



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطوفونيا



الموضوع :

# قياس الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في قطاع التعليم العالي

دراسة مقارنة بين عمال المدرسة العليا للأساتذة و عمال  
جامعة عمار ثليجي بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص : علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ

إعداد الطالبتين:

أ.د بوفاتح محمد

• بوقناشة ياسمين

• ساري كريمة

السنة الدراسية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العلمين ، تبارك و تعالی له الكمال وحده .  
و الصلاة و السلام على سيدنا محمد نبيه و رسوله  
الأمين

أحمد الله تعالى الذي بارك لنا في إتمام بحثنا هذا .  
و نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ بوفاتح محمد على  
ماقدمه لنا من عون و نصائح .

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد

# الإهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى  
الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية  
بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى  
مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله و أدامهما نور لدربي  
إلى كل العائلة الكريمة من إخوة و أخوات  
إلى من ساندني و دعمني  
زوجي الغالي، حفظهم الله و رعاهم  
إلى صديقتي رفيقة مشواري  
أهدي اليكم هذا البحث

(ياسمين)

# الإهداء

الحمد لله أولاً وآخراً

"وماتوفيقي إلا بالله"

بفضل الله تعالى اتممت مناقشة مذكرة التخرج للحصول على شهادة  
ماستر في علم النفس العمل والتنظيم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى  
من أحمل إسمه بكل افتخار..

والدي العزيز

وإلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان

امي الغالية الى سندي في الحياة اختي أسماء واخي وزوجي، حفظهم الله  
لي

وصديقتي ورفيقة دربي في مشواري دراسي سدد الله خطاها

(كريمة)

## ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال قطاع التعليم العالي (جامعة عمار ثليجي بالأغواط ، المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط ) ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 48 موظفا بين (الجامعة ، المدرسة العليا)، وطبقنا الإستبيان الالتزام التنظيمي لصاحبه الباحث العمري اسماعيل ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال مرتفعا.
- لا توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال تعزى بالجنس .
- لا توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال تعزى المهنة الحالية .
- لا توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال تعزى مكان العمل .

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي ، العمال ، قطاع التعليم العالي.

### ABSTRACT :

The study aimed to identify the level of organizational commitment among workers in the higher education sector (university, high school), where the descriptive approach was used, and the study sample consisted of 48 employees between (university, high school). The following results:

- The level of organizational commitment among workers is high.
- There are no differences in the level of organizational commitment among workers due to gender.
- There are no differences in the level of organizational commitment among workers due to the workplace.

**Keywords:** organizational commitment, workers, higher education sector.

# الفهرس العام

/	شكر و عرفان .....
/	الإهداء .....
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية .....
أ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.....
ب	فهرس الموضوعات .....
د	فهرس الجداول .....
ا	فهرس الأشكال .....
1	مقدمة.....

## الفصل الأول : المشكلة و إعتبراتها

3	أولاً: مشكلة الدراسة.....
3	ثانياً: أهداف الدراسة .....
4	ثالثاً: أهمية الدراسة.....
4	رابعاً: التعاريف الاجرائية لمتغيرات الدراسة.....
4	خامساً: أسباب اختيار موضوع الدراسة .....
5	سادساً: الدراسات السابقة.....
8	سابعاً : التعقيب على الدراسات السابقة.....

## الفصل الثاني : الإلتزام التنظيمي

11	تمهيد.....
12	أولاً : ماهية الإلتزام التنظيمي.....
14	ثانياً : أنواع الإلتزام التنظيمي .....
15	ثالثاً : خصائص الإلتزام التنظيمي .....
17	رابعاً : محددات الإلتزام التنظيمي.....
19	خامساً : نظريات الإلتزام التنظيمي .....
24	سادساً : مراحل تطور الإلتزام التنظيمي.....

26	..... سابعا : قياس الالتزام التنظيمي
28	..... خلاصة الفصل

### الفصل الثالث : الاجراءات الميدانية للدراسة

30	..... أولا : منهج الدراسة
30	..... ثانيا : حدود الدراسة
30	..... ثالثا : أدوات جمع البيانات
32	..... رابعا : الدراسة الإستطلاعية
33	..... خامسا : عينة الدراسة
33	..... سادسا : إجراءات التطبيق
33	..... سابعا : الأساليب الاحصائية

### الفصل الرابع : عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

36	..... أولا : عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول
37	..... ثانيا : عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني
38	..... ثالثا : عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث
39	..... رابعا : عرض ومناقشة نتائج التساؤل الرابع
42	..... الإستنتاج العام
44	..... قائمة المراجع
48	..... الملاحق

فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول
33	الجدول رقم (01): يوضح دلالة الفروق بين متوسطات المجموعتين الطرفيتين لأفراد عينة الدراسة:
34	الجدول رقم 02 يوضح خصائص العينة حسب الجنس
35	الجدول رقم 03: يوضح خصائص العينة حسب مكان العمل
35	الجدول رقم 04: يوضح خصائص العينة حسب المهنة الحالية
38	الجدول رقم (05): يوضح دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والفرضي لدرجات عينة الدراسة في مقياس ,الالتزام التنظيمي لدى العاملين في قطاع التعليم العالي
39	جدول رقم (06): نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم العالي تبعا لمتغير الجنس
40	جدول رقم (07): نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم العالي تبعا لمتغير مكان العمل
41	الجدول (08) يمثل تحليل التباين في اتجاه واحد

فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الجدول
14	الشكل رقم 01 : يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي

فهرس الملاحق :

عنوان الجدول
الملحق رقم 01 : إستبيان الإلزام التنظيمي
الملحق رقم 02 : نتائج الدراسة بـ spss



# المقدمة

يعد موضوع الالتزام التنظيمي من أهم المواضيع التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات حتى يومنا هذا، فهو عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الابداع والثقة بين الادارة والعاملين فيها ، كما يساهم الالتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة على النمو والبقاء ، ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظم باعتباره هو حجر الأساس وأهميته تفوق أهمية أي عنصر فهو من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام ، فلا يوجد منظمة من المنظمات أصابت نجاحا إلا وقد ساد بين أفرادها الالتزام التنظيمي فكان كل فرد منها يؤدي ما عليه من أجل نجاح مؤسستهم وقد أتت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين و الموظفين الادارين بقطاع التعليم العالي ، وقد تم اختيار هذا الموضوع نظرا لأهميته في نجاح منظمات وضمن هذا المسعى تنقسم الدراسة إلى أربعة فصول :

الفصل الأول يظم موضوع الدراسة وقد تناولنا فيه المشكلة والتساؤلات للدراسة ، وكذا الأهمية والأهداف لهذه الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة مع التعليق عليها.

