المتغير التابع = نية ترك العمل)	21
63	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الالتزام التنظيمي في نية ترك العمل	22

# فهرس الأشكال

الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
ج	نموزج الدراسة	01

# فهرس الملاحق

الصفحة	عناوين الملاحق	الرقم
78	الاستبانة في صورتها الأولى	01
82	الاستبانة في صورتها النهائية	02
86	قائمة الأساتذة المحكمين	03
87	الصدق الداخلي لمحاور الاستبانة	04
93	معامل ثبات ألفا كرو نباخ	05
94	التكرارات والنسب المئوية لمحاور البيانات الشخصية والوظيفية	06
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء العينة حول فقا رت الاستبانة	07
96	اختبار طبيعة توزيع متغيرات الدراسة	08
97	اختبار التعددية الخطية	09
98	اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية	10

مقدمة

يعتمد نجاح المؤسسات على ما تمتلكه من موارد بشرية ومالية ومادية، ولقد اضحى العنصر البشري المحرك الرئيسي الذي تعتمد عليه المؤسسة لكي تتمكن من الربط بين مواردها المختلفة التي تملكها، لأجل تحقيق أهدافها، خاصة في ظل البيئة العمل سريعة التغير ووجود منافسة الشرسة والحادة بين المؤسسات مما جعلها تسخر كل إمكانياتها المتاحة من أجل البقاء في السوق وضمان استمراريتها واستقرارها، فيتوجب على المؤسسة أن تدرك ضرورة المحافظة على ما تحوزه من موارد وكفاءات ومواهب بشرية، وتسعى جاهدة إلى ربطها بالمؤسسة وتحقيق التزامها التنظيمي، حيث إن عملية الحفاظ على العاملين مهمة ذات طابع حساس وحاسم في أغلب المؤسسات، حيث تعتبر هذه الأخيرة ظاهرة خطيرة تهدد المؤسسة بتوقف نموها وتطورها بسبب التكلفة، والأموال الطائلة التي تصرفها على تدريب وتأهيل الكوادر العاملة لديها، وإكسابهم لخبرات جديدة، وتكاليف إعادة البحث عن عاملين مؤهلين جدد، وإعادة تأهيلهم وتدريبهم، فمن الضروري خفض معدل دوران العمل لدى العاملين، لتقليل الأعباء والتكاليف التي قد تتسبب في انهيارها وزوالها وهنا تظهر نية ترك العمل الذي يعد المدخل الرئيسي لمعرفة توجهات العمال حيال بقائهم أو مغادرتهم للمؤسسة.

### أولاً: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق، يمكن بلورة إشكالية هذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: هل يوجد أثر للالتزام التنظيمي على نية ترك العمل لدى العاملين بشركة تضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة البلاط من الإسمنت والجرانيت بالطاهير؟

تدرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للالتزام العاطفي على نية ترك العمل لدى العاملين في شركة تضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة البلاط من الإسمنت والجرانيت بالطاهير؟
- هل يوجد أثر للالتزام المعياري على نية ترك العمل لدى العاملين في شركة تضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة البلاط من الإسمنت والجرانيت بالطاهير؟
- هل يوجد أثر للالتزام المستمر على نية ترك العمل لدى العاملين في شركة تضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة البلاط من الإسمنت والجرانيت بالطاهير؟



## ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة ومختلف تساؤلاتها الفرعية وبعد اطلعنا على مجموعة من الدراسات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي على نية ترك العمل لدى العاملين بشركة تضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة البلاط من الإسمنت والجرانيت بالطاهير.

وتندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية كالآتي:

– **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام العاطفي على نية ترك العمل لدى العاملين بشركة تضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة البلاط من الإسمنت والجرانيت بالطاهير؛

– **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام المعياري على نية ترك العمل لدى العاملين بشركة تضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة البلاط من الإسمنت والجرانيت بالطاهير؛

– **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام الاستمراري على نية ترك العمل لدى العاملين بشركة التضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة البلاط من الإسمنت والجرانيت بالطاهير.

## ثالثا: اهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تقديم إطار نظري لكل من الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل؛
- الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على مدى رغبة العاملين في المؤسسة محل الدراسة في مغادرة المؤسسة؛

– معرفة أثر مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين على نية تركهم للعمل في المؤسسة محل الدراسة.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

يستمد هذا البحث أهميته من متغيرات الدراسة (الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل)، خاصة في ظل البيئة المتغيرة للمؤسسة، فالأشخاص غالباً ما يميلون إلى تغيير مؤسساتهم رغبة منهم لتحسين أوضاعهم المادية والاجتماعية، في ظل ما تقدمه المؤسسات من مزايا على اختلاف احجامها وطبيعة نشاطها، وهذا يبرز أهمية موضوع الدراسة.

#### خامساً: أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار موضوع الدراسة للأسباب التالية:

- قابلية الظاهرة للدراسة العلمية وموجودة بالفعل من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وباستعمال أدوات جمع المعلومات والبيانات
- الموضوع يتماشى مع تخصص الدراسة؛
- ارتباط موضوع الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل بالحياة العملية التي نشهدها مستقبلاً.

#### سادساً: حدود الدراسة

أجريت هذه الدراسة ضمن حدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** بحثت هذه الدراسة في للالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) ونية ترك العمل؛
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة الميدانية بشركة تضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة البلاط من الإسمنت والجرانيت بالطاهير؛
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة من 65 عامل بشركة تضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة البلاط من الإسمنت والجرانيت بالطاهير؛
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2021/2020.

### سابعاً: منهج البحث

تماشياً مع الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات وبالنظر إلى طبيعة الموضوع، اعتمدنا المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تم الاستعانة بعدة مصادر ومراجع من الكتب، سواء كانت باللغة العربية أو الأجنبية ومجلات علمية، رسالات ماجستير وأطروحات دكتوراه، وذلك للوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع الدراسة، كما قد اعتمدنا في الجانب التطبيقي على المنهج للإحصائي من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من الدراسة عن طريق الاستبيان، وتم تحليل المعطيات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي ومعالجتها باستخدام برنامج spss.

### ثامناً: هيكل الدراسة

للإجابة على التساؤلات الواردة في للإشكالية تم اختبار الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، وللوصول إلى الاهداف المراد تحقيقها، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتعلق بالأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة والثاني يتعلق بالجانب التطبيقي لها.

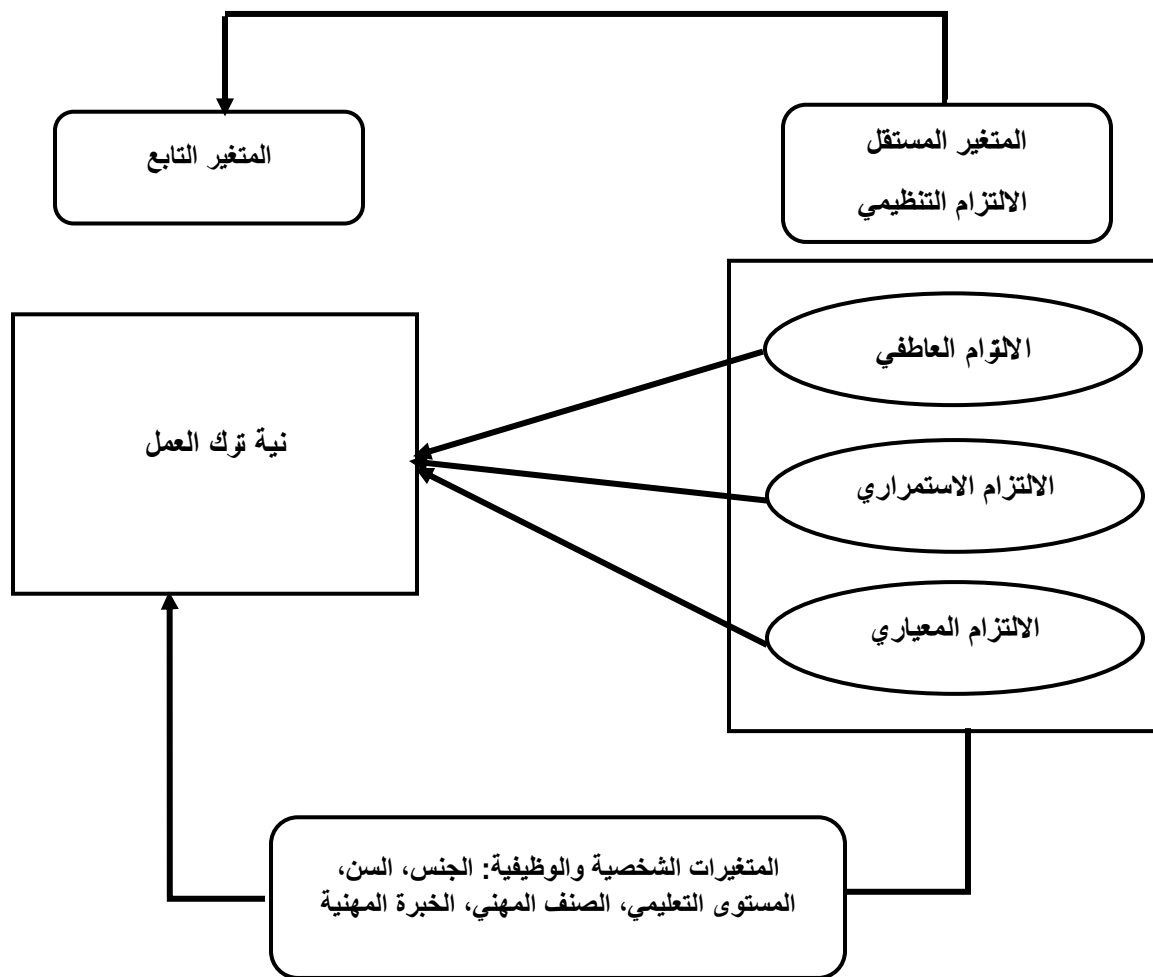
تناولنا في الفصل الأول الخلفية النظرية للموضوع، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تناول الإطار النظري للدراسة وقد تضمن بعض المفاهيم الأساسية للالتزام التنظيمي ونية ترك العمل، أما المبحث الثاني فكان حول الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين.

أما الفصل الثاني فتضمن الدراسة الميدانية للموضوع حيث قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول استعرض طريقة وأدوات الدراسة وقد تضمن متغيرات الدراسة، أساليب المعالجة الإحصائية، أما المبحث الثاني فقد كان عبارته عن نتائج الدراسة وتحليلها، تطرقنا فيه إلى تحليل عينة الدراسة، تحليل عبارات عينة الدراسة، اختبار نموذج الدراسة، وأخيراً اختبار فرضيات الدراسة.

### تاسعاً: نموذج الدراسة

يوضح المخطط التالي نموذج الدراسة الذي يعبر عن تأثير المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث) على المتغير التابع (نية ترك العمل لدى العاملين).

الشكل رقم (01): يمثل نموذج الدراسة



الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية  
للدراصة

تمهيد

المبحث الأول: الإطار النظري للدراصة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراصة

خلاصة

## تمهيد

شهدت السنوات الأخيرة موجة من الاهتمام بالالتزام التنظيمي والذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة بشكل عام نظرا لأهميته في المؤسسات وتحديد وفهم سلوكيات العاملين لأن ما يميز المؤسسات الحديثة هو مدى توفر الموارد البشرية ذات الالتزام الكبير، ومما لا شك فيه أن تقدم أي مؤسسة لا يمكن أن يحدث دون العنصر البشري الذي أضحي من أهم موجودات المؤسسة وأساس تقدمها وازدهارها.

وعلى هذا الأساس نهدف من خلال هذا الفصل إلى توضيح الأساسيات والعموميات المتعلقة بكل متغير من خلال مبحثين، المبحث الأول تناولنا الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني تناولنا فيه الأدبيات التطبيقية أي الدراسات السابقة التي أشارت لمتغيرات الدراسة الحالية.

## المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

يعد الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، تعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما يساهم في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو المتواصل.

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى الإطار النظري لموضوع دراستنا المتعلق بالالتزام التنظيمي ونية ترك العمل لدى العاملين، حيث قسمناه إلى مطلبين المطلب الأول يتناول مفاهيم الأساسية حول الالتزام التنظيمي وأما المطلب الثاني فيتناول مفاهيم أساسية حول نية ترك العمل.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي وقد اجتهدوا في تعريفهم له، للوقوف على حقيقة مفهوم الالتزام التنظيمي، فكل باحث تناوله من زاوية مختلفة، وكل باحث أعطى تعريفاً مختلفاً عن الآخر.

### الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

سنتطرق في هذا العنصر إلى بعض التعريفات المتعلقة بالالتزام التنظيمي وخصائصه.

#### أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي

لا يوجد تعريف شامل وموحد للالتزام التنظيمي، فلكل باحث نظرة خاصة حول هذا المفهوم، ومن بين التعريفات نذكر منها ما يلي:

عرفه Mayer & Allen بأنه "الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمؤسسة ما يقلل احتمال دوران العمل".<sup>1</sup>

حيث أشار الباحثين إلى أن فالأفراد التي يكون لديهم ارتباط بالمؤسسة يكون لديها التزام تنظيمي كبير، ما يجعلهم يتخلون عن فكرة ترك العمل.

بينما عرفه porter بأنه درجة اندماج الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي لديه مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي اتجه المؤسسة يمتاز الصفات التالية: الاعتقاد قوي بأهداف وقيم المنظمة؛ الاستعداد لبذل

<sup>1</sup>- Natalie J. Allen & John P. Meyer, **The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization**, Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, N°.1, 1990, P: 14.

أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة؛ رغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته.<sup>1</sup> لقد أشار الباحث الى الجانب النفسي للفرد، حيث أن الأفراد الذين تتطابق أهدافهم مع أهداف المؤسسة يكون لديهم مستوى عال من الالتزام التنظيمي، وتكون لديهم صفات تميزهم عن الآخرين.

أما Buchanan فيرى مفهوم الالتزام واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاث (التطابق والإنشاء والولاء) وقد عبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المؤسسة وقيمتها والرغبة في بذل أقصى جهد لصالحها والمحافظة على عضويته فيها.<sup>2</sup> ركز الباحث على الجانب السلوكي للفرد، حيث أن الأفراد الذين لديهم ثقة وإيمان في المؤسسة غالباً ما يبذلون كل طاقاتهم من أجل تحقيق أهدافها، وكذلك من الاجل الاستمرار فيها.

يعرف أيضا الالتزام التنظيمي: أنه درجة إنهاك العامل في عمله ومقدار الوقت والجهد الذي يكرسه بهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً.<sup>3</sup> حيث أشار هذا التعريف إلى أن الافراد الذين يكون لديهم التزام عال يبذلون جهداً كبيراً في عملهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعرف أيضاً على أنه قوة إيمان الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها وبذل قصارى جهده لتحقيق أهدافها وفخره واعتزازه بالانتماء إليها.<sup>4</sup> الملاحظ أن هذا التعريف ركز على الجانب النفسي للفرد، فالأفراد الذين لديهم التزام كبير تجد لديهم افتخار واعتزاز بالمؤسسة التي يعملون بها، ويسعون دائماً الى نجاحها.

على صعيد آخر يرى كل من chatman & orielly أن الالتزام التنظيمي عبارة عن الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة، مما يدفعه للاندماج في العمل، وإلى تبني قيم المؤسسة، ويشير الباحثان إلى أن هناك ثلاثة جوانب للارتباط النفسي هي:<sup>5</sup>

– الإذعان (complaisance)؛

<sup>1</sup> - العيادي احمد حميد محمد، الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مدربي مدارس التعليم العام للبنين محافظة جدة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة ام القرى، السعودية، 2000، ص: 12.

<sup>2</sup> - حضير نعيمة عباس وآخرون، الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، العراق، 1996، ص: 77.

<sup>3</sup> - محمد السيد حمزاوي، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، الطبعة الأولى، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص: 84.

<sup>4</sup> - مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص: 01.

<sup>5</sup> - محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية، 2005، ص: 33.



- تحديد الهوية (identification)؛

- التشرب أو الاستبطان (internalisation).

ويعود الإذعان إلى إذعان الفرد للمنظمة التي توقعه تلقي المكافآت الخارجية والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل المناسب، أما تحديد الهوية فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الشخص على الانتساب للمؤسسة، أما التشرب فيعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد والمؤسسة. حيث ركز الباحثين على الجانب النفسي للالتزام التنظيمي فالأفراد الذين تتطابق قيمهم مع قيم المؤسسة يتبنونها ويكونون على مستوى عال من الالتزام.

كما يشير مفهوم الالتزام التنظيمي أنه عملية تصبح فيها أهداف الفرد أهداف المنظمة منسجمة أو متكاملة على نحو متزايد وشمولي.<sup>1</sup> تحدث هذا التعريف عن الأفراد الذين تتطابق قيمهم مع قيم المؤسسة يكونون على مستوى عال من الالتزام.

ويعرف الالتزام التنظيمي على أن مدى ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها.<sup>2</sup>

نستنتج من التعاريف السابقة إن الالتزام التنظيمي حالة شعورية نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمؤسسته واقتناعه بأهدافها وهذا ما يؤثر إيجاباً على سلوكه، حيث يسعى إلى إنجاح مؤسسته، وبذل قصارى جهده والالتزام لتحقيق ذلك.