أما الفصل الثاني : وهو الإطار النظري للالتزام التنظيمي فقد خصص لكل ما يتعلق بموضوع الالتزام التنظيمي من مفهوم ومحددات وخصائص وذكر النظريات مفسرة لها وقياس الالتزام التنظيمي.

الفصل الثالث : وهو خاص بالدراسة الميدانية والذي يتضمن المنهج وحدوده والأساليب الإحصائية وذكر الدراسة الاستطلاعية.

الفصل الرابع : يضم تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة مع تفسير كل الفرضيات.

و ختمت الدراسة بإستنتاج عام و قائمة المراجع و الملاحق .

# الفصل الأول

## المشكلة و إعتبراتها

أولا : مشكلة الدراسة

ثانيا : أهداف الدراسة

ثالثا : أهمية الدراسة

رابعا : التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

خامسا : الدراسات السابقة

سادسا : التعقيب على الدراسات السابقة

سابعا : أسباب اختيار موضوع الدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة :

يشكل الالتزام التنظيمي الدعامة الأساسية في منظومة العمل التنظيمي حيث يحدد نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها من خلال ارتباط ذلك بمستوى نجاح التسيير ولما يمثله الالتزام التنظيمي من أهمية في قيادة المنظمات نحو نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ونجاح تسييرها يكمن في الالتزام التنظيمي السائد داخل المنظمة وضبطه لنتائج العمال داخل العمل، لذلك يسعى الانسان أو الموظف إلى العمل ويطمح في الوصول إليه من خلال ما يكتسبه من مهارات وقد شهدت العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة اهتمام الكثير من الباحثين من بينها علاقة الالتزام التنظيمي ونتائجه على العمال.

(مهديّة عطاء الله ، 2017، ص1)

تتمثل الدراسة الحالية في محاولة معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم العالي ومنه نطرح إشكالية الدراسة التالية :

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم العالي بالأغواط (جامعة عمار ثليجي و المدرسة العليا للأساتذة) ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى العاملين بقطاع التعليم العالي الأغواط ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى بمكان العمل لدى العاملين بقطاع التعليم العالي الأغواط ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمهنة الحالية لدى العاملين بقطاع التعليم العالي الأغواط ؟

ثانياً : أهداف الدراسة :

▪ تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم العالي.

- تهدف الدراسة إلى التعرف على الفروق في الالتزام التنظيمي تعزى للجنس.
- تهدف الدراسة إلى التعرف على الفروق في الالتزام التنظيمي تعزى لمكان العمل.
- تهدف الدراسة إلى التعرف على الفروق في الالتزام التنظيمي تعزى للمهنة الحالية.

### ثالثا: أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على الالتزام التنظيمي لدى موظفين إدارة والوصول إلى النتائج تساعد في رفع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين داخل الكلية ، بهدف تكثيف الجهود المبذولة والسير الجيد للعمل .

### رابعا التعاريف الاجرائية لمتغيرات الدراسة :

**الالتزام التنظيمي :** هو قدرة العاملين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط و المدرسة العليا بالأغواط الموظف الجامعي على العمل في مختلف الظروف ، وتكيفهم واندماجهم مع بقية الزملاء ومدى اقتناعهم بقيم وبأهداف التعليم العالي .

### خامسا : أسباب اختيار موضوع الدراسة :

إن أي دراسة علمية لا تنطلق من فراغ بل لها من الخلفيات ما يشكل جملة من الأسباب من شأنها أن تدفع الباحث إلى المضي ببحثه وكشف الحقائق العالقة في ذهنه وتأتي هذه الدراسة بجملة من الأسباب أهمها :

1. كون الموضوع المعالج يصب في إطار تخصصنا الدراسي .
2. معرفة مستوى الالتزام داخل قطاع التعليم العالي.
3. الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول موضوع الالتزام التنظيمي .
4. كون الموضوع يعتبر من المواضيع المهمة والأساسية .

سادسا : الدراسات السابقة :

أولا : الدراسات الجزائرية ( المحلية )

الدراسة الأولى : دراسة بكرابي عبد العالي (2021) :

تناولت الدراسة مفهوم الالتزام التنظيمي وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المجمع الغازي شمال رقان ببلدية سالي ولاية أدرار جنوب غرب الجزائر.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها :

وجود مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى عمال المجمع الغازي شمال رقان، كما وأشارت الدراسة إلى وجود فرق في مستويات الالتزام التنظيمي لدى العمال يعزى لمتغيرات (السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة) .

(بكرابي عبد العالي،2021، ص353)

الدراسة الثانية : دراسة بكرابي أحلام 2013 :

بعنوان الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة.

حيث تكونت عينة الدراسة من 50 عاملا ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- هناك درجة عالية من الالتزام التنظيمي لعمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.
- يشعر العمال بالولاء للمؤسسة بدرجة كبيرة ، وهناك تطابق بين قيمهم وقيم المؤسسة.
- يشعر العمال بدرجة عالية من الولاء تضمن لهم درجة كبيرة من الاحترام والتقدير داخل المؤسسة.

(بكرابي أحلام ، 2013 ، ص 89)

الدراسة الثالثة : دراسة سليمان سالم (2019) :

تهدف الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تعزيز أداء العاملين في مصنع أعلاف البيضاء ، تكون مجمع الدراسة من جميع العاملين في مصنع أعلاف البيضاء ، تم استخدام استبيان يحتوي على 30 سؤالاً ، توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين في مصنع أعلاف البيضاء كانت إيجابية .

كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية عالية لدور الالتزام التنظيمي في تعزيز أداء العاملين .

(سليمان سالم،2019، ص52 )

الدراسات العربية :

الدراسة الأولى : دراسة حنون ( 2006 ) بعنوان "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وكذا معرفة تأثير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم مثل : الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ،سنوات الخدمة ، المستوى الوظيفي ، مكان العمل ،نوع الوظيفة .

وقد تكون مجتمع الدراسة من 340 موظف وموظفة يعملون بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي .  
وقد خلصت الدراسة إلى وجود مستوى عال من الولاء تنظيمي لدى الموظفين .

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديموغرافية: (العمر، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة، مدة الخدمة، مستوى وظيفي).

وقد أظهرت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى متغير (الجنس والمكان).

(سامي ابراهيم حمادة حنونة، 2006، ص46)

### الدراسة الثانية : دراسة الطحاينة وآخرون 2020 :

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على السلوك القيادي لعمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، تكونت عينة الدراسة من (72) عضو هيئة تدريس ، وقد أظهرت النتائج أن ممارسة السلوكيات القيادية كانت بدرجة عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما بينت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً وعلى المجالات كافة ، وحل الالتزام المعياري أولاً، تلاه الالتزام العاطفي وأخيراً الالتزام استمراري .وكذلك جاء مستوى الرضا الوظيفي لديهم مرتفعاً، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية عن طريق عقد ندوات وورش العمل ، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي .

(الطحاينة زياد، 2020، ص 323)

### الدراسة الثالثة : دراسة (البقي 2012) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بجوزات منطقة مكة المكرمة وعلاقته بالأداء الوظيفي ،وقد بلغت عينة الدراسة(430)ضابطاً وفرداً، وقد استخدمت الاستبانة

في جمع البيانات والمعلومات ، وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع نسبيا من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجوزات منطقة مكة المكرمة ، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وطرديّة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01) بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بجوزات منطقة مكة المكرمة.

(البقيمي سعد، 2012، ص58)

**سابعاً : التعقيب على الدراسات السابقة :**

نستنتج من هذا العرض للدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام التنظيمي ، تم الاستفادة منها في العديد من الأمور نذكر منها :

- اختيار منهج الدراسة.
- الاطلاع على مراجع ومصادر معلومات إضافية.
- تحديد الأساليب الاحصائية مناسبة ومنهجية للدراسة.
- نتائج الدراسة السابقة ستدعم النتائج التي يمكن أن تتوصل إليها هذه الدراسة.

**أوجه التشابه :**

- كلا من الدراسات الحالية والسابقة تم اعتماد على تصميم استبيان.
- تطرقنا في دراستنا إلى مستوى الالتزام التنظيمي وهذا ما يشترك مع دراسة بكرأوي عبد العالي وسامي ابراهيم حماد حنونة والبقيمي سعد.
- تم اختيار العديد من الدراسات السابقة وذلك لتشابهها مع دراستنا الحالية في موضوع الدراسة.

أوجه الاختلاف :

- الاختلاف في الظروف التي أجريت فيها الدراسة.
- اختلفت دراستنا الحالية في كونها عالجت متغير واحد عكس بعض من الدراسات السابقة عالجت متغيرين كدراسة بكري أحلام.
- أجريت الدراسات في بيئات مختلفة ، وكل دراسة تناولت عينة مختلفة في مؤسسات بينما دراستنا طبقت في ولاية الأغواط على موظفين إدارة قطاع التعليم العالي .

# الفصل الثاني

## الالتزام التنظيمي

تمهيد:

أولا : ماهية الالتزام التنظيمي

ثانيا: أنواع الالتزام التنظيمي

ثالثا: خصائص الالتزام التنظيمي

رابعا: محددات الالتزام التنظيمي

خامسا: نظريات الالتزام التنظيمي

سادسا: مراحل تطور الالتزام التنظيمي

سابعا: قياس تطور الالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

## تمهيد

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في العقود الأخيرة ، لما له من علاقة بفعالية مكان العمل ودرجة إنجاز العمل ، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويظهر الالتزام في بذل الموظف جهودا إضافية في العمل ، ما يساعد في بقاء وازدهار منظمة

ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الادارية ، ونظرا لأهميته بالنسبة للفرد وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل .

أولاً : ماهية الالتزام التنظيمي :

**تعريف الالتزام التنظيمي : (لغة) :** يعني العهد ، ويلزم الشيء لا يفارقه ، والملازم لشيء مداوم عليه ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة .

(عاشور ابتسام،2014، ص64)

**اصطلاحاً :** تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله ، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل ، وتضمنه مجالات عدة مثل : الالتزام نحو العمل ، والالتزام نحو الواجبات....الخ ، وفيما يلي نذكر مختلف التعاريف للالتزام التنظيمي .

(عاشور ابتسام،2014، ص64)

**يعرف (بورتر porter) 1968 :** بأن الالتزام هو: استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة ، والقبول بالقيم والاهداف الرئيسية للمنظمة .

(صلاح الدين عبد الباقي،2003، ص22)

**أما (شلدون cheldon) 1971:** فيرى أن الالتزام هو : التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها ، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها والاخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط ، والافتخار بالعمل فيها.

(حسين حريم،2003، ص22)

ويعرفه **محمد مصطفى خشوم :** بأنه "اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها ، وعدم ترك العمل فيها حتى ولو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى" ، ويقول أيضاً : بأن الالتزام التنظيمي حالة

غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم ، وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم .

(سعيد بن محمد ال عاتق الغامدي،2008، ص17)

أما بوشنان (buchanan1974) : فينظر إلى الالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وأنه ناتج تفاعل ثلاثة عناصر وهي :

**التطابق identification** : يعني تبني أهداف وقيم المنظمة ، باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها.

**الانهماك Envolement** : ويقصد بها الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

**الولاء loyalty** : والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي اتجاه المنظمة.

(صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص17)

**وعرف (اللوذي)** : أيضا الالتزام التنظيمي بأنه : " المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجامع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم النصيحة لزملائه ومنظمة في العمل .

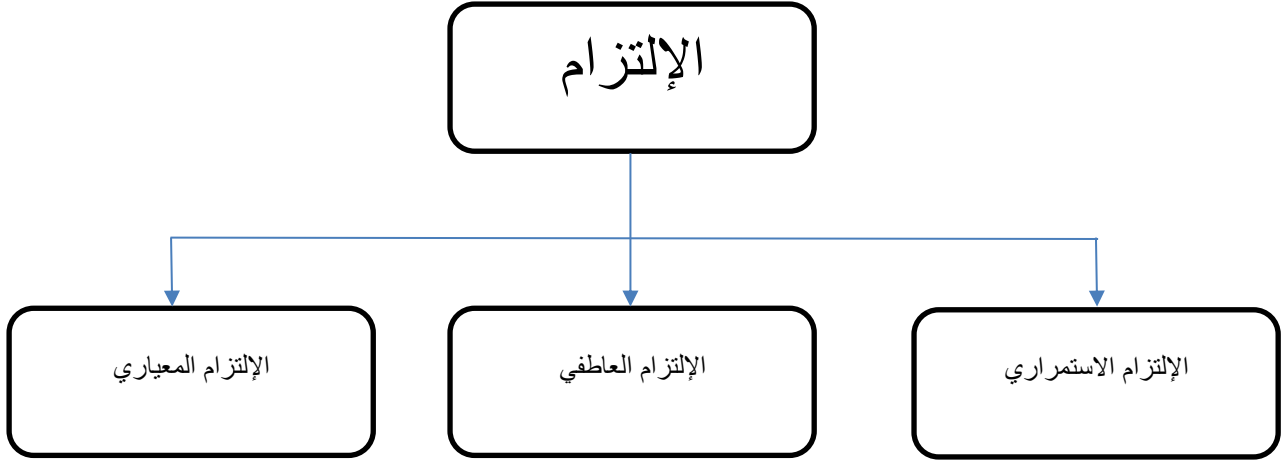
(روي رشيد سعيد ال قاسم،2011،ص17)

**وعرف بور تر 1974** : الالتزام بأنه: ليس الحصول على درجة عالية من الرضا النفسي فقط وإنما من أجل المؤسسة سعيا لتحقيق أهدافها وهو مؤشر إيجابي لوجود درجة عالية من الالتزام لدى الفرد.