ثانياً: التمييز بين مفهوم الالتزام التنظيمي وبعض مفاهيم الأخرى

- **الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي:** فالولاء التنظيمي هو المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المؤسسة، بينما الالتزام التنظيمي هو الرغبة التي يبدها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويدها بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، أي إن علاقة الولاء بالالتزام التنظيمي هي علاقة الجزء بالكل، حيث أن الولاء هو أحد

<sup>1</sup> - صفوان محمد المبيضين، عائض بن الشافي الاكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، الطبعة الأولى، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص:185.

<sup>2</sup> - علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، الطبعة الأولى، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:117.

عناصر الالتزام وليس مرادفاً له، فالفرد الذي لديه ولاء لمؤسسته وحب لها دون أن يتحول هذا الولاء الشعوري والعاطفي إلى عمل فعلي بذل حقيق لا يكون لديه التزام تنظيمي وإن وجد لديه الولاء.<sup>1</sup>

- **الانضباط التنظيمي والالتزام التنظيمي:** فيدل الانضباط التنظيمي على تمسك الموظف بالمؤسسة، ويظهر في احترامه للقوانين والأنظمة الداخلية وامتناله لأوامر المسؤولين عليه، وهذا نابع من احترامه للعمل وإخلاصه للمنظمة ورغبته في البقاء فيها، في حين يشير الالتزام التنظيمي إلى تمسك الموظف بالمؤسسة ومحاولة تحقيق التطابق بين أهدافه وأهدافها.<sup>2</sup>

- **الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي:** يمثل الرضا الوظيفي مفهوماً أقل استقراراً وأسرع تشكيلاً من الالتزام التنظيمي، إذ يرتبط ارتباطاً مباشراً بدرجة إشباع الفرد لحاجاته من خلال التنظيم الذي ينتمي إليه، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإنها توجد علاقة ارتباط تجمع بين المفهومين من ناحية المردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي والذي ينعكس بدوره على درجة الالتزام التنظيمي، إلا أن الرضا الوظيفي يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيراً على الالتزام التنظيمي.<sup>3</sup>

- **الانتماء والالتزام التنظيمي:** يعرف الانتماء أنه شحنة عقلانية وجدانية كامنة داخل الفرد، ويكون الفرد جزءاً من الجماعة ويسعى عادة إلى أن تكون قوية ومتماسكة كي يدمج ويوحد نفسه معها مثل الأسرة، ويشترط في الانتماء أن يكون الفرد جزءاً من الجماعة التي ينتمي إليها.<sup>4</sup>

### ثالثاً: خصائص الالتزام التنظيمي

تستند خصائص الالتزام التنظيمي إلى ركائز عدة والتي من أهمها ما يلي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل داود الجماسي، **العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة)، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، فلسطين، 2016، ص: 11.

<sup>2</sup> - هادي عذاب سليمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة العامة، جامعة كليمنتس العالمية، باكستان، 2013، ص: 96.

<sup>3</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص: 315.

<sup>4</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص: 337.

<sup>5</sup> أناس فؤاد نواوي فلميان، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين بدائرة التربية والتعليم**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، السعودية، 2006، ص: 33.

- الالتزام يجعل الفرد يؤمن بأهداف المؤسسة وقيمها والعمل فيها وقبولها والاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها، ورغبة القوية للبقاء فيها، فعندما يحدث اختلاف بين قيم الفرد وقيم المؤسسة نجد صراع الأدوار يبدأ في الظهور، فالفرد يريد أن يطيع الأوامر ولكن لا يريد أن يمارس قيمه؛
  - إن حجم العمل أكبر لدى العاملين الأكثر التزاماً، فالالتزام أداة تؤدي إلى تماسك المجتمع وحفظ النظام لأنه يعتبر الأساس والركيزة الصلبة التي تركز عليها الأخلاق؛
  - يتصرف العاملون الذين يولون أهمية كبيرة لعملهم بطريقة أفضل تتفق ومصالح المؤسسة لشعورهم بأن الالتزام رباط أو أداة تجبرهم على طاعتها وعدم عصيانها؛
  - يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- بالإضافة إلى الخصائص التي ذكرناها توجد خصائص أخرى نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>
- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة؛
  - يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه المؤسسة؛
  - يتصف الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في تمسك العمال لمؤسساتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض؛
  - يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المؤسسة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المؤسسة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المؤسسة تقويماً إيجابياً؛
  - يستغرق الالتزام التنظيمي وقتاً طويلاً لتحقيقه لأنه يجسد قناعة الفرد؛
  - يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل؛
  - تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المؤسسة وعدم تركها، وأيضاً درجة الانتظام وحضور العاملين والأداء، ورغبة في العمل والإخلاص المؤسسة؛

<sup>1</sup> - محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016، ص: 34.

- يتمثل الالتزام التنظيمي في أنه شعور داخلي يضغط على الأفراد الارتباط بالمؤسسة، والعمل على تحقيق أهدافها؛
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد ومنظّمته، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور والواجب تجاه المنظمة.

### الفرع الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي

تكمن أهمية الالتزام التنظيمي فيما يلي:

- يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من الشركات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل، ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام؛
- يعتبر التزام الأفراد لمؤسساتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك الشركات واستمرارها وزيادة إنتاجها؛
- ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه المؤسسة إلى سلوك إيجابي يدفع بالمؤسسة إلى التقدم والبقاء؛
- تتبأ بمعدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المؤسسة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها، وكذلك مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه، كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2014، ص:6.

- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

- إن الالتزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.<sup>1</sup>

- يرتبط الالتزام التنظيمي بعدة عوامل منها: سلوك الفرد ونشاطه، وارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة، ارتباطه بسمات ودور الموظف كالاستقلالية والمسؤولية، ارتباطها بالسمات الشخصية للموظف، وهذا ما يعطي للفرد قيمه وبالتالي زيادة فعاليته داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور الالتزام العاطفي لدى الأفراد تجاه المؤسسات باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم، وقد أنفق غالبية الباحثين في هذا المجال على وجود ثلاث ابعاد وهي:

#### أولا: الالتزام العاطفي

ويشير حسب felt إلى الارتباط أو التمسك العاطفي أو التطابق أو الاندماج بقيم و أهداف المؤسسة أما Muthuveloo & Rose يصف الالتزام الشعوري بأنه يقترب من مفهوم الالتزام القيمي من حيث تطابق أهداف وقيم المؤسسة ومن خلال جملة من المشاعر مثل (الولاء، والانتماء بالمؤسسة)، والالتزام العاطفي يبنى على أساس الشعور القوي بالانتماء والاندماج والمشاركة في المؤسسة ، الموظف سيطور ارتباطه العاطفي بمؤسسته ما عندما يتعرف على أهدافها، وعندما تطابق قيم الموظف مع قيم المؤسسة ، عندها يصبح هناك اندماج نفسي

<sup>1</sup> هيجان عبد الرحمن احمد، الولاء التنظيمي للمديد السعودي، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 1998، ص:8.

<sup>2</sup> أيمن المعاني عوده، الولاء التنظيمي لدى المديرين لدى الوزارات الأردنية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد: 21، العدد: 78، الاردن، 1999، ص:21.

في المؤسسة والافتخار بها، وبالتالي فإن الموظفين ذوي الالتزام العاطفي القوي يظلون في أعمالهم لانهم يريدون ذلك.<sup>1</sup>

كما أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم لهم، وأيضاً يرجع إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.<sup>2</sup>

### ثانياً: الالتزام المعياري

أشار salami إلى أن الالتزام المعياري يعكس دور الفرد والتعهد باستمراره في العمل داخل المؤسسة، أما ugboro عرف الالتزام المعياري بأنه شعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المؤسسة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المؤسسة، كما يقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة المؤسسة ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي أصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.<sup>3</sup>

### ثالثاً: الالتزام الاستمراري

ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة في حالة استمرارهم العمل في المؤسسة مقابل ما سيفقده عن التحاقه بجهات عمل أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عالي من الالتزام الاستمراري يبقون في الخدمة بسبب إنهم محتاجون وليس رغبة منهم في البقاء.<sup>4</sup>

وقد اقترح هذا كل من Allen & Mayer وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل فيها هي القيمة التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المؤسسة مقابل ما سيفقده

<sup>1</sup> أحمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين، مجله العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، العراق، 2016، ص: 312.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص: 209.

<sup>3</sup> ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014، ص: 63.

<sup>4</sup> خيرية محمد بن عصمان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، مجلة كلية التربية ببنها، المجلد: 30، العدد: 120، ليبيا، 2019، ص: 649.

لو قرر الالتحاق بجهات أخرى أي أن هذا الارتباط مصلحة يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المؤسسة، فما دامت المؤسسة التي يعمل بها تقدم له من المنافع والعوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المؤسسات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المؤسسة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع: المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي تناولت تأثير المتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي، حيث اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها العمر، الجنس، مدة الخدمة، مستوى التعلم، المركز الوظيفي، الشخصية، الاتجاهات، معتقدات الفرد، وسنذكر أهمها:<sup>2</sup>

**أولاً- متغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي:** أثبتت نتائج على وجود ارتباط إيجابي فيما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي، أي أنه كلما تقدم العامل في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من العمال أكثر حرصاً وظيفياً في العمل.

**ثانياً- علاقة الالتزام بمدة الخدمة:** توجد علاقة طردية بين الالتزام التنظيمي ومدة الخدمة ، وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين العامل وزملاء العمل من جهة، والعامل وقيادته المباشرة من جهة أخرى، وتقدم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفته متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك مؤسسته للعمل في مؤسسة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد إلى مؤسسات أخرى تقل مع زيادة مدة عمل الفرد.

**ثالثاً- علاقة الالتزام بمستوي التعليم:** توجد علاقة سلبية بين التأهيل العلمي للعامل ومعدل الالتزام التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله

<sup>1</sup>- ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص: 252.

<sup>2</sup> ابتسام عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

العلمي، كما يوجد ارتباط ايجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوي التعليمي للعامل، فكلما ارتفع معدل عمر الفرد وارتفع تأهيله العلمي، ارتفع معدل التزامه التنظيمي.

رابعا- طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجنس الموظف: أن الرجل أكثر استقرار والتزاما من المرأة، لكن في حالات الأخرى قد تكون المرأة أكثر التزاما من الرجل، ويقوم البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباط بوظيفتها.

كما توجد علاقات أخرى نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

خامسا- العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي: أشارت بعض الدراسات إلى علاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي، إذا كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

سادسا- علاقة بين صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي: تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلبيا على التزام الأفراد، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلبيا على الالتزام التنظيمي، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به.

سابعا- العلاقة بين عبئ العمل والالتزام التنظيمي: كشفت بعض الدراسات إن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، أي أن هناك علاقة عكسية بين عبئ الدور والالتزام التنظيمي.

#### الفرع الخامس: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

توجد العديد من العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ماجد قاسم السباني، قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة (دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة إب)، مجلة الإدارة العلمية، المجلد: 11، العدد: 05، اليمن، 2015، ص: 45.

<sup>2</sup> - محمد ابن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره، 2005، ص: 36.



**أولاً-السياسات الداخلية للمؤسسة :** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ،فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتنب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء، وتتفاوت هذه الحاجات عن الأفراد العاملين من الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار "ما سلو" في نظرية الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن ،والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، و الحاجة إلى تحقيق الذات.

**ثانياً-تحديد الأهداف وتوضيحها:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة تجعل العاملين أكثر قدرةً على فهمها وتحقيقها، وكذا بالنسبة لتحديد الأدوار التي تعمل على خلق الالتزام عند العاملين نظرا لما سيرتّب عليها من استقرار وتجنّب للصراع.

**ثالثاً-مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

كما يمكن إضافة عوامل أخرى هي:<sup>1</sup>

**رابعاً-التركيز على تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة:** المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، كما ان المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، وتمنح العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور الأقوى بالالتزام والولاء التنظيمي.

<sup>1</sup> محمد قاسم القربوني، **السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، الطبعة الثانية، مكتبة الشرق، الأردن، 1994،

**خامسا- القيادة السائدة:** إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد العاملين.

**سادسا- الرضا الوظيفي:** يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه، فكلما قل الفرق بينهما، ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وزيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

بالإضافة الى وجود عوامل أخرى هي:<sup>1</sup>

**سابعا- تطبيق أنظمة الحوافز المناسبة:** إن توافر الأنظمة التحفيز المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف، وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع ال ناس إلى العمل أو التي تدفعهم لتترك العمل.

**ثامنا- العمل على إيجاد وبناء ثقافة قوية في المؤسسة:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيجتنب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الالتزام لها.

**تاسعا- المكانة الاجتماعية :** ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضفيها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضا حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل، والأجور والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

**المطلب الثاني: مفاهيم اساسية حول نية ترك العمل**

<sup>1</sup> -عبودي زيد، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص:115.

لقد تطرقنا في هذا المطلب الى بعض المفاهيم الأساسية لنية ترك العمل من حيث مفهومه، العوامل المؤثرة فيه، واهم محدداته.

### الفرع الأول: تعريف نية ترك العمل

قام العديد من الباحثين بدراسة نية ترك العمل خلال السنوات الأخيرة نذكر منها:

يمكننا تعريف النية في ترك العمل بشكل عام بأنها النية عند موظف أو عامل ما في وضع حد نهائي طوعياً لعلاقة العمل التي تربطه بالمؤسسة التي يعمل بها، وحديثاً عرفها colle النية في ترك العمل بأنها أحد الاتجاهات التي تقود إلى الانقطاع في الانتماء إلى نظام اجتماعي ما بمبادرة حصرية وشخصية من العامل، بشكل رئيسي الأدبيات جميعها تعبر عن هذه الظاهرة بالنية في ترك العمل، وهذا ربما لن يضمن تحول هذه النية إلى سلوك فعلي إلا بتوافر دوافع وعوامل مساعدة على ذلك.<sup>1</sup> ركز الباحث في تعريفه على الجانب السلوكي للفرد، فالأفراد الذين لديهم الرغبة أو النية في ترك العمل يظهر ذلك جلياً في تصرفاتهم وسلوكهم مع مرور الوقت.

وعرفت أيضاً النية في ترك العمل بأنها الإطار العام لتخطيط السلوك الناتج عن نية العامل وعزم العامل على ترك العمل.<sup>2</sup> أشار هذا التعريف إلى أن تخطيط السلوك تعتبر مؤشر مهماً وضرورياً لتوقع السلوك الفعلي في ترك العمل.

وعرفت النية في ترك العمل بأنها برنامج العامل لنية ترك العمل الحالي والبحث عن عمل آخر في المستقبل القريب.<sup>3</sup> ركز الباحث على الجانب الشخصي للفرد العامل والذي لديه نية في ترك العمل يكون دائماً على استعداد لمغادرة مؤسسته في حالة توفر فرصة عمل أفضل.

كما تعرف نية ترك العمل على أنها نية الفرد السلوكية للخروج من المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- عصام حيدر، ناصر فداء، أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 30، العدد: 01، سوريا، 2014، ص: 30.

<sup>2</sup>- ريم عمورة، أثر العوامل الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص: 56.

<sup>3</sup>M.l'eontaridi Rannia, Melaine E.ward, work-related Stress , Quitting Intentions and absenteeism, 'Discussion Paper N°:493 University DE sterling, UK, 2002, p3.

كما عرفت أيضا بأنها عمليات ادراكية تحدد درجة أرجحية فقدان العامل لعضويته في المؤسسة.<sup>2</sup>  
ومن التعاريف السابقة نستنتج أن النية في ترك العمل يقصد بها نية الموظف أو العامل في ترك العمل أو وضع حد لعلاقة العمل التي تربطه بالمؤسسة التي يعمل بها، وتفكير في عمل آخر أفضل من العمل الحالي.

### الفرع الثاني: الفرق بين نية ترك العمل ودوران العمل

هناك فرق واضح بين نية ترك العمل ودوران العمل سيتم توضيحه في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- يعبر مصطلح دوران العمل عن التترك الفعلي للعمل من قبل الموظف وانتقال إلى مؤسسة أخرى، بينما تعبر نوايا ترك العمل عن النية التي تسبق قيام العامل بترك عمل هو عن إدراك هذا العامل لإمكانية ترك للمؤسسة الحالية التي يعمل بها؛
- وجود تأثير معنوي لنوايا ترك العمل على ترك العمل الفعلي الأمر الذي يجعل إمكانية استخدام مصطلح نوايا ترك العمل بدلا من دوران العمل أمرا منطقيا وممكنًا؛
- تعتبر نية ترك العمل جزءا أساسيا وهاما من أدبيات دوران العمل، وقد أدرجت العديد من الدراسات نية ترك العمل كأفضل عامل يتنبأ بترك العمل الفعلي ويذكر من هذه الدراسات ما يلي وتذهب بعض الدراسات إلى أن الدراسة القائمة على نوايا ترك العمل تعوض عن محدودية الدراسات القائمة على دوران العمل وتعطي مفهوما جديدا لحركة العاملين من وإلى المنظمة.<sup>4</sup>
- كما أشارت نظرية السلوك المخطط حسب Ajzen إلى أن دراسة نية ترك العمل تعتبر مؤشر مهما وضروريا لتوقع السلوك الفعلي في ترك العمل، وتؤدي عملية ترك العاملين للمؤسسة إلى تكاليف كبيرة كانهخفاض الأداء العام للمؤسسة بالإضافة إلى فقدان المعرفة التي يتمتع بها العاملون

<sup>1</sup> ايهم السلطان، أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل، مذكره ماجستير، (غير منشورة)، في ادارة الموارد البشرية، جامعة سوريا، سوريا، 2016، ص: 42.

<sup>2</sup> عامر علي حسين العطوي، العلاقة بين الانغراز الوظيفي ونوايا دوران العمل الاختباري في سياق بعض العوامل الموقفة دراسة تحليلية لآراء أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد: 09، العدد: 37، العراق، 2013، ص: 251.

<sup>3</sup> ايهم السلطان، مرجع نفسه، ص ص: 43-44.

<sup>4</sup> محمد إبراهيم عجينا العبيد، التمكين الإداري وأثره على نية ترك العمل في ظل ضغوط العمل كمتغير معدل، مذكره ماجستير (غير منشورة)، في اداة الاعمال، جامعة السودان، السودان، 2020، ص ص: 39-40.

المغادرون، والنفقات العالية لاختيار وتعيين عاملين جدد، وتوفير التدريب والتأهيل للعاملين الجدد، لذلك اهتم الباحثون بشكل كبير في دراسة ووضع معيار محدد لمعرفة سبب ترك العاملين للمؤسسة سواء كان هذا الترك طوعاً أو كرهاً؛

ونظراً لأهمية هذا الموضوع فقد اهتم العديد من الباحثين بوضع دراسات نظرية، وتجريبية لفهم الفرق بين نوايا ترك العمل، والترك الفعلي للعمل، فاقترحوا أن التمييز بين نية الترك والترك الفعلي يظهر من خلال السلوكيات التي يقوم بها العامل، مثل الغياب عن العمل، وقلة الإنتاجية وعدم الرغبة بالعمل، بالإضافة إلى البحث عن فرص عمل بديلة والرغبة في التقاعد، يساعد الفهم الحقيقي لنوايا ترك العمل العاملين في تفادي الوصول لمرحلة الترك الفعلي للعمل.

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في نية ترك العمل

أكدت العديد من الدراسات السابقة أن نية ترك العمل لا يمكن أن تكون موجودة لدى جميع أفراد المؤسسة، إذ أن هذا القرار يتأثر بعدد من المتغيرات الشخصية والاجتماعية، فمنها ما هو متعلق بمدى توفر فرص العمل في المؤسسة الأخرى، وعليه فإن نوايا ترك العمل خاضعة إلى مدى توفر الفرص البديلة التي يدركها العامل ومدى سهولة الحصول عليها، و إدراك مدى إيجابية وسلبية التنقل الوظيفي بين عمل وآخر، وبالتالي فإن عملية الترك الفعلي للعمل تتحدد بإمكانية إيجاد فرص عمل أخرى في مؤسسات أخرى، كما تتعلق نية ترك العمل ببعض الاتجاهات الخاصة بالعاملين مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وبعض العوامل الديمغرافية مثل السن والدخل والأقدمية كمحددات رئيسية لنية ترك العمل، ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة في نية ترك العمل إلى ثلاثة عوامل رئيسية التي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

أولاً- العوامل الاجتماعية والاقتصادية: تمثل هذه العوامل المحددات التي تقع خارج نطاق سيطرة الفرد العامل، من أبرز هذه العوامل الشروط الاقتصادية للسوق، مثل: معدل التضخم ومعدل البطالة فضلاً عن مستوى العرض والطلب . . الخ، كما يمكن عد التركيبة المعقدة والمختلطة للشريحة القادرة على العمل من السكان أحد العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي لها أثر أيضاً في النية في ترك العمل.

<sup>1</sup> عصام حيدر، فداء ناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 273.

**ثانياً-العوامل الفردية:** تؤدي العوامل الفردية دوراً مهماً في تفسير ظاهرة النية في ترك العمل، في هذا السياق تشير الدراسات والأدبيات إلى أهمية الأثر الذي تمارسه بعض العوامل الديمغرافية مثل (العمر، والجنس، والأقدمية، والحالة العائلية، ودرجة التعليم، فضلاً عن عوامل مرتبطة بمهارات العامل وقدراته، وكذلك بمستوى ارتباطه والتزامه بالعمل الذي يؤديه)، ويتضح من خلال تقارير ونتائج الدراسات السابقة أن العمال الأكبر سناً يقدمون مستوى منخفضاً من النية في ترك العمل مقارنة بأقرانهم الأقل سناً، إذ يكون العاملون الشباب أكثر مرونة وقابلية للحركة لأن مسؤولياتهم العائلية قليلة، وكذلك في معظم الأحيان يشغل الشباب مناصب إدارية قليلة الأهمية.

**ثالثاً-العوامل التنظيمية:** تمارس العوامل التنظيمية دوراً مهماً في شرح ظاهرة النية في ترك العمل وتفسيرها أيضاً، إذ تبين الدراسات والأدبيات تأثير حجم المشروع، والمعلومات المتاحة، والاتصالات التنظيمية، والدعم التنظيمي ودعم المديرين المباشرين...الخ على النية في ترك العمل عند العمال، فحجم المشروع مرتبط بالنسبة إلى بعض العاملين بفرص التقدم والتطور الممكنة على صعيد المسار المهني للعامل ومن ثم هناك علاقة سلبية بين زيادة حجم المشروع والنية في ترك العمل، بالنسبة إلى عامل الاتصالات التنظيمية فإن حقيقة أن يقوم العامل بالاتصال ونقل المعلومات داخل المؤسسة التي يعمل بها يمارس من دون شك تأثيراً في نيته في ترك العمل، وكذلك يظهر أثر الدعم والرعاية الممارس من قبل المنظمة بشكل عام والمديرين المباشرين بشكل خاص على النية في ترك العمل أيضاً.

#### الفرع الرابع: محددات نية ترك العمل

إن من أهم العوامل المؤثرة بنوايا ترك العمل هي محددات ذاتية بطبيعتها نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً- الرضا الوظيفي:** يقوم العاملون بتقييم العمل الذي يتواجدون بتقييمات تتراوح بين العمل المرضي جداً إلى العمل الغير المرضي أبداً.

ويعرف الرضا الوظيفي على انه حالة ايجابية من المشاعر تنتج عن التقييم الايجابي لعمل الفرد أو عن رد الفعل نتجه الخبرة التي يحصل عليها العامل أثناء قيامة بعمله ،وكلما ازدادت درجة رضا العامل كلما أصبح أكثر تعلقاً بعمله، وأكثر إقبالا عن العمل، أكثر قدرة على البقاء ضمن المنظمة، أكثر قدرة على أداء عمله

<sup>1</sup> ريم عمورة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 59-60.

بفعالية مقارنة بالعامل ذي المستوى المنخفض من الرضا الوظيفي، الأمر الذي أكدته العديد من الدراسات Iepime & Patton حيث أن المستويات المنخفضة من الرضا الوظيفي وصولاً إلى عدم الرضا الوظيفي قد تنتج عن أسباب متعددة نذكر أهمها:

- التعويضات الغير الكافية،
- الثقافة التنظيمية الغير الملائمة؛
- انعدام الأمن الوظيفي؛
- الإنهاك العاطفي والاحتراق الوظيفي؛
- انعدام الدعم الاجتماعي التنظيمي؛
- المناخ التنظيمي الغير الملائم.

وتوجد العلاقة العكسية بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل وهذا ما اكده العديد من الباحثين، فإنه كلما ارتفعت مستويات الرضا الوظيفي لدى العامل كلما قل تفكيره بإمكانية ترك العمل.

**ثانياً-الدعم الاجتماعي:** يشير الدعم الاجتماعي إلى العلاقات الايجابية والتعاملات التي تتم بين الأفراد بهدف تبادل وتشارك ما لديهم من موارد ضمن الأطر الرسمية والغير الرسمية، وفي بيئة العمل يشير إلى الدرجة التي يدرك بها العامل بان زملاءه في العمل يقدمون له الدعم والتشجيع ويهتمون لأمره، و يتخذ الدعم الاجتماعي أشكالاً مختلفة ضمن العمل ويتدرج من وجود الاحترام المتبادل بين العاملين إلى المساعدة المباشرة وتقديم العون لأي منهم مروراً بالدعم العاطفي وتقدير الجهود، وعادة يصبح العامل الذي يتلقى درجة أعلى من الدعم الاجتماعي اقل عرضة لان تتشكل لديه نوايا ترك العمل.

**ثالثاً-الذكاء العاطفي:** رغم حداثة الذكاء العاطفي نسبياً إلا أنه قد تلقى الكثير من الاهتمام والبحث وخاصة في الفترة الأخيرة، ويعرف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك الفرد لمشاعره ومشاعر غيره والتفريق بينهما واستخدام المعلومات والحقائق للسيطرة على أساليب التفكير والتصرف، ويعبر الذكاء العاطفي عن قدرة الفرد على الفهم، التعديل والتعبير عن مشاعره و التأقلم مع ضغوط الناتجة عن البيئة وعن العمل، ويتصف العاملون ذوي الدرجة العالية من الذكاء العاطفي بالتفاؤل والسعادة والقدرة على الإدارة والتغيير وحل المواقف الحرجة

والتأقلم مع الضغوط، ولقد اعتبرت بعض الدراسات بان العامل يتنبأ بعدة من المخرجات والاتجاهات نحو العمل، حيث أن الفرد ذو الذكاء العاطفي ونوايا ترك العمل الأمر الذي أكده الباحث ajay في مراحل اتخاذ قرار ترك العمل وهي (التفكير في الاستقالة، نية البحث عن العمل آخر، ونوايا ترك العمل).

كما يمكن الإشارة الى محدد اخر وهو:<sup>1</sup>

رابعا-نظام الأجور والمكافآت: إن النجاح في العمل يتطلب مبادرة استراتيجية ذات أهداف قابلة للتنفيذ ونتائج قابلة للقياس، وينبغي على الإدارة العليا باستمرار أن تبحث عن كيفية مكافأة العاملين بأفضل الطرق، والاعتراف بمساهمات العاملين وانجازاتهم.

وقد أفاد الاستطلاع الذي أجرته Salary.com أن 34.2 % من العاملين الذين شعروا بأن هناك اعتراف غير كاف بعملهم، أو عدم تقدير لموهبتهم وقدراتهم، قاموا بترك وظائفهم، بحيث أن للمكافآت تأثير مباشر على الرضا الوظيفي، وعلى النية في ترك العمل؛

وفي المقابل يبدي العاملون التزام أكبر، وميلا إلى البقاء في المؤسسة عندما يشعرون بأن قدراتهم، جهودهم وأداءهم يتم الاعتراف بها وتقديرها، كما أكدت العديد من الدراسات بأن الاعتراف والتقدير ليس مهما فقط في معادلة أداء العاملين، وانما له نفس القدر من الأهمية في معادلة البقاء في العمل.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للالتزام التنظيمي ونية ترك العمل

سنحاول في هذا المبحث إبراز أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع سواء كانت هذه الدراسات في دول عربية أو دول أجنبية خلال فترات مختلفة، وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها إضافة إلى الإجراءات والأدوات المستخدمة في عملية التحليل، وكذلك سوف نقوم بعملية المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

#### المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

سننتقل الى بعض الدراسات التي تناولت هذا المتغير باللغتين العربية والأجنبية.

الفرع الأول: باللغة العربية: من بين هذه الدراسات نذكر ما يلي:

أولا: دراسة (العوفي، 2005) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أيهم السليمان، مرجع سبق ذكره، ص:47.



وهدفت هذه الدراسة التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي الارتباطي وأختار عينة مكونة من 240 موظف وقد استخدم الحصر الشامل. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن القيم السائدة والمكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق هي في قيمة القوة ثم الفعالية ثم فرق العمل ثم الكفاءة ثم النظام ثم الصفوة وهي تسود بدرجة متوسطة؛
- أنه يوجد عال مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة؛
- أن الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي.

#### ثانيا: دراسة (الوزان، 2006) بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي.<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي والمعوقات التي تواجهه، ومستوى الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين واستخدام الباحث المنهج التحليلي مع الأسلوب المسحي حيث بلغت عينة الدراسة 156 ضابطا، واستخدم المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي؛
- تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين؛
- وجود مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون ان طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية.

<sup>1</sup> - محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> - خالد محمد احمد الوزان، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، 2006.

ثالثا: دراسة (الجميلي، 2012) بعنوان: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي من خلال 05 استبانة أعدت لهذا الغرض، وبالإعتماد على الرزنامة الإحصائية spss للقيام بالتحليل الإحصائي للبيانات، يتكون مجتمع الدراسة من التدريسيين والفنيين والإداريين بالمعهد التقني للأنبار والبالغ عددهم 205 منتسب، تم اختيار عينة الدراسة من 05 منتسب، يعتقد الباحث أنها تمثل مجتمع الدراسة تمثيلا متناسبا وتوزعت على أساس المتغيرات المبحوثة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود الالتزام التنظيمي جيد؛
- هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة؛
- هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة والالتزام التنظيمي.

رابعا: دراسة (عاشوري، 2015) بعنوان: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية.<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة، حيث تم توزيع الاستمارات على جميع الفئات المهنية، وكان مجتمع الدراسة كالاتي: إطارات، تحكم، تنفيذ، تم توزيع الاستمارات على جميع العاملين الذين يزاولون مهامهم والبالغ عددهم 75 عامل، وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل. ولقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة ولها علاقة قوية بالالتزام الأفراد العاملين بالمؤسسة؛
- تحقيق التزام العاملين هو أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات إليه لما له من إيجابيات تدل على نجاحها، وذلك من خلال الثقافة التي تحملها كل مؤسسة وترسخها لدى الأفراد العاملين بها؛

<sup>1</sup> - مخلص شباغ علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني للأنبار، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 04، العدد: 09، 2012.

<sup>2</sup> - عاشوري ابتسام، مرجع سبق ذكره.

- ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك والتزام الأفراد في المنظمة؛
  - تعتبر ثقافة المنظمة الأساس ليهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط وتغيرات البيئة؛
  - الثقافة التنظيمية تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين إلى الالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.
- خامسا: دراسة (العمرى ومولود، 2017) بعنوان: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المحروقات بمنطقة ورقلة.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تقدير مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة والتعرف على العلاقة التي تربط الالتزام التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة)، بينما تكونت عينة الدراسة من 612 عامل بقطاع المحروقات تم اختيارها بالطريقة العشوائية حيث تم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبيان.

كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المستوى العام للالتزام التنظيمي لعينة الدراسة جاء منخفضًا، لم تكن هناك أي فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى التزامهم التنظيمي ترجع إلى متغير السن لصالح العمال الأكبر سنًا؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى التزامهم التنظيمي ترجع إلى متغير الخبرة لصالح العمال أكثر خبرة.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية: من بين الدراسات السابقة نذكر ما يلي:

أولاً: دراسة (Ehsan, 2010) بعنوان:

<sup>1</sup> - إسماعيل العمرى وعبد الفتاح ابي مولود، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة المحروقات بمنطقة ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد: 09، العدد: 28، الجزائر، 2010.

## Job satisfaction and organization commitment among university professors in public universities in Pakistan. <sup>1</sup>

ما ترجمته: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين الأساتذة الجامعيين العاملين في الجامعات العامة في باكستان.

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير أبعاد الرضا الوظيفي للأساتذة الجامعيين على الالتزام التنظيمي المدرك في جامعة باكستان، وتكونت الدراسة من 331 مفردة وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان.

وجاءت أبرز النتائج كما يلي:

- إلى أن الرضا عن العمل نفسه وجودة الإشراف والرضا عن الأجور لها تأثير إيجابي وذو دلالة معنوية على الالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعتين محل الاختبار؛
- أن عوامل التنبؤ بالالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات العامة في باكستان تتمثل في طبيعة العمل والرضا عن الراتب وجودة الإشراف.

ثانياً: دراسة (Bidgoli et al, 2015) بعنوان:

## Exploring the relationship between fairness, organization commitment, and job satisfaction. <sup>2</sup>

ما ترجمته: استكشاف العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

وهدفنا الدراسة إلى البحث في الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية واكتشاف العلاقة بين هذه الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية واكتشاف العلاقة بين هذه الأبعاد والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للموظفين واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث شارك جميع موظفي جامعة نيسابور البالغ عددهم 263 مرؤوس، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وجاءت النتائج كالتالي:

- إلى أن هناك علاقة وثيقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛

<sup>1</sup> - Muhammad Ehsan Malik et al, **Job satisfaction and organizational commitment of university professors in public universities in Pakistan**, sector of business and management, vol, 05. No 06, 2010.

<sup>2</sup> - Bidgoli, M., Saadt. A., Asghari, A, **Analyzing the relationship between the perception of organization justice and organizational commitment. Case study**, Nishapur medical science college international journal of academic research in accounting, finance and management sciences, vol 05, No 03, Iran, 2015.