(ايناس فؤاد نواوي قلبان،2006،ص26).

ثانيا : أنواع الالتزام التنظيمي :

يفرق الكثير من الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي وهي موضحة في الشكل الاتي:



الشكل رقم(1) يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي. (حرثت برج، جرالذ، بارون، 2004، ص22)

### 1- الإلتزام الاستمراري :

عرفها(1990، ألان ما ير) على أنه الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذ ما ترك المنظمة.

وكذلك عرفها (Moideen kutty et al1988) على أنه يعكس الحاجة إلى البقاء في المنظمة والوعي بالتكاليف المرتبطة بترك هذه المنظمة.

(أمير محمد رفعت حواس، 2003، ص60)

### 2- الإلتزام العاطفي :

الذي اقترحه(ألن وماير1990 Allen i Meyer) حيث رأوا أن الإلتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية ، ومهارات مطلوبة ، وقرب المشرفين وتوجيهه له كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة احساس الفرد بأن البيئة التنظيمية

التي يعمل بها سمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، أي هو الارتباط المحدود وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

### 3- الالتزام المعياري :

والنوع الثاني من الالتزام التنظيمي هو الالتزام المعياري، وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة، بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون، لو ترك العمل للمنظمة، فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لشركته أو بترك انطبعا سيئا بسبب ترك العمل، إذن فهو الالتزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه.

(ماجد العطية، 2003، ص252)

### ثالثا : خصائص الالتزام التنظيمي :

- إن الالتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد، وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق أغلب الباحثين على تعدد أبعاد إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة بيديها الفرد للتفاعل الاجتماعي، من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.  
(صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص24)
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا ، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة ، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة .
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل .
- يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في الولاء العمال لمنظماتهم، ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة، وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض .
- الرغبة القوية في التضحية من أجل المنظمة ببذل مزيد من الجهود ،في سبيل تحقيق أهداف المنظمة يجب أن يتوفر في سلوك الالتزام التنظيمي .  
(سامي ابراهيم حماد حنون، 2006، ص13)
- أنه نوع من العاطفة الوجدانية التي تولد شعورا داخليا إيجابيا لدى الفرد العامل نحو المنظمة التي يعمل فيها.
- في بعض حالاتها تكون هذه العاطفة بعيدة عن الدوافع والمصالح الذاتية.
- أنه حالة غير ملموسة تفسر من خلال سلوكيات الفرد العامل أثناء عمله.
- أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل التنظيمية لاسيما الانسانية والادارية التي تعمل على إنشائه وتعزيزه واستمراره وشموله.  
(مهدي صالح، 2021، ص130)
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد أبعاد.
- (سامي ابراهيم، قياس، 2006، ص13)

- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

(ايناس فؤاد، 2003، ص192)

#### رابعا : محددات الالتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت مارش وما ناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارت فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:

#### 1-السياسات :

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته، أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما 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 التنظيمي، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والألوية في العمل على إشباعها.

(محمد بن غالب العوفي، 2005، ص37-38)

وقد أشار ما سلو في نظرية سلم الحاجات الانسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات.

## 2- وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر وينطبق ذلك على المنهج والفلسفة والكفاءة الإدارية.

(خالد محمد أحمد الوزان، 2006، ص42)

## 3- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم :

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها "دايفن" هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في الموقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف.

وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم ، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

(السوفي نبيل ، 2010 ، ص99)

## 4- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة :

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضى عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل ،وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الانتاج وتقليل التكاليف.

واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.

(السوفي نبيل ، 2010 ، ص99)

#### 5- العمل على بناء ثقافة 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 ،سيترتب على زيادة قوة تماسك المنظمة ،وزيادة الالتزام والولاء لها.

(السوفي نبيل ، 2010 ، ص100)

#### 6- العمل على تحسين المناخ التنظيمي :

المناخ التنظيمي هو المجال المتضمن الطرق والأساليب، والأدوات والعناصر، والعلاقات المتفاعلة بين بيئة المنظمة والموظفين .

وبناء على ذلك، يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يساعد على خلق جو عمل ايجابي ويعزز الالتزام التنظيمي.

(سوفي نبيل، 2010، ص100)

## 7- نمط القيادة :

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو خلق قناعة لدى الأفراد ،وكسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال ،فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الولاء اتجاه التغيير لديهم ورفع درجة التزام نحو منظماتهم .

(سوفي نبيل، 2010، ص100)

## سادسا : نظريات الالتزام التنظيمي :

## 1- نظرية الالتزام البقائي :

أحد التصورات الهامة للالتزام اختيار Becher وحاول أن يوضح معناه ويبلوره من خلال نظرية واضحة عرف فيها الالتزام بأنه: "اندماج الفرد في خط معين من التصرفات الثابتة والمتوافقة" وبالتالي يكون الالتزام التنظيمي هو درجة ارتباط الفرد بمنظمة معينة، وأن هذا الالتزام نتيجة لاستثمارات الفرد في المنظمة أو لأن يجرى عدد من المراهنات-الجانبية التي تعمل على تأكيد بقاء الفرد في المنظمة ، وبالتالي فإن الالتزام السلوكي الذي يقدمه Becher يشير إلى البقاء في المنظمة لوجود قدر كبير من الاستثمارات للفرد في المنظمة وسوف تفقد هذا إذا ما ترك المنظمة استحدثت نظرية 1960 وBecher كثير من الباحثين لاختبار نظرية الرهان-الجانبية والتعرف على مدى صدقتها ، ولاختبار النظرية طور الباحثون مقاييس متعددة لقياس الالتزام التنظيمي ، كما حاولوا التعرف على محددات الالتزام السلوكي الذي قدمه Becher .