– واقترح الباحث أن يقوم المديرين لإقامة العدالة التنظيمية بتشجيع الموظفين على أساس معايير معينة من إدارة الأداء وذلك عن طريق الجدارة واحترام حقوق الأفراد، والعمل بمبدأ تكافؤ الفرص لتنمية قدرات الموظفين.

ثالثاً: دراسة (Kumar & Giri, 2009) بعنوان:

### **effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment. <sup>1</sup>**

ما ترجمته: أثر العمر وخبرة العاملين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العمر وخبرة العاملين على الرضا والالتزام التنظيمي، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة حي وزعت على عينة الدراسة المكونة من 541 عاملاً في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا من المنظمات الخاصة والعامة، عاملة في قطاعات المصارف والاتصالات في الهند.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

– إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد اختلفا بصورة هامة عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين.

– أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سناً

– أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد اختلفا بالاعتماد على الخبرة لدى للعاملين، وأن العمال الأكثر خبرة في العمل لديهم رضا وظيفي التزام تنظيمي أعلى.

رابعاً: دراسة: (Thile Sow, 2015) بعنوان:

### **Relationship Between Organizational Commitment and Turnover Intentions Among Healthcare Internal Auditors. <sup>2</sup>**

ما ترجمته: العلاقة بين الالتزام التنظيمي ونية الدوران بين المدققين الداخليين للرعاية الصحية.

<sup>1</sup> - Kumar, B. P., & Giri, V. N. **Effect of age and experience on job satisfaction and organizational commitment**, The ICAFI Journal of Organizational Behavior, vol 1, India, 2009.

<sup>2</sup> - Mouhamadou Thile Sow, **Relationship Between Organizational Commitment and Turnover Intentions Among Healthcare Internal Auditors**, Doctor of Business Administration, College of Management and Technology, Weldon University, USA, 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (المستمر، العاطفي، المعياري) ونية دوران العمل بين المدققين الداخليين في الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث اعتمدت هذه الدراسة على طريقة البحث الكمي في جمع البيانات عن طريق الاستبيان الذي وزع إلكترونياً على عينة الدراسة والتي كانوا من المتطوعين للمشاركة في البحث، حيث تم توزيع 105 استبيان كان 92 استبيان فقط صالحاً لتحليل الاحصائي هذه العينة ثلث مجتمعاً قدر بحوالي 1400 مدقق. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك ارتباط سلبي ضعيف بين أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) ونية دوران العمل لدى المدققين الداخليين لرعاية الصحية، كان الالتزام المعياري في المرتبة الأولى ثم العاطفي ثم الاستمراري؛
- حسب نتائج الانحدار المتعدد كان الالتزام العاطفي هو البعد الوحيد الذي له أثر على نية دوران العمل لدى المدققين الداخليين لرعاية الصحية، حيث أن نية دوران العمل لدى المدققين الداخليين في الرعاية الصحية تميل إلى الزيادة في حالة انخفاض الالتزام العاطفي لديهم؛
- لم يكن للالتزام المستمر والمعيارى لدى المدققين الداخليين في الرعاية الصحية أي أثر على نية دوران العمل لديهم وهو ما يفسر أي نية دوران العمل لا تخضع للانخفاض أو الارتفاع في مستوى الالتزام المستمر والمعيارى لدى المدققين الداخليين في الرعاية الصحية.

#### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بنية ترك العمل

سنعرض بعض الدراسات التي تناولت هذا المتغير باللغتين العربية والاجنبية.

الفرع الأول: باللغة العربية: ومن بين هذه الدراسات نذكر:

اولاً: دراسة (حيدر وناصر، 2014) بعنوان: أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة السورية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة تكونت

<sup>1</sup> عصام حيدر، فداء ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 257

من 13 فقرة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما اختيرت عينة عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بالجامعات الخاصة بلغت 127 مفردة، ووزعت عليها استمارات الاستبانة، وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- وجود تأثير واضح لانتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة في سورية؛
- عدم وجود فروق جوهرية في إدراك أعضاء الهيئة التدريسية لانتهاك العقد النفسي بحسب متغيرات الجنس ونوع التفرغ والمسمى الوظيفي؛
- وجود فروق في إدراك أعضاء الهيئة التدريسية لانتهاك العقد النفسي بالنسبة إلى متغيرات (العمر، والمرتبة العلمية، ومصدر الشهادة).

ثانياً: دراسة (الحميدي واخرون، 2018) بعنوان: أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الدعم التنظيمي المدرك، والرضا الوظيفي للحد من ظاهرة ترك العمل عند مقدمي خدمات الاتصالات في مدينة حلب، وقد تم توزيع استبانة على عينة حجمها 176 فرداً، لاستقصاء آراء مفردات العينة حول الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي ونية ترك العمل.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:<sup>1</sup>

- يوجد تأثير معنوي لمدمع التنظيمي المدرك في الرضا الوظيفي؛
- يوجد تأثير معنوي لمدمع التنظيمي المدرك في نية ترك العمل؛
- الرضا الوظيفي يتوسط معنوياً بين الدعم التنظيمي المدرك ونية ترك العمل بشكل جزئي.

<sup>1</sup> نجم الحميدي واخرون، أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد: 01، العدد: 43، سوريا، 2018.

ثالثا: دراسة (ضمرة، محمد، 2019) بعنوان: الالتزام التنظيمي وأثره على نية ترك العمل: الدور المعدل لبيئة العمل الداخلية.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة لمعرفة الالتزام التنظيمي وأثره على نية ترك العمل والدور المعدل لبيئة العمل الداخلية في المستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم توزيع 380 استبانة، استرجعت منها 300، كما تم التحليل بالبرنامج الاحصائي (spss).

وقد توصلت نتائج الدراسة الى:

- هنالك علاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل من حيث (الالتزام الأخلاقي والالتزام المعياري)؛

- أن بيئة العمل الداخلية تعدل العلاقة السلبية بين الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل من حيث (أسلوب القيادة والاشراف، طبيعة العمل، ظروف العمل المادية).

رابعا: دراسة (قعودة، سلامي، 2020) بعنوان: أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي دور الوساطة لنية ترك العمل.<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال دور الوساطة لنية ترك العمل، ولهذا الغرض تم استهداف عينة مكونة من 75 عامل للإجابة على استبيان الدراسة واستخدم الباحث فيه المنهج الوصفي التحليلي، والذي تم تحليل معطاته باستخدام برنامج spss.

بعد تحليل النتائج توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

- أن تصورات عينة الدراسة كانت متوسطة لكل من ممارسات سلوكيات القيادة الأخلاقية، مستوى التزامهم التنظيمي ونية تركهم للعمل؛

<sup>1</sup> - مها ضمرة، عبد الكريم محمد، الالتزام التنظيمي وأثره على نية ترك العمل دراسة حالة على مستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، إدارة الاعمال، جامعة السودان، السودان، 2019.

<sup>2</sup> - قعودة نصر الدين، سلامي منيرة، أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي دور الوساطة لنية ترك العمل (دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد: 10، العدد: 04، جامعة ورقلة، الجزائر، 2020.



– كما توصلنا لوجود تأثير إيجابي لممارسات لقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي وتأثير سلبي على نية ترك العمل؛

– كما أثرت نية ترك العمل سلبا على الالتزام التنظيمي، في حين كان لنية ترك العمل دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

الفرع الثاني: باللغة الأجنبية: ونذكر منها:

اولا: دراسة (L'eontaridi & Ward, 2002) بعنوان:

Relatedstre،Quthing،Initions and absentéisme "UK »، Université de sterling.

ما ترجمته: الاجهاد المرتبط بالعمل، الاقلاع عن النوايا والتغيب عن العمل.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح محددات الضغوط المهنية في بيئة العمل اليومية وتوقع أهمية مصادر الضغوط الوظيفية التي يمكن أن تستخدم كمؤشر على سلوك الأفراد نحو ترك العمل أو التغيب عن العمل، ولقد أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها 9240 عامل من 15 دولة (OECD) ممن لا يعملون لحسابهم الخاص، باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها.

وقد توصلت الدراسة على النتائج التالية:

– إن العاملين البريطانيين يواجهون ضغوط متوسطة في حين ان العاملين الكنديين والأسكتلنديين هم الفئة الأكثر المواجهة للضغوط على عكس العاملين الدانماركيين والسوريين الذين هم الاقل فئة المواجهة للضغوط؛

– أهم مصادر الضغوط (ساعات العمل، الحوافز غير المادية، العلاقات في العمل)،

– من أهم آثار الضغوط الوظيفية على الأفراد وجود نوايا لدى العاملين لترك عملهم.

ثانيا: دراسة (Monji & Ortlepp, 2011) بعنوان:

**The Relationship between Organizational Trust, Job Satisfaction and Intention to Leave: An Exploratory Study.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> - L'eontaridi Rannia & Melaine E.ward , aforementioned reference.

<sup>2</sup> - L.Monji, K.Ortlepp, **the relationship between organizational trust, job satisfaction and intention to leave: An exploratory study**, journal of occupational health psychology, south Africa, 2011.

ما ترجمته: العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي والنية في ترك العمل.

هدفت هذه الدراسة الاستكشافية للكشف عن مستويات الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي والنية في ترك العمل، حيث تم استخدام ثلاثة أدوات لقياس متغيرات البحث وتم جمع البيانات وتحليلها عن طريق الاستبيان حيث وزع على 91 موظفا في شركة لإنتاج الخبز في منطقة جوهانسبورغ.

وأشارت النتائج إلى:

– مستويات الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي كانت متوسطة إلى مرتفعة في حين النية في ترك العمل بمستوى منخفض؛

– وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وموجبة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي؛

– وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ضعيفة نسبيا بين الثقة التنظيمية ونية الموظفين في ترك العمل.

ثالثا: دراسة (Firth et al, 2003) بعنوان:

**how can managers reduce employee intention to quit.<sup>1</sup>**

ما ترجمته: كيف يمكن للمديرين تقليل نية الموظف في الاستقالة.

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العوامل المحددة للنية في ترك العمل، وقد استخدم المنهج الوصفي واختيار نموذج أو موديل يتضمن بعض المتغيرات الوسيطة وقد سئل 173 مندوباً للمبيعات عن طريق استبانة تقيس كلا من المتغيرات الآتية (الانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي، وضغوط العمل، ودعم المشرفين المباشرين، وحجم السيطرة والتحكم بالعمل، وتقدير الذات وكذلك إدراك العوامل المسببة للضغط) وربط تلك المتغيرات بالنية في ترك العمل.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن الدعم العاطفي من قبل المشرفين المباشرين، وكذلك تقدير الذات يتوسط العلاقة أو الأثر للعوامل المسببة لضغوط العمل ولردود الأفعال تجاهها، والرضا الوظيفي، والانتماء التنظيمي وبين النية في ترك العمل.

**المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي ربطت بين الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل**

<sup>1</sup> - Lucy Firth, "How Can Managers reduce Employee Intention to Quit", Journal of Managerial Psychology, Vol. 19, N° 2, Australia, 2004.

في هذا المطلب سنتناول الدراسات التي تطرقت للمتغيرين معا كالتالي:

**الفرع الأول: باللغة العربية:** ومن بين هذه الدراسات نذكر ما يلي:

**أولاً: دراسة (قعودة، سلامي، 2020) بعنوان: أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين.<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العاملين في مديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة ولتحقيق هذا اعتمدت الدراسة على الاستبيان الذي وزع على عينة عشوائية بلغ عددها 75 عامل، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

حيث توصلت الدراسة إلى:

– أن الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري) يؤثر سلباً على نية ترك العمل، كما كان للالتزام المعياري الأثر الأكبر في التقليل من نية ترك العمل.

**ثانياً: دراسة (أيهم السليمان، 2016) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل.<sup>2</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي، ونية ترك العمل، ويتمثل مجتمع البحث في العاملين في المنظمات غير الربحية في الجمهورية العربية السورية، أما عينة البحث فقد بلغت 300 عامل، لتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد شكل الاستبيان أداة البحث الرئيسة لجمع البيانات الأولية.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

– يوجد أثر ايجابي ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي (الإبداع، الاستقلالية والانسجام) في الالتزام العاطفي في حين لم يكن هناك أثر لبقية الأبعاد (التقدير، الثقة، العدالة والإنصاف، الدعم).

<sup>1</sup> نصرالدين قعودة، منيرة سلامي، أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد: 04، العدد: 01، جامعة ورقلة، الجزائر، 2020.

<sup>2</sup> أيهم السليمان، مرجع سبق ذكره.

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي (الثقة، التقدير) في الالتزام الاستمراري في حين لم يكن هناك أثر لبقية الأبعاد (الإبداع، الاستقلالية، الانسجام، العدالة والإنصاف، الدعم).
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي (الإبداع، والاستقلالية) في الالتزام المعياري في حين لم يكن هناك أثر لبقية الأبعاد (الانسجام، التقدير، الثقة، العدالة والإنصاف، الدعم).

الفرع الثاني: باللغة الأجنبية: من بين الدراسات نذكر ما يلي:

أولاً: دراسة (Sökmen & Ekmerkçioğlu, 2016) بعنوان:

### **The Relationship between Organizational Justice, Organizational Commitment and Intention.<sup>1</sup>**

ما ترجمته: العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والنية في ترك العمل.

هدفت هذه الدراسة باختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والنية في ترك العمل أولاً والتحقق منها ثانياً، واستخدم الاستبيان لجمع البيانات، حيث شملت الدراسة على 130 عاملاً في المستشفيات الخاصة بتكريا.

حيث أظهرت النتائج ما يلي:

- هناك علاقة ايجابية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وعلاقة سالبة بين العدالة التنظيمية والنية في ترك العمل؛
- هناك علاقة سالبة بين الالتزام التنظيمي والنية في ترك العمل؛
- تم اظهار النية في ترك العمل بنسبة عالية من طرف الذكور على غرار الإناث.

### **التعقيب عن الدراسات السابقة**

من خلال استعراض الدراسات السابقة لأحد متغيري الدراسة أو كلاهما معا وفق التسلسل الزمني من الأحدث الى الأقدم وتنوع البيئة التي أجريت فيها الدراسات تبين أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يمكن إبراز أهمها على النحو الآتي:

<sup>1</sup> - Alptekin Sökmen1, Emre Burak Ekmeçioğlu, **The Relationship between Organizational Justice, Organizational Commitment and Intention to Leave: Investigating Gender Difference**, International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319 – 8028, Vol. 5, N°. 12, Turkey, 2016.

### أولاً: أوجه التشابه

- استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات في كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة؛
- تشاركت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي؛
- تتفق الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة في اعتمادها على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتحليل البيانات؛
- تشاركت الدراسة الحالية مع جل الدراسات السابقة في اعتمادها على ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي وهي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري).

### ثانياً: أوجه الاختلاف

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المكان والزمان، كون الدراسة الحالية أجريت في شركة تضامن عياشي السعيد وشريكته من السنة الجارية 2021 بينما الدراسات الأخرى أجريت في بيئات عربية وأجنبية وكانت في سابق.
- اختلفت دراستنا عن سابقتها في حجم العينة إذ أجريت هذه الدراسة على عينة حجمها 112 عاملاً ينتمون لشركة تضامن عياشي السعيد وشريكته لصناعة البلاط من الإسمنت والجرانيت بجيجل أما الدراسات السابقة تناولت عينات بأحجام مختلفة فمنها ما هو أقل أو أكبر من عينة الدراسة يتراوح قطاعها بين العام والخاص.

### خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بدراسة الإطار النظري لموضوع الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل، اتضح لنا أنهما من أهم المشكلات التي تعاني منها المؤسسات، ومن المواضيع التي اهتم الباحثين بدراستها، حيث ركزنا في هذه الدراسة على أهم النقاط لكلا المتغيرين، بحيث قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين أساسيين، المبحث الأول تناول الالتزام التنظيمي من حيث مفهومه، أهميته، ابعاده، العوامل المؤثرة فيه، العوامل المساعدة في تكوينه، وكذا نية ترك العمل فقد تناولنا من حيث مفهومه، الفرق بين نية ترك العمل ودوران العمل، العوامل المؤثرة في نية ترك العمل، محددات نية ترك العمل، وقمنا بربط كلا المتغيرين من خلال دراسة العلاقة بينها بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة والتي اشتملت على أهم الدراسات الميدانية ذات العلاقة بموضوع البحث بالإضافة إلى جوانب التشابه والاختلاف بينهما وبين هذه الدراسة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: طريقة وأنواع الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

خلاصة

**تمهيد:**

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول إلى أهم الجوانب النظرية والتطبيقية لمتغيري الدراسة، وبغية التعرف أكثر عن موضوع الدراسة، سيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال اجراء دراسة ميدانية تطبيقية على عينة متمثلة في عمال شركة تضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة البلاط من الاسمنت والجرانيت بهدف معرفة أثر الالتزام التنظيمي على نية ترك العمل لدى عمال المؤسسة.

لذلك سنتناول هذا الفصل في مبحثين:

المبحث الأول نتطرق فيه إلى إجراءات وأدوات الدراسة المتمثلة في اختيار مجتمع وعينة الدراسة، ثم نتطرق إلى تحديد نوع الأداة المستعملة في جمع وتحليل البيانات من خلال تصميم وبناء أداة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها من أجل اختبار الأداة وكذا من أجل اختبار الفرضيات واستخراج النتائج.