(الزهرة برا الله، 2011، ص40)

## 2- نظرية المراهنات ( الجاذبية):

أن هذه النظرية تنسب إلى هوارد بيكر (Howard s'Becker 1960) والتي تعرف بنظرية المراهنات الجانبية ، وتعتبر هذه النظرية واحدة من أقدم المحاولات حول مفهوم الالتزام والذي

يطرح منظورا شاملا حول علاقة الفرد مع المنظمة، وأن الفرد لن يقدم على ترك المنظمة ولا يغيرها بسهولة حتى إذا ما قدمت له إجراءات أكثر متمثلة في زيادة الأجر أو زيادة المكانة فإن الالتزام يستخدم للتعبير عن السلوك المتجانس أو المتوافق والثابت، ويتمثل خصائص السلوك الثابت المتوافق أو خصائص الالتزام حسب هذه النظرية في الثبات خلال فترة معينة من الزمن، فالشخص يبقى في نفس المهنة خلال فترة معينة من الزمن أو في المنظمة ويستطيع ممارسة أي أعمال أو أنشطة أخرى في نفس مجال مهنته ولن يمارس أي أعمالا أو أنشطة أخرى غير تلك التي كان يقوم بها في السابق ويمكن أن يمارس أعمال أخرى غير عمله ولكن في منظمته، كذلك تجانس أو توافق السلوك، فالسلوك المتجانس أو المتوافق يعني الاستجابة للتغيرات التي تحدث في المنظمة، فالفرد يختار التصرف الذي يخدم ويلتزم غرضه وأهدافه ويبعد عن البدائل السلوكية الأخرى. (خليل قيسي ، 2019، ص102)

### 3-نظرية الواجب :

أن هذه النظرية تطورت على يد وينر Wiener،1982، فقد انتقد وينر المحاولات السابقة لتفسير الالتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة، ومن هنا ينظر وينر إلى الالتزام كعملية دافعية معيارية تختلف اختلافا كليا عن التوجهات امتدادا النفعية الوسيلة ، وتتفق إلى حد ما مع نظرية التوحد وتعد امتدادا وتطويرا لها، وقد تأثر وينر في ذلك بنموذج فيشبن Fishbein 1967 عن المقاصد السلوكية، وبناء على ذلك يفسر الالتزام التنظيمي باعتباره دالة للمعتقدات المعيارية التي سوف يدخلها الفرد خلال عمليات التنشئة الاجتماعية سواء قبل الالتحاق بالمنظمة ، أو بعد الالتحاق بها، ويكتسب الفرد هذه المعايير الأخلاقية قبل الالتحاق بالمنظمة من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة مثل الأسرة، أما التنشئة التي تحدث بعد التحاقه بالمنظمة فتسمى بالتنشئة التنظيمية وهي عملية تصبح من خلالها قيم الأعضاء ومعاييرهم ومعتقداتهم متطابقة مع تلك الموجودة بالمنظمة

وبذلك يتحدد الالتزام التنظيمي ببعدين أساسيين هما القيم لعامة اللولاء والواجب والتوحد التنظيمي.

وترى الدراسة أن نظرية الواجب تعمل على اكتساب المعلم التنشئة الاجتماعية في الأسرة بعد ذلك في المدرسة التي يعمل بها من قيم ومعتقدات ومعايير بالإضافة إلى التنشئة التنظيمية، وتصبح القيم والمعايير والمعتقدات للمعلمين متطابقة مع تلك الموجودة بالمدرسة.

(خليل قيسي ، 2019 ، ص104)

#### 4-نظرية التوحد مع المنظمة :

أن نظرية التوحد مع المنظمة (Simon ,March ،1958) تشير إلى قبول قيم وأهداف الآخرين كما لو كانت هي قيم وأهداف الفرد الخاصة ،ويرى من المؤلفان أن أنماط التوحد هي: التوحد مع المنظمة التي يعمل بها الفرد، التوحد مع جماعات العمل الفرعية، التوحد مع الأنشطة أو المهام ، التوحد مع المنظمات خارج منظمة الفرد ، التوحد مع جماعة المجتمع المحلي ،التوحد المهني ، التوحد مع جماعة الأسرة.

وترى الدراسة أن نظرية التوحد مع المنظمة تعمل على اكتساب المعلم في المدرسة قيم وأهداف الآخرين كما لو كانت هي قيم وأهداف الفرد الخاصة ،وأن هناك عدة عوامل تؤثر على التوحد مع المنظمة كما حددتها نظرية التوحد هي : عوامل متعلقة بخصائص الأفراد في المنظمة منها (طول مدة الخدمة، درجة ترقية الفرد للأعلى ، خبرة الفرد ،معايير تقييم الفرد والجماعة للمنظمة، وعوامل متعلقة بخصائص بيئة العمل الداخلية للمنظمة منها)درجة الرضا عن العمل وعن المنظمة ،درجة السماح للأفراد بتحقيق أهدافهم الشخصية ، درجة المشاركة في اتخاذ القرارات بالمنظمة ، كمية التعرض للتفاعل بين أعضاء المنظمة ، درجة التشابه في الخلفية الفكرية والاجتماعية لأعضاء المنظمة، درجة التشابه في المركز بين أعضاء المنظمة)، وعوامل متعلقة بخصائص للمنظمة منها (حجم المنظمة، معدلات نمو المنظمة، مكانة المنظمة

في المجتمع ، درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ،درجة مهنية المنظمة ومدى تميزها في المنتج)، وعوامل متعلقة بالبيئة العمل الخارجية للمنظمة منها(عدد البدائل من المنظمات الخارجية المدرجة مكانية الانتقال من المنظمة ،قوة العادات والقيم الاجتماعية في الارتباط بمنظمة معينة).

(بشير معمريه ،2014 ،ص32).

### 5- نظرية الالتزام الوجداني :

تصور آخر لفهم الارتباط النفسي بين الفرد والمنظمة النابع من التوافق في القيم والأهداف بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها هذا التصور أطلق عليه التوحد مع المنظمة وهو يعني التماثل في الخصائص العامة والمصير بين الفرد والمنظمة.

ولقد أخذت العلاقة بين مفهوم التوحد مع المنظمة ، ومفهوم الالتزام التنظيمي ثلاث اتجاهات رئيسية هي :

**الاتجاه الأول:** نظر إلى مفهوم التوحد ومفهوم الالتزام باعتبارهم مفهوما واحدا وشيئا واحدا ،حيث يرى Brawn ،1969 أن التوحد Identification هو الالتزام بمنظمات الخدمة العامة ، ويرى Sheldon ،1971 أن التوحد مع المهني هو الالتزام المهني وكذلك يرى Lee,1971 أما مفهوم التوحد مع المنظمة طبقا لمفهوم March1958 يتساوى الالتزام التنظيمي كما أن بعض دراسي الالتزام نظر إلى الالتزام باعتباره مفهوم مماثل تماما للتوحد مثل Buchanan,1974.

**الاتجاه الثاني :** ونظر إلى التوحد مع المنظمة باعتباره أحد مكونات الالتزام التنظيمي وبالتالي نظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره مفهوم يتكون من التوحد مع المنظمة وفيها الاندماج .

**الاتجاه الثالث :** نظر على مفهوم التوحد مع المنظمة ومفهوم الالتزام التنظيمي على أنهما مفهومين مختلفين ومتباعين ومن هؤلاء الباحثين نجد : Tetick و MAEL و Ashforth و Mael ;1995 .

(خليل قيسي، 2019، ص106)

### 6-نظرية الالتزام المعياري :

يرى Wiener;1982 أن نموذج الالتزام للمنظمات مثل كل النماذج النظرية ذات الفائدة يجب أن يقابل ثلاث معايير هامة على الأقل :

1. دقة التعريف النظرية.

2. التكامل النظري مع غيره من المفاهيم الأخرى ذات الصلة.

3. وجود قوة تنبئية للنموذج.

ويرى Wiener أن أغلب التفسيرات للسلوك التنظيمي ركزت على السلوك الناتج من النماذج الموقفية الشرطية مثل نظريات التوقعات ونظريات التدعيم والافتراض الرئيسي لتلك النماذج هو أنه لتفسير السلوك الفردي في المنظمات نحتاج إلى أن تأخذ في الاعتبار الضغوط. (الزهرة برا الله، 2011، ص41).

### سادسا : مراحل تطور الالتزام التنظيمي :

يشير بوكانن (Bochanan) ذكر أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

#### 1-مرحلة التجربة :

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد ، يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والاعداد والتجربة ، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ،ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد ،والبيئة التي يعمل فيها ،ومحاولة التوفيق بين

اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته ، ويقول بوكانن إنه من خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها ،ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء عدم وضوح الدور، ظهور جماعات المتلاحمة ، إدراك التوقعات ،نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة .

(محمد بن غالب العوفي،36،2005)

## 2-مرحلة العمل والانجاز :

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز ،وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد ،وتخوفه من العجز ،ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

(ايناس فؤاد نواوي فلمبان ، 2006،ص32)

## 3-مرحلة الثقة بالتنظيم :

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة ،وتستمر إلى ما لا نهاية حيث يزداد ولاءه وتتقوى علاقته بالتنظيم ، والانتقال إلى مرحلة النضج المعاني ،وقد ذكر العتيبي والسوط أن (Welsch and Iavan)أشار إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما في التالي :

- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها ،وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغبته وتطلعاته .
- مرحلة الالتزام التنظيمي ،وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها .

( عاشور ابتسام،،2014، ص60)

ويمر الالتزام التنظيمي بثلاثة مراحل رئيسية وهي :

## أ- مرحلة الإلتقان والالتزام :

حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة للمنظمة.

## ب- مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة :

حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

## ج- مرحلة التبني :

أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

( عاشور ابتهسام،،2014، ص60 )

## سابعاً : قياس الالتزام التنظيمي :

تعتبر طريقة قياس الالتزام التنظيمي من الطرق الهامة التي تساعد على فهم دافعية العاملين، فكما هو الحال في مسوح الاتجاهات تعكس أدوات الالتزام التنظيمي مدى توافق العاملين مع أهداف المنشأة وقيمها وفلسفتها وممارستها لذلك يعتبر الالتزام التنظيمي من المقاييس الوصفية الهامة .

فقياس الالتزام التنظيمي يساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية .

( يحي زكاريا،،2017، ص135 )

فعملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة، تجني منها المنظمة والعاملين بها من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد الخاصة بقياس الالتزام التنظيمي ما يلي:

أ- يقدم للإدارة العليا في المنظمة مؤشرات دالة على مستوى أداء وظيفي مما يساعدها

على تحديد موقعها واتجاهها قياساً.

- ب- عملية القياس تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمنظمة على حد سواء.
- ج- إن قياس الالتزام التنظيمي هو بمثابة أداة شخصية جيدة ، تعتمد الإدارة والقيادة الفعالة في المنظمة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة ، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها .
- د- إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع والفائدة على المنظمة والأفراد، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد.
- هـ- تحقق هذه القياسات وأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة ،في العمل من حيث المقدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل ، حيث يعتبر قياس التزام تنظيمي أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة .

(أحمد يوسف، 2020، ص 193-194)

### خلاصة الفصل

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الانساني وذلك بهدف تحقيق النجاح والتقدم، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الالتزام التنظيمي ، حيث يعتبر من أهم الركائز التي تقوم عليها المنظمات ،وبحيت تعددت الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة فقد استنتجنا أن الالتزام التنظيمي له أهمية في أداء العامل ،وهذا ما يحتاج إلى دراسات وأبحاث ميدانية.

# الفصل الثالث

## الاجراءات الميدانية للدراسة

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: حدود الدراسة

ثالثاً: أدوات الدراسة

رابعاً: الدراسة الاستطلاعية

خامساً: عينة الدراسة

سادساً: إجراءات التطبيق

سابعاً: الأساليب الاحصائية

أولاً : منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي وهو أحد مناهج البحث ويمثل تشخيصاً علمياً للمشكلات أو الظواهر بقدر ما يتوفر من أدوات موضوعية وتتجلى أهميته من حيث تفسير الظاهرة المدروسة، ونظراً لأن مشكلة الدراسة تتعلق بالحاضر وأن دراستنا ستتم عن طريق الاستجواب مباشر، وكذلك فإن الهدف من هذه الدراسة الوقوف عند حد الوصف ، وبالتالي فإن المنهج المناسب لهذا البحث هو المنهج الوصفي .

ثانياً : حدود الدراسة :

1-الحدود المكانية : أجريت الدراسة بكل من جامعة عمار ثليجي بالأغواط بالكليتين العلوم الاجتماعية و العلوم الانسانية و الإسلامية و الحضارة و المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط.

2-الحدود الزمانية : أجريت دراستنا بداية 20 مارس إلى غاية نهاية 25 أفريل للموسم الاجتماعي 2023/2022.

3-الحدود البشرية : تتمثل في العاملين بكل من جامعة عمار ثليجي بالأغواط و المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط و المقدر عددهم بـ 48 .