المبحث الثاني فيستعرض نتائج الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، عرض وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان وأخيرا اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتحصل عليها.



## المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتوضيح مختلف الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل تحقيق أهداف الدراسة من خلال توضيح مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى التعريف بأداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة وعرض كيفية تصميمها، كما سيتم التطرق إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها، والتأكد من صدق وثبات الاستبانة.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب مجتمع ونوع عينة الدراسة وحجمها.

#### الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة بحيث تكون جميع هذه المفردات خاضعة للدراسة والبحث<sup>1</sup>". وفي دراستنا الحالية يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة تضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة البلاط من الاسمنت والجرانيت، والمقدر عددهم سنة 2021 حوالي 112 عامل موزعون على مستوى المديرية والاقسام والمصالح.

#### الفرع الثاني: عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة تقريبا من نصف العاملين في شركة تضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة البلاط من الإسمنت والجرانيت بالطاهير فقد تم اختيارها عشوائيا، حيث تم توزيع 70 استبيان بطريقة عشوائية وتم استرجاع 65 استبيان صالح للتحليل الإحصائي وتم استبعاد 5 لأنهم لم يجيبوا على كل الأسئلة.

### المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، من خلال استعمالها كوسيلة بحث للكشف عن آراء العمال حول متغيرات الدراسة، والتي تعرف على أنها: "صحيفة أو كشف، يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي".

<sup>1</sup> دلال القاضي ومحمود البياتي، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2008، ص 148.

كما تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم تقسيمها كالآتي:

**الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الصنف المهني، الخبرة المهنية)

**الجزء الثاني:** يشمل محورين، المحور الأول يدرس المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي)، المحور الثاني يدرس المتغير التابع (نية ترك العمل)، حيث يمكن توضيحها كما يلي:

**المحور الأول:** خصص لقياس مستوى الالتزام التنظيمي من 16 فقرة موزعة على 3 أبعاد هي: الالتزام العاطفي مكون من 5 فقرات، الالتزام المعياري 5 فقرات، الالتزام الاستمراري 5 فقرات.

**المحور الثاني:** خصص لقياس مستوى نية ترك العمل ويشتمل على 7 فقرات موزعة على بعد واحد هو نية ترك العمل.

من أجل معرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان تم الاعتماد على سلم ليكرت (Likert) الخماسي، وذلك على النحو التالي: خيار "غير موافق بشدة" أعطي لهدرجة واحدة، خيار "غير موافق" أعطي له درجتان، خيار "محايد" أعطي له ثلاث درجات، خيار "موافق" أعطي له أربع درجات وأخيرا خيار "موافق بشدة" أعطي له خمس درجات، كما تم تحديد فئات سلم ليكرت الخماسي ودلالاتها، من خلال حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس (5-1=4)، ثم تم تقسمه على درجات المقياس للحصول على طول الفئة، أي (0,80=4/5)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) لتحديد الحد الأعلى لأول فئة (1,80= 1+0,80)، كما هو موضح في الجدول رقم (01).

**الجدول رقم (01):** فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	الدرجات	الاوزان	مجال الفئة	دلالات الفئة
01	غير موافق بشدة	1	من 1 الى 1,80	مستوى منخفض جدا
02	غير موافق بشدة	2	من 1,81 الى 2,60	مستوى منخفض
03	محايد	3	من 2,61 الى 3,40	مستوى متوسط
04	موافق	4	من 3,41 الى 4,20	مستوى مرتفع
05	موافق بشدة	5	من 4,21 الى 5	مستوى مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

### المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

لاختبار أداة الدراسة سنحاول دراسة صدق وثبات الأداة.

#### الفرع الأول: اختبار صدق أداة الدراسة

تم اختبار صدق أداة الدراسة عن طريق قياس الصدق الداخلي للفقرات والصدق البنائي للمحاور

#### أولاً: الصدق الظاهري

بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة وتطويرها، تم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف و6 أستاذة المحكمين من ذوي الخبرة في مجال الدراسة من أجل إبداء آراءهم حول صدقها الظاهري، وبعدها تم إجراء التعديلات بناء على اقتراحات المحكمين من أجل الحصول على الاستبانة في صورتها النهائية.

#### ثانياً: الصدق الداخلي (البنائي) للاستبانة

لتأكد من الصدق البنائي للاستبانة تم حساب معاملات الارتباط بيرسون Pearson بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية لبعده والمحور الذي ينتمي إليه.

#### 1- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: الالتزام التنظيمي

سنقوم بعرضها كما يلي:

#### 1-1- الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول: الالتزام العاطفي

جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول (الالتزام العاطفي)

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	اشعر بالفخر كوني أحد أعضاء هذه المؤسسة	0,797**	0,000
02	اشعر ان اهدافي الخاصة تتوافق مع اهداف المؤسسة التي أنتمي اليها	0,631**	0,000
03	اشعر بارتباط عاطفي اتجاه المؤسسة التي أنتمي اليها	0,809**	0,000
04	اشعر ان قراري بالالتحاق للعمل بهذه المؤسسة قرار سليم	0,816**	0,000
05	تهمني سمعة ومستقبل المؤسسة التي اعمل بها	0,832**	0,000

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (02) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (الالتزام العاطفي) والدرجة الكلية لفقراته، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين (0,631) و(0,832) جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، إذ أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0,01)، مما يدل أن فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### 1-2- الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني: الالتزام الاستمراري

جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (03): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني (الالتزام الاستمراري)

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
06	سأبقى في عملي حتى ولو فضل زملائي الانتقال للعمل في مؤسسة أخرى	0,709**	0,000
07	ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي إذا تركت عملي الحالي	0,733**	0,000
08	لدي الاستعداد للقيام بأي عمل أكلف به مقابل الاستمرار في المؤسسة التي أعمل بها	0,727**	0,000
09	أفضل الاستمرار في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة عمل أفضل منه في مؤسسة أخرى	0,827**	0,000
10	أرغب في استمرار العلاقة التي تربطني بزملائي في العمل	0,687**	0,000

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (03) أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (الالتزام الاستمراري) والدرجة الكلية لفقراته، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين (0,687) و(0,827) جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، إذ أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0,01)، مما يدل أن فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### 1-3- الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث: الالتزام المعياري

جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (04): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث (الالتزام المعياري)**

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	معدل الارتباط	مستوى الدالة
11	ترطني بعلمي علاقة خاصة تجعلني اتمسك به	0,716**	0,000
12	توفر إدارة المؤسسة الفرص لإظهار القدرات الكامنة لدى العاملين	0,694**	0,000
13	التزامي اتجاه زملائي يدفعني للبقاء في المؤسسة	0,718**	0,000
14	اشعر ان بقائي في المؤسسة واجب أخلاقي	0,780**	0,000
15	اشعر بالذنب إذا تركت العمل في المؤسسة التي أنتمي إليها	0,713**	0,000

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (04) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (الالتزام المعياري) والدرجة الكلية لفقراته، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين (0,694) و (0,780) جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0,01)، مما يدل أن فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

#### 1-4- الصدق الداخلي لأبعاد الالتزام التنظيمي والمحور الكلي (الالتزام التنظيمي)

جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (05): الصدق الداخلي لأبعاد الالتزام التنظيمي مع المحور الكلي**

الرقم الفقرة	الابعاد	معامل الارتباط	مستوى الدالة
01	الالتزام العاطفي	0,762**	0,000
02	الالتزام الاستمراري	0,853**	0,000
03	الالتزام المعياري	0,845**	0,000

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (05) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد محور الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية لهذا المحور، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين (0,762) و (0,853) جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، إذ أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من

(0.01)، مما يدل أن جميع أبعاد محور الالتزام التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

## 2-الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: نية ترك العمل

جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لفقرات نية ترك العمل

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	بقائي في عملي الحالي قائم على رغبتني بالاستمرار في هذا العمل	0,531**	0,000
17	لا يعتبر بقائي في عملي الحالي أمرا حتميا	0,669**	0,000
18	أشعر بكثير من الاستياء تجاه المؤسسة التي أعمل بها	0,764**	0,000
19	أفكر باستمرار في ترك عملي الحالي	0,804**	0,000
20	أفكر جديا في البحث عن فرصة عمل أخرى في السنة المقبلة	0,779**	0,000
21	سأقوم بترك عملي الحالي خلال السنة المقبلة حتى دون توفر خيار أفضل	0,725**	0,000
22	سأقوم بترك عملي الحالي خلال السنة المقبلة في حال توفر خيار أفضل	0,738**	0,000
23	لن أخسر الكثير إذا تركت عملي الحالي	0,591**	0,000

\*\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات نية ترك العمل والدرجة الكلية لفقراته، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين (0,531) و(0,804) جميعها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) ، إذ أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، مما يدل أن فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

## الفرع الثاني: اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة: "أن يعطي الاختبار نفس النتائج باستمرار، إذا استخدم أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فاطمة عوض صابر وميرث علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، الطبعة الثانية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني، مصر، 2002، ص: 165.

ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرو نباخ Cronbach's alpha بالنسبة لكل من المحورين الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل إضافة الى معامل الثبات الكلي.

تعتبر قيم ألفا كرو نباخ من الناحية التطبيقية كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (07): قيم ألفا كرو نباخ**

النتيجة	قيم ألفا كرو نباخ
غير كافي	أصغر من 0,60
ضعيف	محصور بين 0,60 و 0,65
مقبول	محصور بين 0,65 و 0,70
جيد	محصور بين 0,70 و 0,80
جيد جدا	محصور بين 0,80 و 0,90
النظر في تقليل عدد العبارات	أكبر من 0,90

Source : Manu Carricano et Fanny Poujol, **Analyse de Données avec SPSS**, Pearso Education, Paris, 2009, P :53.

**الجدول رقم(08) : معامل الثبات ألفا كرو نباخ "Cronbach's alpha" لمحاور الاستبانة**

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ	مستوى الثبات
محور الالتزام التنظيمي	15	0,885	جيد جدا
محور نية ترك العمل	08	0,823	جيد جدا
<b>الإجمالي</b>	<b>23</b>	<b>0,776</b>	<b>جيد جدا</b>

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول (08) أن معاملات الثبات ألفا كرو نباخ لكل من محوري الدراسة مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لكافة فقرات الاستبانة (0,776%)، مما يدل أن المعدل الثبات الكلي يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا ما يشير الى درجة عالية من المصادقية في الإجابات، مما يجعل الاستبانة صالحة للتطبيق ويمكن الاعتماد عليها كأداة لهذه الدراسة.

**المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة**

بعد فحص جميع الاستبانات المسترجعة، تم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss، ومن خلاله، تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية من أجل توظيف البيانات التي تم جمعها لتحقيق أغراض الدراسة حيث تم الاعتماد على الأساليب التالية:

**أولاً- التكرارات والنسب المئوية:** تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا لتحديد اجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

**ثانياً- المتوسط الحسابي:** تم استعماله لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ويساعد ذلك في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي.

**ثالثاً- الإحتراف المعياري:** يعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهمية يهدف إلى توضيح درجة التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الوسط الحسابي، أو انخفاض التشتت كلما اقتربت قيمته من الصفر.

**رابعاً- معامل الثبات ألفا كرو نباخ: "Cronbach's Alpha"** تم حساب معامل الثبات لفا كرو نباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة

**خامساً- معامل الارتباط بيرسون: "Pearson"** لدراسة العلاقة بين المتغيرات ودرجة الارتباط، والتأكد من صدق الاتساق الداخلي والاتساق البنائي للاستبيان.

**سادساً- اختبار الالتواء والتفطح:** يستخدم للتأكد من ان المتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

**سابعاً- الانحدار الخطي المتعدد: "Multiplied Linear Regression"** لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة.

**ثامناً- التعددية الخطية:** يتم التأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها بالاعتماد على اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح.

## المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يستعرض هذا المبحث النتائج المتعلقة بوصف افراد عينة الدراسة، ومن ثم سنتطرق إلى التحليل تفصيلي للبيانات وعرض النتائج من خلال المعالجة الإحصائية التي تم اجراؤها على عينة الدراسة، وصولا إلى تحليل ومناقشة النتائج.

**المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة**



سنتعرف في هذا المطلب على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي كالآتي:  
الجنس، السن، المستوى التعليمي، الصنف المهني، الخبرة المهنية.

### الفرع الأول: متغير الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم (09):** توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	53	81,5
انثى	12	18,5
<b>المجموع</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة من فئة الذكور ما نسبته (81,5) وهي تفوق نسبة الإناث التي تمثل (18,5) من الحجم الإجمالي للعينة، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة التي تتطلب بنية جسدية وقوة عمل كبيرة والذي يتناسب مع فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.

### الفرع الثاني: متغير السن

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

**الجدول رقم (10):** توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	14	21,5
من 30 إلى أقل من 40 سنة	25	38,5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	18	27,7
50 سنة فما فوق	8	12,3
<b>المجموع</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

اعتمادا على الجدول أعلاه يتضح لنا أن (25) عامل من أفراد العينة أعمارهم تتراوح بين 30 و 40 سنة أي ما نسبته (38,5%) من إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة، وهي تمثل الفئة العمرية الغالبة، أما فئة العمال التي تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة بلغت نسبتها (27,7%)، تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة (21,5%) اما (12,3%) فتعتبر أخفض نسبة والتي تعبر عن فئة العمال التي أعمارهم تفوق 50 سنة، وما نلاحظه من النتائج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من فئة العمرية الشابّة القادرة على الإبداع وتحمل أعباء العمل وللقيام بمختلف المهام الموكلة.

### الفرع الثالث: متغير المستوى التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العليمي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
52,3	34	ثانوي او اقل
20	13	تقني سامي
23,1	15	جامعي
4,6	3	دراسات عليا
100	65	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن (52,3%) من أفراد العينة ذو مستوى ثانوي او اقل بلغ عددهم 34 فرد، في حين بلغ عدد العاملين الذين لديهم مستوى جامعي 15 فرد بما نسبته (23,1%)، أما الأفراد الذين يملكون مستوى تقني سامي 13 فرد أي (20%)، في حين بلغ عدد العاملين الذين لديهم مستوى دراسات عليا 3 افراد بما نسبته (4,6%)، وعليه يمكننا الخروج بمحصلة مفادها أن العينة المبحوثة تتمتع بمؤهلات ومعارف لا بأس بها، وبالتالي إمكانية إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

### الفرع الرابع: متغير الصنف المهني:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الصنف المهني كما يوضحه الجدول:

**الجدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني**

النسبة المئوية%	التكرار	الصنف المهني
24,6	16	إطار
29,2	19	عون تحكم
46,2	30	عون تنفيذ
<b>100</b>	<b>65</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

حسب المعلومات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن أغلبية أفراد العينة صنّفهم المهني عون تنفيذ بنسبة (46,2)، في حين تمثل صنف عون تحكم بنسبة (29,2)، أما صنف إطار فقدت نسبته ب (24,6)، ويمكن إرجاع هذه النتيجة الى ان معظم افراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي لا بأس به كما ان طبيعة العمل في هذه الشركة يتطلب بدرجة أولى عون تنفيذ وبدرجة اقل عون تحكم وفي مرتبة أخيرة إطار.

#### الفرع الخامس: متغير الخبرة المهنية

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية**

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة المهنية
35,4	23	أقل من 5 سنوات
33,9	22	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
18,4	12	من 10 إلى أقل من 15 سنة
12,3	8	15 سنة فما فوق
<b>100</b>	<b>65</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية (بأقدمية) اقل من 5 سنوات بنسبة (35,4%)، تليها الفئة التي تتراوح خبرتهم ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (33,9%) أما نسبة (18,4%) فهم الأفراد الذي تتراوح خبرتهم ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة، أما أدنى نسبة فكانت للفئة تفوق

أقدميتهم 15 سنة بنسبة (3,12%)، وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة لديها استقرار في معدل دوران اليد العاملة وهذا ما يدل على أن الأمور جيدة في العمل.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الالتزام التنظيمي

سيتم فيما يلي تحليل فقرات محور الالتزام التنظيمي، بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss، وسنقوم باستخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة لكل بعد، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

### الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد الالتزام التنظيمي

يمثل المحور الأول لأداة الدراسة المتغير المستقل والمتمثل في الالتزام التنظيمي، ويتضمن 15 فقرة موزعة على 3 أبعاد وهي: الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، وسيتم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري لكل فقرة كما توضحه الجداول التالية:

#### أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الالتزام التنظيمي:

يتضمن بعد الالتزام التنظيمي 5 فقرات (من 01 إلى 05)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الالتزام العاطفي**

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرة	الرقم
02	مرتفعة	0,807	3,938	أشعر بالفخر كوني أحد أعضاء هذه المؤسسة	01
04	مرتفعة	0,771	3,753	أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة التي أنتمي إليها	02
05	مرتفعة	0,902	3,538	أشعر بارتباط عاطفي اتجاه المؤسسة التي أنتمي إليها	03
03	مرتفعة	0,834	3,923	أشعر أن قراري بالالتحاق للعمل بهذه المؤسسة قرار سليم	04
01	مرتفعة	0,828	4,030	تهمني سمعة ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها	05
-	مرتفعة	<b>0,678</b>	<b>3,836</b>	<b>بعد الالتزام العاطفي</b>	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يظهر الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الالتزام العاطفي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3,538) و (4,030)، بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين (0,771) و (0,902).