ثالثاً : أدوات جمع البيانات :

1-وصف بناء المقياس :

اعتمدنا على مقياس العمري اسماعيل 2017 الذي قام ببنائه بنفسه بما يناسب البيئة الجزائرية. وقد أوضح الباحث العمري أنه توصل إلى هذا المقياس من خلال مراجعته لأدبيات قياس الالتزام التنظيمي ، (العمري اسماعيل عبد الفتاح ابي مولود ، 2017 ، ص94 ) والمتمثلة في مايلي :

وحسب ( وازن خالد محمد أحمد ، 2006 ، ص 40 ) يوجد عدد كبير من المقاييس للالتزام التنظيمي، ونظرا لصعوبة استعراض كل المقاييس التي تستخدم في قياس الالتزام التنظيمي نذكر بعضها :

**1-مقياس تونتن :** وقد احتوى المقياس على خمس فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقياس ثماني فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

**2-مقياس بورتر وزملائه :** وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي(QCQ ) ويتكون المقياس من خمسة عشر فقرة تستهدف قياس درجة الالتزام الافراد بالمنظمة، وستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة

**3-مقياس مارش ومافري :** حيث قدم مقياس للالتزام مدى الحياة يتكون من أربعة فقرات وقد أستخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، وتعزيز استحسان المنظمة، وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل ، وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

**4-مقياس جورج و زملائه :** وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي من خلال ستة فقرات

(العمري اسماعيل عبد الفتاح ابي مولود ، 2017 ، ص 261 )

وبعد الإطلاع ومراجعة التراث النظري قام الباحث العمري اسماعيل 2017 بتصميم استبيان لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لعمال المحروقات ، تكون المقياس في صورته الأولية من 27 فقرة ، وبعد عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ، اتفق المحكمون على حوالي 19 فقرة بنسبة تفوق 80 . % ، وهي الصورة النهائية للمقياس.

(العمري اسماعيل عبد الفتاح ابي مولود ، 2017 ، ص 261 )

وقد اعتمدتا الطالبتان على هذا المقياس (لصاحبه العمري اسماعيل 2017) في الدراسة الحالية.

## 2- طريقة تصحيح استبيان الالتزام التنظيمي :

يتراوح المدى النظري للمقياس بين (19 و95) درجة حيث تعطى :الدرجة (5) للبديل موافق جدا ، والدرجة(4)للبديل الموافق ، وتعطى الدرجة(3) لبديل محايد ، والدرجة(2)للبديل الموافق والدرجة(1) للبديل غير موافق مطلقا.

(العمري اسماعيل عبد الفتاح ابي مولود ، 2017،ص97).

هذا في حالة البنود الموجبة ، أما في حالة البنود السالبة فتعكس الدرجات التي تعطى :

الدرجة(1) للبديل الموافق جدا ، والدرجة (2) للبديل موافق ، وتعطى الدرجة(3) لبديل محايد والدرجة(4) للبديل غير الموافق ، والدرجة (5) للبديل غير موافق مطلقا.

ويحد مستوى الالتزام التنظيمي(مرتفع أو منخفض) بالاعتماد على درجة القطع أو النقطة الفاصلة وقد حددت اعتبارا ب 67% من الدرجة الكلية للمقياس ، وتقدر الدرجة في هذه الحالة ب(63).

فإذا كان المعدل أكبر أو يساوي(63) كان مستوى الالتزام التنظيمي مرتفعا، أما إذا كان أقل من (63) كان مستوى الالتزام التنظيمي منخفضا .(العمري اسماعيل عبد الفتاح ابي مولود ،2017، ص97).

رابعاً : الخصائص السيكومترية :

أ- الصدق : تم الإعتماد على الصدق

### الصدق التمييزي

- الصدق التمييزي: تم أخذ الدرجة الكلية لمقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم العالي محكاً للحكم على صدق مفرداته، وتم أخذ الدرجات لتمثل مجموعة أعلى 27% موظفين مرتفعي الالتزام التنظيمي ، وتمثل مجموعة أدنى 27% من موظفين منخفضي الإلتزام التنظيمي وباستخدام اختبار "ت" فى المقارنة بين المتوسطات جاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (01): يوضح دلالة الفروق بين متوسطات المجموعتين الطرفيتين لأفراد عينة الدراسة:

مستوى الدلالة	قيمة ت	المجموعة الدنيا ن= 6		المجموعة العليا ن= 6		العينة المقارنة الطرفية
		ع	م	ع	م	
0.04 دال	2.27	1.97	49.50	5.00	54.50	الدرجة الكلية للمقياس

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (ت) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، مما يعني أن جميع فقرات مقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم العالي يتمتع بالقدرة التمييزية بين المجموعتين.

ب- الثبات : تم الإعتماد على الطريقة في الثبات التالي:

ثبات الفاكرونباخ و التجزئة النصفية: تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لمقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم العالي باستعمال معادلة "الفاكرونباخ" حيث بلغت قيمة معامل الثبات (0.75)، وتم حساب ثبات المقياس على العينة بين نصفي المقياس (البنود الفردية والبنود الزوجية ) وباستخدام معادلة "سييرمان براون"، كان معامل الثبات (0.73)، يتضح أن معاملات الثبات عالية ويمكن الوثوق بها.

خامسا : عينة الدراسة :

اعتمدت الدراسة على اختيار عينة طبقية عشوائية من العاملين بقطاع التعليم العالي (جامعة عمار ثليجي و المدرسة العليا للأساتذة ) بجامعة عمار ثليجي بالأغواط وذلك من إداريين، حيث بلغ عدد أفراد العينة (48) موظفا وموظفة.

الجدول رقم 02 يوضح خصائص العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
42 %	20	ذكور
58 %	28	إناث
100 %	48	المجموع

الجدول رقم 03: يوضح خصائص العينة حسب مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	مكان العمل
65 %	31	الجامعة
35 %	17	المدرسة
100 %	48	المجموع

الجدول رقم 04: يوضح خصائص العينة حسب المهنة الحالية

النسبة المئوية	التكرار	مكان العمل
29 %	14	رئيس مصلحة
11 %	05	رئيس مكتب
60 %	29	موظف
100 %	48	المجموع

سادسا : إجراءات التطبيق:

لقد تمت سيرورة الدراسة التطبيقية الخاصة بموضوعنا الالتزام التنظيمي لدى عمال القطاع التعليم العالي (الجامعة، المدرسة العليا).