وقد أسفرت النتائج أن الفقرة رقم (05) والتي مفادها "تهمني سمعة ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4,030) وهو يعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة، مما يدل على أن العامل يهتم كثيرا بسمعة ومستقبل المؤسسة التي ينتمي إليها، تليها الفقرة " أشعر بالفخر كوني أحد أعضاء هذه المؤسسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,938) وهو يعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة، في حين جاءت الفقرة "أشعر أن قراري بالالتحاق للعمل بهذه المؤسسة قرار سليم" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,923) وهو يعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة، بعدها تأتي الفقرة "أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة التي أنتمي إليها" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,753) وهو يعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة، فيما حصلت الفقرة " أشعر بارتباط عاطفي اتجاه المؤسسة التي أنتمي إليها" على المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي (3,538) وهو يعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة .

في حين قدر المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد ب (3,836) وهي قيمة تنتمي للفئة الرابعة من فئات سلم ليكرث الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) مما يدل على انحراف المعياري قدره (0,678) وهو أقل من (1)، مما يدل على درجة مرتفعة من الالتزام العاطفي وهناك تشتت ضعيف في آراء أفراد العينة، وبناء على ذلك فإن الالتزام العاطفي يشكل التزام مرتفع لدى أفراد العينة في الشركة نتيجة شعور العمال بالفخر والامتنان كونهم يعملون في مؤسسة تتوافق أهدافها مع أهدافهم، كما أنها تمنحهم ثقها وتشاركهم في اتخاذ بعض قرارات خاصة المتعلقة بعملهم، وهذا يجعلهم يشعرون بأنهم مرتبطون بها ويشعرون بالراحة والرضا لاتخاذهم القرار الصحيح بالتحاقهم بهذه المؤسسة، ما يدفعهم إلى بذل كل ما لديهم في عملهم من أجل سمعة ومستقبل المؤسسة.

#### ثانيا: عرض وتحليل إجابات افراد العينة حول بعد الالتزام الاستمراري

يتضمن بعد الالتزام الاستمراري 5 فقرات (من 06 إلى 10)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد عينة الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (15):** المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الالتزام الاستمراري

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرة	الرقم
02	مرتفعة	0,806	3,600	سأبقى في عملي حتى ولو فضل زملائي الانتقال للعمل في مؤسسة أخرى	06
04	متوسطة	0,976	3,276	ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي إذا تركت عملي الحالي	07
03	متوسطة	0,950	7 3,30	لدي الاستعداد للقيام بأي عمل أكلف به مقابل الاستمرار في المؤسسة التي أعمل بها	08
05	متوسطة	0,933	3,184	أفضل الاستمرار في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة عمل أفضل منه في مؤسسة أخرى	09
01	مرتفعة	0,955	3,846	أرغب في استمرار العلاقة التي تربطني بزملائي في العمل	10
-	مرتفعة	<b>0,681</b>	<b>3,443</b>	بعد الالتزام الاستمراري	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يظهر الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد الالتزام الاستمراري في ضوء خمس فقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3,184) و (3,846)، بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين (0,806) و(0,976).

وقد أسفرت النتائج عن بلوغ الفقرة " أرغب في استمرار العلاقة التي تربطني بزملائي في العمل " المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3,846) وهو يعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة، تليها الفقرة " سأبقى في عملي حتى ولو فضل زملائي الانتقال للعمل في مؤسسة أخرى " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,600) وهو يعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة، في حين جاءت الفقرة " لدي الاستعداد للقيام بأي عمل أكلف به مقابل الاستمرار في المؤسسة التي أعمل بها " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,307) وهو يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، بعدها تأتي الفقرة "ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي إذا تركت عملي الحالي " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,276) وهو يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، فيما حصلت الفقرة "أفضل الاستمرار في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة عمل أفضل منه في مؤسسة أخرى " على المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي (3,184) وهو يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة.

في حين قدر المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد ب (3,443) فهي قيمة تنتمي للفئة الرابعة لسلم ليكرث الخماسي (فئة الرابعة هي من 3,41-4,20)، وانحراف المعياري قدره (0,681) وهو أقل من (1)، مما يدل على درجة مرتفعة من الالتزام الاستمراري، وهناك تشتت ضعيف في آراء أفراد العينة، وبناء على ذلك فإن الالتزام الاستمراري يشكل التزام مرتفع على أفراد العينة في المؤسسة، وهذا راجع إلى رغبة الأفراد في الاستمرار والبقاء في المؤسسة حتى في حالة وجود بديل أفضل في مؤسسة أخرى، كما أن ترك العامل للعمل قد ينتج عنه مشاكل مادية والاجتماعية، خاصة في ظل أن المؤسسة تمنح عمالها أجور مناسبة، وغالبا ما يميل العمال الملتزمون إلى الاستقرار والاستمرار في المؤسسة التي يعملون بها ولا ينشغلون بالبحث عن عمل آخر فهو يعتبر مضيعة لوقتهم وجهدهم.

### ثالثا: عرض وتحليل إجابات افراد العينة حول بعد الالتزام المعياري

يتضمن بعد الالتزام المعياري 5 فقرات (من 11 إلى 15)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد عينة الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الالتزام المعياري**

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرة	الرقم الفقرة
01	مرتفعة	0,707	3,753	تربطني بعلمي علاقة خاصة تجعلني اتمسك به	11
02	مرتفعة	0,866	3,733	توفر إدارة المؤسسة الفرص لإظهار القدرات الكامنة لدى العاملين	12
03	مرتفعة	0,772	3,476	التزامي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في المؤسسة	13
05	متوسطة	1,000	3,246	أشعر أن بقائي في المؤسسة واجب أخلاقي	14
04	متوسطة	0,967	3,307	أشعر بالذنب إذا تركت العمل في المؤسسة التي أنتمي إليها	15
-	مرتفعة	<b>0,626</b>	<b>3,507</b>	<b>بعد الالتزام المعياري</b>	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يظهر الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد الالتزام المعياري في ضوء خمس فقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3,246) و (3,753)، بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين (0,707) و(1,000).

وقد أسفرت النتائج عن بلوغ الفقرة " تربطني بعلمي علاقة خاصة تجعلني اتمسك به " المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3,75) وهو يعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة، تليها الفقرة" توفر إدارة المؤسسة الفرص لإظهار القدرات الكامنة لدى العاملين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,73) وهو يعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة، في حين جاءت الفقرة " التزامي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في المؤسسة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,47) وهو يعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة، بعدها تأتي الفقرة " أشعر بالذنب إذا تركت العمل في المؤسسة التي أنتمي إليها " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(3,30) وهو يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، فيما حصلت الفقرة " أشعر أن بقائي في المؤسسة واجب أخلاقي " على المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي (3,24) وهو يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة.

في حين قدر المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد ب (3,507) فهي قيمة تنتمي للفئة الرابعة من فئات سلم ليكرث الخماسي (فئة الرابعة هي من 3,41-4,20)، وانحراف المعياري قدره (0,626) وهو أقل من (1)، مما يدل على درجة مرتفعة من الالتزام المعياري، وهناك تشتت ضعيف في آراء أفراد العينة، وبناء على ذلك فإن الالتزام المعياري مرتفع وهو ما يفسر أن الأفراد يشعرون بالانتماء للمؤسسة وأن لها فضلا عليهم، كما أن تركهم لمؤسستهم يعتبر عملا لا أخلاقي، وخاصة في ظل ما قدمته لهم من مزايا وفرص لإبراز مهاراتهم وقدراتهم، كما أن العلاقات الجيدة التي نشأت بين العاملين تدفعهم للبقاء في المؤسسة.

#### رابعا: عرض وتحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجماليين للالتزام التنظيمي

يتم فيما يلي القيام بالتحليل الوصفي للالتزام التنظيمي وأبعاده كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجماليين لمحور الالتزام التنظيمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
الالتزام العاطفي	3,836	0,678	مرتفعة	01
الالتزام الاستمراري	3,443	0,681	مرتفعة	03
الالتزام المعياري	3,507	0,626	مرتفعة	02
الالتزام التنظيمي	3,595	0,542	مرتفعة	-

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.



يوضح الجدول أعلاه المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الالتزام التنظيمي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (3,443) و (3,836)، والانحرافات المعيارية بين (0,626) و (0,681). وعليه فترتيب أبعاد هذا المحور جاء كآآتي: في المرتبة الأولى بعد " الالتزام العاطفي" بمتوسط حسابي (3,836) أي بدرجة مرتفعة من الموافقة وانحراف معياري قدره (0,678)، وعادت المرتبة الثانية لبعء "الالتزام المعياري" بمتوسط حسابي (3,507) أي بدرجة مرتفعة من الموافقة وانحراف معياري قدره (0,626)، في حين عادت المرتبة الثالثة لبعء "الالتزام الاستمراري" بمتوسط حسابي (3,443) أي بدرجة مرتفعة من الموافقة وانحراف معياري قدره (0,681).

ومن نتائج السابقة يتضح أن درجة موافقة أفراد العينة حول محور الالتزام التنظيمي مرتفعة بمتوسط حسابي (3,595) فهي قيمة تنتمي للفئة الرابعة لسلم ليكرث الخماسي (فئة 4 هي من 3,41-4,20)، وانحراف معياري (0,542) وهو انحراف أقل من (1)، مما يدل على أن هناك تشتت ضعيف في آراء أفراد العينة، وبناء على ذلك فان مستوى شعور أفراد العينة بالالتزام التنظيمي مرتفع وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى شعورهم بالانتماء والارتباط بالمؤسسة، كما أنها توفر الوسائل المساعدة في العمل، كما توفر الحوافز المادية والمعنوية، وتعتمد نظام الترقية، كما تسود روح العمل بين للعمال، وأن العمال لديهم رغبة في تحقيق أهداف المؤسسة.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور نية ترك العمل

سيتم فيما يلي تحليل فقرات محور نية ترك العمل، بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss، وسنقوم باستخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة للبعء، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

#### أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور نية ترك العمل

يتضمن محور نية ترك العمل 8 فقرات (من 16 إلى 23)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (18):** المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور نية ترك العمل

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرة	الرقم الفقرة
01	مرتفعة	0,827	3,815	بقائي في عملي الحالي قائم على رغبتي بالاستمرار في هذا العمل	16
02	متوسطة	0,903	3,323	لا يعتبر بقائي في عملي الحالي أمرا حتميا	17
06	ضعيفة	0,917	2,307	أشعر بكثير من الاستياء تجاه المؤسسة التي أعمل بها	18
07	ضعيفة	0,950	2,184	أفكر باستمرار في ترك عملي الحالي	19
05	ضعيفة	1,085	2,384	أفكر جديا في البحث عن فرصة عمل أخرى في السنة المقبلة	20
08	ضعيفة	0,874	1,984	سأقوم بترك عملي الحالي خلال السنة المقبلة حتى دون توفر خيار أفضل	21
04	ضعيفة	1,174	2,492	سأقوم بترك عملي الحالي خلال السنة المقبلة في حال توفر خيار أفضل	22
03	متوسطة	1,006	2,646	لن أخسر الكثير إذا تركت عملي الحالي	23
-	متوسطة	<b>0,650</b>	<b>2,642</b>	<b>بعد نية ترك العمل</b>	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور نية ترك العمل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (1,984) و(3,815)، والانحرافات المعيارية بين (0,827) و(1,174).

وقد أسفرت النتائج عن بلوغ الفقرة " بقائي في عملي الحالي قائم على رغبتي بالاستمرار في هذا العمل " المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3,815) وهو يعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة، تليها الفقرة " لا يعتبر بقائي في عملي الحالي أمرا حتميا " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,323) وهو يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، في حين جاءت الفقرة " لن أخسر الكثير إذا تركت عملي الحالي " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,646) وهو يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، تليها الفقرة " سأقوم بترك عملي الحالي خلال السنة المقبلة في حال توفر خيار أفضل " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,492) وهو يعبر عن درجة ضعيفة

من الموافقة، تليها الفقرة " أفكر جديا في البحث عن فرصة عمل أخرى في السنة المقبلة " على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2,384) وهو يعبر عن درجة ضعيفة من الموافقة، تليها الفقرة " أشعر بكثير من الاستياء تجاه المؤسسة التي أعمل بها" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2,307) وهو يعبر عن درجة ضعيفة من الموافقة، تليها الفقرة " أفكر باستمرار في ترك عملي الحالي " على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2,184) وهو يعبر عن درجة ضعيفة من الموافقة، فيما حصلت الفقرة " سأقوم بترك عملي الحالي خلال السنة المقبلة حتى دون توفر خيار أفضل " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1,984) وهو يعبر عن درجة ضعيفة من الموافقة .

في حين قدر المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد ب (2,642) فهي قيمة تنتمي للفئة الثالثة لسلم ليكرث الخماسي (فئة الثالثة هي من 2,61-3,40)، وانحراف المعياري قدره (0,650) وهو أقل من (1)، مما يدل على درجة متوسطة من الموافقة، فهناك تشتت ضعيف في آراء أفراد العينة، وهذا قد يرجع الى ندرة أو غياب البديل بنفس مواصفات المؤسسة في سوق العمل. كما أن المؤسسة تمنح عمالها أجور تتناسب مع طبيعة العمل وحسن التسيير من طرف الإدارة، وتعطيهم حرية أكبر في العمل وهذا يشعرهم بالرضا والانتماء ويقلل لديهم نية ترك العمل.

#### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

قبل التطرق لاختبار فرضيات الدراسة لابد من اختبار التوزيع الطبيعي لتأكد من ملائمة البيانات لفرضيات الدراسة وذلك كما يلي:

#### الفرع الأول: عرض نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، تم حساب معاملي الالتواء والتفطح لمعرفة طبيعة توزيع البيانات، وقد جاءت نتائج اختبار طبيعة توزيع البيانات كما هو موضح في الجدول رقم (19):

#### الجدول رقم (19): اختبار التوزيع الطبيعي (معاملي الالتواء والتفطح)

المتغيرات	الأبعاد	معامل الالتواء	معامل التفطح
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	-0,231	-0,684
	الالتزام الاستمراري	-0,041	-0,042
	الالتزام المعياري	-0,170	0,081

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (19) أن معاملات الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تتراوح بين (-0,231) و(-0,041) وهي أقل من 3 وتقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين [-3, +3] بينما معاملات التفلطح فهي محصورة بين (-0,684) و (0,081)، وتقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي وهي أقل من 20، وتشير هذه النتائج إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا ما أكدته دراسة ( Cao.Q, Dowlatshahi.s)<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: اختبار التعددية الخطية

يتم التأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها بالاعتماد على اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح، ولن تظهر مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة في حالة ما إذا كان معامل تضخم التباين أقل من 10 والتباين المسموح أكبر من 0,1 بالنسبة لجميع المتغيرات المستقلة بدراسة. والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول (20).

الجدول رقم (20) نتائج اختبار معاملي تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
الالتزام العاطفي	1,284	0,779
الالتزام الاستمراري	1,884	0,531
الالتزام المعياري	1,900	0,526

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول (20) أن النتائج المتوصل إليها تشير إلى أن قيم معامل تضخم التباين محصورة بين 1,283 و1,900 وهي أقل من 10، كما نلاحظ أن قيم التباين المسموح به كلها أكبر من 0,1 بالنسبة لجميع المتغيرات، وعليه يمكن القول إن نتائج اختبار عدم ارتباط المتغيرات المستقلة جيدة.

#### الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

لاختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، ويمكن عرض النتائج على النحو

الآتي:

<sup>1</sup>- Cao.Q, Dowlatshahi.s. **The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile Manufacturing Environment**, Journal of Operations Management, Vol 23, No 05, 2005, p542

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية: تم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار المتعدد، كما هو موضح في الجدول رقم (21).

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (المتغير التابع = نية ترك العمل)

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0,407	0,166	0,000	4,036	1,494	3	4,481	الانحدار	1
-	-	-	-	0,370	61	22,577	الخطأ المتبقي	
-	-	-	-	-	64	27,059	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن مستوى الدلالة  $f = 0,000$  وهو أقل تماماً من  $0,05$  وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R$  تساوي  $0,407$  مما يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل، كما أن معامل التحديد  $R^2$  يساوي  $0,166$ ، هذا يعني أن  $16,60\%$  من التباين الحاصل في المتغير التابع (نية ترك العمل) مُفسر بالتغير في المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) وأن  $83,40\%$  رجع إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج. وعليه يمكن القول إن الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $a < 0,05$ ) لأبعاد الالتزام التنظيمي على نية ترك العمل في شركة تضامن عياشي سعيد وشركته لصناعة البلاط من الاسمنت والجرانيت مقبولة.

وبالمقارنة مع الدراسات السابقة نلاحظ تطابق نتائج الدراسة المتحصل عليها مع نتائج دراسة (قعودة وسلامي، 2020)، دراسة (Sökmen & Ekmerkçioğlu, 2016)، ويمكن ارجاع ذلك إلى العلاقة الإيجابية بين الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل، فكلما زاد الالتزام التنظيمي قلت نية ترك العمل لدى العاملين، أي أن زيادة الالتزام العاطفي، و الالتزام الاستمراري، و الالتزام المعياري، يقلل الرغبة في نية ترك العمل لدى العاملين.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية:

من أجل اختبار أثر كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) في نية ترك العمل، سيتم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي المتعدد، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول رقم (22):

**الجدول رقم (22):** نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الالتزام التنظيمي في نية ترك العمل

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	المعاملات النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	
0,000	6,778	-	0,518	الثابت
0,198	-1,302	-0,173	0,127	الالتزام العاطفي
0,005	-2,887	-0,463	0,153	الالتزام الاستمراري
0,032	2,201	0,355	0,167	الالتزام المعياري

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول أعلاه يمكن استنتاج ما يلي:

### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تتص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعدهم الالتزام العاطفي في نية ترك العمل لدى العاملين في شركة تضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة البلاط من الإسمنت والجرانيت بالطاهير.

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن مستوى الدلالة الناتج يساوي ( $\text{sig} = 0,198$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $0,05$ ) وعليه الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة.

### 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تتص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعدهم الالتزام الاستمراري في نية ترك العمل لدى العاملين في شركة تضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة البلاط من الإسمنت والجرانيت بالطاهير.

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن مستوى الدلالة الناتج يساوي ( $\text{sig} = 0,005$ ) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $0,05$ ) وعليه الفرضية الفرعية الثانية مقبولة وهذا يدل على وجود أثر للالتزام الاستمراري على نية ترك العمل.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعدهم الالتزام المعياري في نية ترك العمل لدى العاملين في شركة تضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة البلاط من الاسمنت والجرانيت بالطاهير.

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن مستوى الدلالة الناتج يساوي ( $\text{sig} = 0,032$ ) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $0,05$ ) وعليه الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة وهذا يدل على وجود أثر للالتزام المعياري على نية ترك العمل.

### الفرع الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

- يوجد مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة تضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة البلاط من الإسمنت والجرانيت بالطاهير، فهي تتفق مع دراسات (قعودة وسلام، 2020) وتختلف مع (Sökmen & Ekmerkçioğlu, 2016) ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة توفر الوسائل المساعدة في العمل، كما توفر الحوافز المادية والمعنوية، وتعتمد نظام الترقية، كما تسود روح العمل بين العمال، وإن العمال تتوافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة وهذا يجعلهم يبذلون كل ما لديهم من أجل تحقيق هذه الاهداف.

- يوجد مستوى منخفض لنية ترك العمل لدى العاملين في شركة تضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة البلاط من الإسمنت والجرانيت بالطاهير، فهي تتفق مع دراسة (قعودة وسلامي، 2020) ويمكن تفسير ذلك أن رغبة العمال ضعيفة في ترك العمل وإنهم لا يفكرون في ترك المؤسسة أو البحث عن مؤسسة أخرى، مادام أن المؤسسة توفر لهم كل ما يحتاجونه من أدوات العمل وتمنحهم فترات للراحة والحرية في العمل، كما أن الأجور تتناسب مع طبيعة العمل.

- يوجد أثر للالتزام على نية ترك العمل في شركة تضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة البلاط من الاسمنت والجرانيت بالطاهير، فهي تتفق مع دراسة (قعودة وسلامي، 2020) وتختلف مع (Sökmen & Ekmerkçioğlu,2016) ويمكن تفسير ذلك انه كلما شعر العاملون بالفخر والاعتزاز في عملهم في المؤسسة كلما زاد انتمائهم اليها وارتبطوا أكثر بزملائهم في العمل، وكلما زاد اخلاصهم لها وعلموا أن التكاليف مغادرة المؤسسة كبيرة كلما قلل هذا من نية الافراد في ترك العمل.
- لا يوجد أثر للالتزام العاطفي على نية ترك العمل في شركة تضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة البلاط من الإسمنت والجرانيت بالطاهير، وهي نتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (قعودة وسلامي، 2020) ويمكن تفسير ذلك أن للعامل إحساس ضعيف بالمؤسسة ولا يعتبر أن مشاكل المؤسسة هي مشكلته.
- يوجد أثر للالتزام الاستمراري على نية ترك العمل في شركة تضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة البلاط من الاسمنت والجرانيت بالطاهير، فهي تتفق مع دراسة (قعودة وسلامي، 2020) ويمكن تفسير ذلك أنه في حالة تركه للمؤسسة فإنه لن يحصل على بدائل توفر له نفس الامتيازات، كما أن تمسكه بعمله سيكسبه الكثير كلما أدى ذلك الى التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين.
- يوجد أثر للالتزام المعياري على نية ترك العمل في شركة تضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة البلاط من الإسمنت والجرانيت بالطاهير، فهي تتفق مع دراسة (قعودة وسلامي، 2020) ويمكن تفسير ذلك أنه كلما توافقت قيم وأهداف العاملين مع قيم وأهداف المؤسسة كلما زاد اخلاصهم لها، وأن ترك العمل غير أخلاقي مما يقلل من نية ترك العمل لدى العاملين.



### خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على أثر الالتزام التنظيمي على نية ترك العمل لدى العاملين في شركة تضامن عياشي سعيد وشريكته لصناعة البلاط من الاسمنت والجرانيت وذلك عن طريق الاعتماد على الاستبيان باعتباره أبرز الوسائل المستخدمة في جمع البيانات وتم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS كما تم مناقشة الدراسة على ضوء الفرضيات، المقدمة ونتائج الدراسات السابقة. وقد تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى نتيجة مفادها وجود أثر للالتزام التنظيمي على نية ترك العمل لدى العاملين.

الخاتمة

هدفت دراستنا الى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على نية ترك العمل لدى العاملين حيث توجد علاقة وطيدة بين العامل ومؤسسته، فهي علاقة اخذ وعطاء بين الطرفين، لكن نتيجة بعض الظروف او العوامل قد تتوتر هذه العلاقة وتتقطع العلاقة بينهما، فينبغي على المؤسسة ان تعمل على الحفاظ على عمالها للتقليل من دوران العمل وما ينتج عنه من مشاكل عويصة، حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

#### أولاً: النتائج النظرية: نوجزها في النقاط التالية:

الالتزام التنظيمي حالة شعورية نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمؤسسته واقتناعه بأهدافها وهذا ما يؤثر إيجاباً على سلوكه، حيث يسعى إلى إنجاز مؤسسته، وبذل قصارى جهده والالتزام لتحقيق ذلك؛

الالتزام العاطفي هو الارتباط أو التمسك العاطفي أو التطابق أو الاندماج بقيم وأهداف المؤسسة؛

الالتزام الاستمراري يقصد به ما يحققه العاملون من قيمة في حالة استمرارهم العمل في المؤسسة مقابل ما سيفقده عن التحاقه بجهات عمل أخرى؛

الالتزام المعياري هو شعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المؤسسة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المؤسسة؛

النية في ترك العمل تعرف بأنها النية عند موظف أو عامل ما في وضع حد نهائي طوعياً لعلاقة العمل التي تربطه بالمؤسسة التي يعمل بها.

#### ثانياً: النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة التطبيقية في المؤسسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التطبيقية تتمثل في:

- يوجد مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة تضامن عياشي السعيد وشريكته لصناعة البلاط من الاسمنت والجرانيت بالطاهير، ونفسر ذلك بان المؤسسة توفر الوسائل المساعدة في العمل، كما توفر الحوافز المادية والمعنوية، كما ان المؤسسة تعتمد نظام الترقية، كما تسود روح العمل بين للعمال، وان العمال لديهم رغبة في تحقيق اهداف المؤسسة؛
- يوجد مستوى منخفض لنية ترك العمل لدى العاملين في شركة تضامن عياشي السعيد وشريكته لصناعة البلاط من الإسمنت والجرانيت بالطاهير، ويمكن تفسير ذلك أن رغبة العمال ضعيفة في ترك العمل وانهم لا يفكرون في ترك المؤسسة أو البحث عن مؤسسة أخرى؛

- يوجد أثر للالتزام على نية ترك العمل في شركة تضامن عياشي السعيد وشريكته لصناعة البلاط من الاسمنت والجرانيت بالطاهير، ويمكن تفسير ذلك انه كلما شعر العاملون بالفخر والاعتزاز في عملهم في المؤسسة كلما زاد انتمائهم اليها وارتبطوا أكثر بزملائهم في العمل، وكلما زاد اخلاصهم لها وعلموا ان التكاليف مغادرة المؤسسة كبيرة كلما قلل هذا من نية الافراد في ترك العمل؛
- لا يوجد أثر للالتزام العاطفي على نية ترك العمل في شركة تضامن عياشي السعيد وشريكته لصناعة البلاط من الاسمنت والجرانيت بالطاهير، ويمكن تفسير ذلك ان للعامل إحساس ضعيف بالمؤسسة ولا يعتبر ان مشاكل المؤسسة هي مشكلته؛
- يوجد أثر للالتزام الاستمراري على نية ترك العمل في شركة تضامن عياشي السعيد وشريكته لصناعة البلاط من الاسمنت والجرانيت بالطاهير، ويمكن تفسير ذلك انه في حالة تركه للمؤسسة فانه لن يحصل على بدائل توفر له نفس الامتيازات، كما ان تمسكه بعمله سيكسبه الكثير كلما أدى ذلك الى التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين؛
- يوجد أثر للالتزام المعياري على نية ترك العمل في شركة تضامن عياشي السعيد وشريكته لصناعة البلاط من الاسمنت والجرانيت بالطاهير، ويمكن تفسير ذلك انه كلما توافقت قيم واهداف العاملين مع قيم واهداف المؤسسة كلما زاد اخلاصهم لها، وان ترك العمل غير أخلاقي مما يقلل من نية ترك العمل لدى العاملين.

### ثالثا: الاقتراحات

- إن نتائج هذه الدراسة تسمح لنا بتقديم جملة من الاقتراحات التي تساهم في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين بشركة التضامن عياشي السعيد وشريكته لصناعة البلاط من الاسمنت والجرانيت بالطاهير كما يلي:
- العمل على تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بشتى الطرق والوسائل ودون توقف؛
  - ضرورة تعزيز مبادئ العدالة والإنصاف بين المشرفين في تعاملاتهم مع العاملين؛
  - العمل على إعطاء العاملين أكبر قدر من الحرية في اتخاذ القرارات فيما يخص المهام المسندة إليهم؛
  - إجراء المزيد من الدراسات حول الالتزام التنظيمي وكذا نية ترك العمل وتحليل اسبابها والعمل على ادارتها بشكل جيد؛

- تنمية شعور الانتماء والاندماج لدى الافراد في المؤسسة من خلال تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة؛
- دعم العاملين والسماح لهم بالمشاركة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمؤسسة؛
- تعزيز الالتزام التنظيمي لأفراد المؤسسة من أجل زيادة انتاجها وضمان نجاحها واستمرارها؛
- التقليل من دوران العمل من اجل خفض التكاليف؛
- العمل على تقوية الالتزام لدى العاملين لتنبؤ ببقائهم ومغادرتهم للمؤسسة؛
- الاهتمام بميول ورغبات الافراد داخل المؤسسة وتحويلها إلى سلوك إيجابي يدفع المؤسسة إلى التقدم والبقاء.

#### رابعاً: آفاق الدراسة

بالنظر إلى محددات الدراسة التي كانت دافعا إلى التركيز على بعض جوانب الموضوع ففي الأخير يتم اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية أو بداية أفكار جديدة تكمل مختلف زوايا هذه الدراسة وهي:

- إعادة تطبيق نفس الدراسة على قطاعات أخرى كالمستشفيات والمؤسسات الحكومية؛
- دراسة أثر الالتزام التنظيمي على نية ترك العمل مع إضافة متغيرات وسيطة؛
- دراسة مقارنة الالتزام التنظيمي بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة؛
- ظروف العمل وعلاقتها بنية ترك العمل؛
- أثر نوايا ترك العمل على معدلات دوران العمل الفعلية في الشركات.

# قائمة المراجع

## أولاً: باللغة العربية

## ❖ الكتب:

- إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2014.
- دلال القاضي ومحمود البياتي، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2008، ص 148.
- صفوان محمد المبيضين وعائض بن الشافي الاكلي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، الطبعة الأولى، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- عبودي زيد، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، الطبعة الأولى، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
- مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008.
- محمد السيد حمزاوي، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، الطبعة الأولى، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، السعودية، 2008.
- محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- محمد قاسم القربوني، السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في التنظيمات الإدارية، الطبعة الثانية، مكتبة الشرق، الأردن، 1994.

## ❖ المقالات:

- أيمن المعاني عوده، الولاء التنظيمي لدى المديرين لدى الوزارات الأردنية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد: 21، العدد: 78، الاردن، 1999.
- أحمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين، مجله العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، العراق، 2016.
- إسماعيل العمري وعبد الفتاح ابي مولود، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة المحروقات بمنطقة ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد: 09، العدد: 28، الجزائر، 2010.
- خضير نعيمة عباس وآخرون، الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، العراق
- خيرية محمد بن عصمان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، مجلة كلية التربية بينها، المجلد: 30، العدد: 120، ليبيا، 2019.
- عصام حيدر وناصر فداء، أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 30، العدد: 01، سوريا، 2014.
- عامر علي حسين العطوي، العلاقة بين الانغراز الوظيفي ونوايا دوران العمل الاختياري في سياق بعض العوامل الموقفية دراسة تحليلية لآراء أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد: 09، العدد: 37، العراق، 2013.
- مخلص شياع علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني للأنيار، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 04، العدد: 09، 2012.
- ماجد قاسم السيان، قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة (دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة اب)، مجلة الإدارة العلمية، المجلد: 11، العدد: 05، اليمن، 2015.
- نجم الحميدي وآخرون، أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد: 01، العدد: 43، سوريا، 2018.



- نصر الدين قعودة ومنيرة سلامي، أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي دور الوساطة لنية ترك العمل (دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد: 10، العدد: 04، جامعة ورقلة، الجزائر، 2020.
- نصرالدين قعودة ومنيرة سلامي، أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد: 04، العدد: 01، جامعة ورقلة، الجزائر، 2020.

## ❖ الرسائل الجامعية:

- أحمد حميد محمد العيادي، الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين محافظة جدة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية، 2000.
- أيهم السلطان، أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل، مذكره ماجستير، (غير منشورة)، في ادارة الموارد البشرية، جامعة سوريا، سوريا، 2016.
- أناس فؤاد نواوي فلميان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين بدائرة التربية والتعليم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، السعودية، 2006.
- أناس فؤاد نواوي فلميان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين بدائرة التربية والتعليم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، السعودية، 2006.
- خالد محمد احمد الوزان، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، 2006.
- ريم عمورة، أثر العوامل الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل، مذكره ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2014.
- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية، 2005.

- محمد إسماعيل داود الجماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة)، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، فلسطين، 2016.
- محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016.
- محمد إبراهيم عجبنا العبيد، التمكين الإداري وأثره على نية ترك العمل في ظل ضغوط العمل كمتغير معدل، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، في اداة الاعمال، جامعة السودان، السودان، 2020.
- مها ضمهر، عبد الكريم محمد، الالتزام التنظيمي وأثره على نية ترك العمل دراسة حالة على مستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، إدارة الاعمال، جامعة السودان، السودان، 2019.
- هادي عذاب سليمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في الإدارة العامة، جامعة كليمنتس العالمية، باكستان، 2013.
- هيجان عبد الرحمان احمد، الولاء التنظيمي للمديد السعودي، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 1998.

ثانياً: باللغة الأجنبية

## NEW PAPERS

- Natalie J. Allen & John P. Meyer, The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, N°.1, 1990.
- M.l'eontaridi Rannia &Melaine E.ward, work-related Stress , Quitting Intentions and absenteeism, Discussion Paper N°:493 University DE sterling, UK, 2002.
- Muhammad Ehsan Malik et al, Job satisfaction and organizational commitment of university professors in public universities in Pakistan, sector of business and management, vol, 05. No 06, 2010.
- Bidgoli at al, Analyzing the relationship between the perception of organization justice and organizational commitment. Case study, Nishapur medical science college international journal of academic research in accounting, finance and management sciences, vol 05, No 03, Iran, 2015.
- Kumar, B. P &Giri, V. N. Effect of age and experience on job satisfaction and organizational commitment, The ICFAI Journal of Organizational Behavior, vol 1, India, 2009.

Mouhamadou Thile Sow, **Relationship Between Organizational Commitment and Turnover Intentions Among Healthcare Internal Auditors**, Doctor of Business Administration, College of Management and Technology, Weldon University, USA, 2015

L.Monji &K.Ortlepp, **the relationship between organizational trust, job satisfaction and intention to leave: An exploratory study**, journal of occupational health psychology, south Africa, 2011.

Lucy Firth, **"How Can Managers reduce Employee Intention to Quit"**, Journal of Managerial Psychology, Vol. 19, N°. 2, Australia, 2004.

Alptekin Sökmen1, Emre Burak Ekmekçioğlu, **The Relationship between Organizational Justice, Organizational Commitment and Intention to Leave: Investigating Gender Difference**, International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319 – 8028, Vol. 5, N°. 12, Turkey, 2016.

Cao.Q, Dowlatsahi.s, **The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile Manufacturing Environment**, Journal of Operations Management, Vol 23, No 05, 2005.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبانة في صورتها الأولية

جامعة جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبيان بحث

سيدي الفاضل ....سيدتي الفاضلة...تحية طيبة وبعد..

تم تصميم هذه الاستمارة في إطار إعداد مذكرة تخرج بعنوان: "أثر الالتزام التنظيمي على نية ترك العمل لدى العاملين: دراسة حالة"، لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية. وعليه نرجوا منكم الاطلاع عليها والإجابة على جميع فقراتها بكل موضوعية، لأن ذلك سيؤثر على دقة النتائج المتوصل إليها. كما نحيطكم علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيك.

إشراف الدكتور:

عبد الرحمان ياسر

إعداد الطالبتين :

- بوعوة حسان

- بوصبع حمزة

السنة الجامعية: 2021/2020

## المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

البيانات الشخصية	الفئات	ضع (x) في الخانة المناسبة
الجنس	ذكر	
	أنثى	
السن	أقل من 30 سنة	
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
	50 سنة فما فوق	
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	
	تقني سامي	
	جامعي	
الصنف المهني	دراسات عليا	
	إطار	
الخبرة المهنية	عون تحكم	
	عون تنفيذ	
	أقل من 05 سنوات	
	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
	10 سنوات فما فوق	

## المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

رقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول: الالتزام العاطفي</b>						
01	أشعر بالفخر كلما تحدثت عن المؤسسة التي أنتمي إليها					
02	أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة التي أنتمي إليها					
03	أشعر بارتباط عاطفي اتجاه المؤسسة التي أنتمي إليها					
04	أشعر أن قراري بالالتحاق للعمل بهذه المؤسسة قرار سليم					
05	تهمني سمعة ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها					
<b>البعد الثاني: الالتزام الاستمراري</b>						
06	سأبقى في عملي حتى ولو فضل زملائي الانتقال للعمل في مؤسسة أخرى					
07	ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي إذا تركت عملي الحالي					
08	لدي الاستعداد للقيام بأي عمل أكلف به مقابل الاستمرار في المؤسسة التي أعمل بها					
09	أفضل الاستمرار في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة عمل أفضل منه في مؤسسة أخرى					
10	أرغب في استمرار العلاقة التي تربطني بزملائي في العمل					
<b>البعد الثالث: الالتزام المعياري</b>						
11	تربطني بعملي علاقة خاصة تجعلني أتمسك به					
12	توفر إدارة المؤسسة الفرص لإظهار القدرات الكامنة لدى العاملين					
13	إلتزامي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في المؤسسة					
14	أشعر أن بقائي في المؤسسة واجب أخلاقي					
15	أشعر بالذنب إذا تركت العمل في المؤسسة التي أنتمي إليها					

## المحور الثالث: نية ترك العمل

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الترتيب
					بقائي في عملي الحالي قائم على رغبتني بالاستمرار في هذا العمل	16
					يعتبر بقائي في عملي الحالي أمرا حتميا لقلّة الخيارات الأخرى	17
					أشعر بكثير من الاستياء تجاه المؤسسة التي أعمل بها	18
					أفكر باستمرار في ترك عملي الحالي	19
					سأبدأ غالبا البحث عن فرصة عمل أخرى في السنة المقبلة	20
					سأقوم بترك عملي الحالي خلال السنة المقبلة حتى دون توفر خيار أفضل	21
					سأقوم بترك عملي الحالي خلال السنة المقبلة في حال توفر خيار أفضل	22
					سأخسر الكثير إذا تركت عملي الحالي	23

شكرا على حسن تعاونكم..



الملحق رقم (02): الاستبانة في صورتها النهائية

جامعة جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبيان بحث

سيدي الفاضل .... سيدي الفاضلة...تحية طيبة وبعد..

تم تصميم هذه الاستبانة في إطار إعداد مذكرة تخرج بعنوان: "أثر الالتزام التنظيمي على نية ترك العمل لدى العاملين: دراسة حالة"، (شركة تضامن عياشي السعيد وشريكته لصناعة البلاط من الاسمنت والجرانيت) لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية. وعليه نرجوا منكم الاطلاع عليها والإجابة على جميع فقراتها بكل موضوعية، لأن ذلك سيؤثر على دقة النتائج المتوصل إليها. كما نحيطكم علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيك.

إشراف الدكتور:

عبد الرحمان ياسر

إعداد الطالبين:

- بوعوة حسان

- بوصبع حمزة

السنة الجامعية: 2021/2020

## المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

البيانات الشخصية	الفئات	ضع (x) في الخانة المناسبة
الجنس	ذكر	
	أنثى	
السن	أقل من 30 سنة	
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
	50 سنة فما فوق	
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	
	تقني سامي	
	جامعي	
الصف المهني	دراسات عليا	
	إطار	
	عون تحكم	
الخبرة المهنية	عون تنفيذ	
	أقل من 05 سنوات	
	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
	15 سنة فما فوق	

## المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق غير بشدة	موافق بشدة
<b>البعد الأول: الالتزام العاطفي</b>						
01	أشعر بالفخر كوني أحد أعضاء هذه المؤسسة					
02	أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة التي أنتمي إليها					
03	أشعر بارتباط عاطفي اتجاه المؤسسة التي أنتمي إليها					
04	أشعر أن قراري بالالتحاق للعمل بهذه المؤسسة قرار سليم					
05	تهمني سمعة ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها					
<b>البعد الثاني: الالتزام الاستمراري</b>						
06	سأبقى في عملي حتى ولو فضل زملائي الانتقال للعمل في مؤسسة أخرى					
07	ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي إذا تركت عملي الحالي					
08	لدي الاستعداد للقيام بأي عمل أكلف به مقابل الاستمرار في المؤسسة التي أعمل بها					
09	أفضل الاستمرار في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة عمل أفضل منه في مؤسسة أخرى					
10	أرغب في استمرار العلاقة التي تربطني بزملائي في العمل					
<b>البعد الثالث: الالتزام المعياري</b>						
11	تربطني بعملي علاقة خاصة تجعلني أتمسك به					
12	توفر إدارة المؤسسة الفرص لإظهار القدرات الكامنة لدى العاملين					
13	التزامي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في المؤسسة					
14	أشعر أن بقائي في المؤسسة واجب أخلاقي					
15	أشعر بالذنب إذا تركت العمل في المؤسسة التي أنتمي إليها					

## المحور الثالث: نية ترك العمل

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الترتيب
					بقائي في عملي الحالي قائم على رغبتي بالاستمرار في هذا العمل	16
					لا يعتبر بقائي في عملي الحالي أمرا حتميا	17
					أشعر بكثير من الاستياء تجاه المؤسسة التي أعمل بها	18
					أفكر باستمرار في ترك عملي الحالي	19
					أفكر جديا في البحث عن فرصة عمل أخرى في السنة المقبلة	20
					سأقوم بترك عملي الحالي خلال السنة المقبلة حتى دون توفر خيار أفضل	21
					سأقوم بترك عملي الحالي خلال السنة المقبلة في حال توفر خيار أفضل	22
					لن أخسر الكثير إذا تركت عملي الحالي	23

شكرا على حسن تعاونكم..

الملحق رقم: (03) قائمة الأساتذة المحكمين

اسم ولقب الأستاذ	اسم الجامعة
الشاطر شفيق	-جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل
مبيروك محمد البشير	-جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل
سوفي نبيل	-جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل
محمد الصالحي	-جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل
سمير سالمى	-جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل

الصدق الداخلي لفقرت بعد الإلتزام العاطفي

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	الالتزام_العاطفي
العبارة 1	Corrélation de Pearson	1	,678**	,518**	,526**	,563**	,797**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,678**	1	,687**	,504**	,574**	,836**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,518**	,687**	1	,553**	,521**	,809**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 4	Corrélation de Pearson	,526**	,504**	,553**	1	,749**	,816**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 5	Corrélation de Pearson	,563**	,574**	,521**	,749**	1	,832**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65	65	65
الالتزام_العاطفي	Corrélation de Pearson	,797**	,836**	,809**	,816**	,832**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65	65

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لفقرات بعد الإلتزام الاستمراري

		العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	الالتزام_الاستمراري
العبارة 6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1  65	,480**  65	,387**  65	,556**  65	,264*  65	,709**  65
العبارة 7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,480**  65	1  65	,378**  65	,440**  65	,381**  65	,733**  65
العبارة 8	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,387**  65	,378**  65	1  65	,551**  65	,345**  65	,727**  65
العبارة 9	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,556**  65	,440**  65	,551**  65	1  65	,505**  65	,827**  65
العبارة 10	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,264*  65	,381**  65	,345**  65	,505**  65	1  65	,687**  65
الالتزام_الاستمراري	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,709**  65	,733**  65	,727**  65	,827**  65	,687**  65	1  65

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الصدق الداخلي لفقرات بعد الإلتزام المعياري

		العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	الالتزام_المعياري
العبارة 11	Corrélation de Pearson	1	,562**	,475**	,418**	,272*	,716**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,028	,000
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 12	Corrélation de Pearson	,562**	1	,435**	,359**	,222	,694**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,003	,075	,000
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 13	Corrélation de Pearson	,475**	,435**	1	,371**	,407**	,718**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,002	,001	,000
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 14	Corrélation de Pearson	,418**	,359**	,371**	1	,567**	,780**
	Sig. (bilatérale)	,001	,003	,002		,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
العبارة 15	Corrélation de Pearson	,272*	,222	,407**	,567**	1	,713**
	Sig. (bilatérale)	,028	,075	,001	,000		,000
	N	65	65	65	65	65	65
الالتزام_المعياري	Corrélation de Pearson	,716**	,694**	,718**	,780**	,713**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65	65

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).



الصدق الداخلي لفقرات بعد الإلتزام التنظيمي

		الالتزام_العاطفي	الالتزام_الاستمراري	الالتزام_المعياري	الالتزام_التنظيمي
الالتزام_العاطفي	Corrélation de Pearson	1	,425**	,433**	,762**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65
الالتزام_الاستمراري	Corrélation de Pearson	,425**	1	,668**	,853**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65
الالتزام_المعياري	Corrélation de Pearson	,433**	,668**	1	,845**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65
الالتزام_التنظيمي	Corrélation de Pearson	,762**	,853**	,845**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لفقرات محور نية ترك العمل

		العبارة 16	العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23	نية ترك العمل
العبارة 16	Corrélation de Pearson	1	,374**	,076	,024	-,024	,018	,111	-,174	,231
	Sig. (bilatérale)		,002	,547	,848	,849	,889	,378	,167	,064
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
العبارة 17	Corrélation de Pearson	,374**	1	,538**	,421**	,413**	,343**	,378**	,179	,669**
	Sig. (bilatérale)	,002		,000	,000	,001	,005	,002	,153	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
العبارة 18	Corrélation de Pearson	,076	,538**	1	,705**	,633**	,571**	,336**	,255*	,764**
	Sig. (bilatérale)	,547	,000		,000	,000	,000	,006	,040	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
العبارة 19	Corrélation de Pearson	,024	,421**	,705**	1	,733**	,661**	,407**	,331**	,804**
	Sig. (bilatérale)	,848	,000	,000		,000	,000	,001	,007	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
العبارة 20	Corrélation de Pearson	-,024	,413**	,633**	,733**	1	,599**	,376**	,370**	,779**
	Sig. (bilatérale)	,849	,001	,000	,000		,000	,002	,002	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
العبارة 21	Corrélation de Pearson	,018	,343**	,571**	,661**	,599**	1	,433**	,260*	,725**
	Sig. (bilatérale)	,889	,005	,000	,000	,000		,000	,037	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
العبارة 22	Corrélation de Pearson	,111	,378**	,336**	,407**	,376**	,433**	1	,744**	,738**
	Sig. (bilatérale)	,378	,002	,006	,001	,002	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
العبارة 23	Corrélation de Pearson	-,174	,179	,255*	,331**	,370**	,260*	,744**	1	,591**
	Sig. (bilatérale)	,167	,153	,040	,007	,002	,037	,000		,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
نية ترك العمل	Corrélation de Pearson	,231	,669**	,764**	,804**	,779**	,725**	,738**	,591**	1
	Sig. (bilatérale)	,064	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل ثبات محور الإلتزام التنظيمي

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	15

معامل ثبات محور نية ترك العمل

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	8

محور ثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ككل

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,776	23

الملحق رقم (06): التكرارات والنسب المئوية لمحاور البيانات الشخصية  
والوظيفية

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	50	76,9	78,1	78,1
انثى	14	21,5	21,9	100,0
Total	64	98,5	100,0	
Manquant Système	1	1,5		
Total	65	100,0		

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	13	20,0	20,0	20,0
من 30 الى أقل من 40 سنة	26	40,0	40,0	60,0
من 40 الى أقل من 50 سنة	17	26,2	26,2	86,2
سنة فما فوق 50	9	13,8	13,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوى او اقل	33	50,8	50,8	50,8
تقني سامي	15	23,1	23,1	73,8
جامعي	15	23,1	23,1	96,9
دراسات عليا	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

الصنف المهني

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اطار	15	23,1	23,1	23,1
عون تحكم	20	30,8	30,8	53,8
عون تنفيذ	28	43,1	43,1	96,9
4,00	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	22	33,8	33,8	33,8
من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	21	32,3	32,3	66,2
من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	14	21,5	21,5	87,7
سنة فما فوق 15	7	10,8	10,8	98,5
5,00	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء العينة حول فقرات الاستبانة

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الإلتزام العاطفي

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة 1	65	2,00	5,00	3,9385	,80772
العبارة 2	65	2,00	5,00	3,7538	,77118
العبارة 3	65	1,00	5,00	3,5385	,90272
العبارة 4	65	1,00	5,00	3,9231	,83493
العبارة 5	65	2,00	5,00	4,0308	,82858
الالتزام_العاطفي	65	2,40	5,00	3,8369	,67813
N valide (liste)	65				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الإلتزام الاستمراري

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة 6	65	2,00	5,00	3,6000	,80623
العبارة 7	65	1,00	5,00	3,2769	,97640
العبارة 8	65	1,00	5,00	3,3077	,95071
العبارة 9	65	1,00	5,00	3,1846	,93361
العبارة 10	65	1,00	5,00	3,8462	,95575
الالتزام_الاستمراري	65	1,80	5,00	3,4431	,68144
N valide (liste)	65				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الإلتزام المعياري

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة 11	65	2,00	5,00	3,7538	,70779
العبارة 12	65	2,00	5,00	3,7538	,86658
العبارة 13	65	2,00	5,00	3,4769	,77273
العبارة 14	65	1,00	5,00	3,2462	1,00048
العبارة 15	65	1,00	5,00	3,3077	,96700
الالتزام_المعياري	65	2,00	5,00	3,5077	,62657
N valide (liste)	65				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الإلتزام التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الالتزام_العاطفي	65	2,40	5,00	3,8369	,67813
الالتزام_الاستمراري	65	1,80	5,00	3,4431	,68144
الالتزام_المعياري	65	2,00	5,00	3,5077	,62657
الالتزام_التنظيمي	65	2,47	5,00	3,5959	,54248
<b>N valide (liste)</b>	<b>65</b>				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور نية ترك العمل

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العبارة 16	65	1,00	5,00	3,8154	,82712
العبارة 17	65	1,00	5,00	3,3231	,90325
العبارة 18	65	1,00	4,00	2,3077	,91725
العبارة 19	65	1,00	4,00	2,1846	,95020
العبارة 20	65	1,00	5,00	2,3846	1,08530
العبارة 21	65	1,00	5,00	1,9846	,87486
العبارة 22	65	1,00	5,00	2,4923	1,17424
العبارة 23	65	1,00	4,00	2,6462	1,00671
نية ترك العمل	65	1,38	4,25	2,6423	,65022
<b>N valide (liste)</b>	<b>65</b>				

معامل الإلتواء والتفلطح لمحور الإلتزام التنظيمي

Statistiques descriptives					
	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
العاطفي_الالتزام	65	-,231	,297	-,684	,586
الاستمراري_الالتزام	65	-,041	,297	-,042	,586
المعياري_الالتزام	65	-,170	,297	,081	,586
N valide (liste)	65				

الملحق رقم (09): اختبار التعددية الخطية

اختبار التعددية الخطية لمحور الإلتزام التنظيمي

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	3,508	,518		6,778	,000		
العاطفي_الالتزام	-,165	,127	-,173	-1,302	,198	,779	1,284
الاستمراري_الالتزام	-,442	,153	-,463	-2,887	,005	,531	1,884
المعياري_الالتزام	,368	,167	,355	2,201	,032	,526	1,900



الملحق رقم (10): اختبار الفرضية الرئيسية والفرضية الفرعية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,407 <sup>a</sup>	,166	,125	,60838

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,481	3	1,494	4,036	,011 <sup>b</sup>
	Résidus	22,577	61	,370		
	Total	27,059	64			

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,508	,518		6,778	,000
	الالتزام_العاطفي	-,165	,127	-,173	-1,302	,198
	الالتزام_الاستمراري	-,442	,153	-,463	-2,887	,005
	الالتزام_المعياري	,368	,167	,355	2,201	,032