بالمناقشة مع أستاذنا المشرف واختيار إستبيان الدراسة في بحثنا العلمي لصاحبه الباحث العمري اسماعيل وعند الانتهاء من إنجازه وضبطه ، التحقنا بإدارة الجامعة لكلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية تم توزيع نسخ من الاستبيان منها 31 نسخة على الكليتين واستهدفنا رؤساء مصالح ورؤساء مكاتب وموظفين الإداريين وتم جمع الاستبيان عليهم بعد إتمام أجوبتهم أما بالنسبة للمدرسة العليا للأساتذة فتمت الاجراءات بنفس الوتيرة باختلاف عدد النسخ للاستبيان فهنا تم توزيع 17 نسخة واستهدفنا بها رؤساء المصالح ،ورؤساء المكاتب

وموظفين وجمعهم ومن ثم تم تفرّيع البيانات من الاستبيان الموزع وحسابه وتحليله وفي الأخير تم الحصول على النتائج المدونة .

سابعاً : الأساليب الاحصائية : من أجل الضبط الاحصائي لمجالي أداة الدراسة ولتحليل النتائج تم استخدام برنامج الرزمة الاحصائية في العلوم الاجتماعية (spss) ، حيث تم إتباع الأساليب الاحصائية الآتية :

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- إختبار "ت" اعينة واحدة للبرهنة على التساؤل الأول
- إختبار "ت" لعينتين مستقلتين للبرهنة على التساؤل الثاني ة الثالث و الرابع و حساب الصدق التمييزي .
- معامل الفاكرونباخ لحساب الثبات .

# الفصل الرابع

## عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

أولا : عرض و مناقشة نتائج التساؤل الأول

ثانيا : عرض و مناقشة نتائج التساؤل الثاني

ثالثا: عرض و مناقشة نتائج التساؤل الثالث

رابعا: عرض و مناقشة نتائج التساؤل الرابع

أولاً : عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول:

نص التساؤل : " مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم العالي (جامعة\_ مدرسة العليا) مرتفع

" من أجل التأكد من التحقق من التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث في مقياس الإلتزام التنظيمي، ولمعرفة دلالة هذا الفرق فقد استعمل الاختبار التائي (ت) لعينة واحدة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

**الجدول رقم (05):** يوضح دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والفرضي لدرجات عينة الدراسة في مقياس الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في قطاع التعليم العالي

ن	م	ع	المتوسط الفرضي	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
48	59.89	07.81	57	2.56	0.01 دالة

يتضح من الجدول (05) أن المتوسط الحسابي لدرجات عينة الدراسة في مقياس الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم العالي أعلى من المتوسط الفرضي له، حيث بلغت قيمته (59.89) والانحراف المعياري قدره (07.81) وعند مقارنته بالمتوسط الفرضي للمقياس وبالباغلة قيمته (57)، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن هناك مستوى مرتفع في الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم العالي.

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الإلتزام التنظيمي مرتفعاً لدى العمال ويفسر ذلك بأن المناخ النفسي الإداري والاجتماعي موجب و يساعد العمال على الرضا عن عملهم ، نظراً لأنه إداري المؤسستين من صنف الأساتذة ، ومن نفس المدينة بما يخلق قدراً من التآلف والتقارب يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي.

ثانيا : عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني:

نص التساؤل : " توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم العالي (جامعة\_ مدرسة العليا)

تعزى لمتغير الجنس (ذكر وانثى)

من أجل التحقيق من التساؤل تم حساب اختبار (ت) لعينتين مستقلتين وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (06): نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم العالي تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدالة الإحصائية
ذكر	20	58.15	7.72	1.31	46	0.19
انثى	28	61.14	7.78			

يتضح من الجدول (06) انه لا توجد فروق جوهرية بين الذكور والاناث في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم العالي وذلك لأن مستوى المعنوية لقيمة (P) لاختبار (ت) يساوي (0.19) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، المقبولة في العلوم النفسية والاجتماعية، ومنه نقول أن الفرضية لم تتحقق .

نلاحظ من خلال الجدول أنه لا توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال ، ويفسر ذلك بأن العمال و العاملات يعملونه في البيئة واحدة .

ثالثا : عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث :

نص التساؤل : "توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم العالي تعزى لمتغير مكان العمل (جامعة والمدرسة العليا)

من أجل التأكد من صحة هذه الفرضية تم حساب اختبار (ت) لعينتين مستقلتين وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (07): نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم العالي تبعا لمتغير مكان العمل

مكان العمل	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
جامعة	31	59.03	7.87	2.30	46	0.30
مدرسة	17	61.47	7.69			

يتضح من الجدول (07) انه لا توجد فروق جوهرية بين العمال في الجامعة والمدرسة في مقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم العالي وذلك لأن مستوى المعنوية لقيمة (P) لاختبار (ت) يساوي (0.30) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، المقبولة في العلوم النفسية والاجتماعية.

نلاحظ من خلال الجدول أنه لا توجد فروق جوهرية بين العمال في الجامعة والمدرسة العليا في مقياس مستوى الالتزام التنظيمي ويفسر ذلك بأن بيئة العمل ملائمة لأغلبية العمال من الناحية المادية والمعنوية ولم يواجهوا أي صعوبات من ناحية المؤسسة.

ثالثا : عرض ومناقشة نتائج التساؤل الرابع:

نص التساؤل : " توجد اختلاف في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم

العالي ( جامعة- مدرسة العليا) تعزى لمتغير المهنة

من أجل التأكد من صحة هذه التساؤل تم حساب تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج كما

هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (08) يمثل تحليل التباين في اتجاه واحد

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (ف) المحسوبة	p. Value
بين المجموعات	62.98	2	31.49	0.50	0.60
داخل المجموعات	2809.49	45	62.43		
الاجمالي	2872.47	47			

نلاحظ من جدول تحليل التباين الأحادي ان قيمة p. Value تساوي (0.60) أي وهي اكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي لا توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم العالي في المستويات الثلاثة تكون درجات الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم العالي متساوية .

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك اختلاف في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم العالي (جامعة ،مدرسة عليا) في المستويات الثلاثة ويفسر ذلك بأن :

➤ هناك التزام سائد بين المجموعات نظرا لالتزامهم داخل المؤسسة ، وهذا راجع لصرامة

النظام الاداري داخل المؤسسة.

لا يوجد إختلاف و هي الالنتيجة المتوصل إليها




# الإستنتاج العام

### الإستنتاج العام

يعتبر الالتزام التنظيمي للإدارة من أهم الوظائف الأساسية في كل المؤسسات .

إنطلاقاً مما تم عرضه في الجانب النظري في كل ما يتعلق بالالتزام التنظيمي ، و إيماده على البيانات الإحصائية و في إعطاء الهدف الرئيسي للدراسة ، و بعد إجراء الدراسة الميدانية على عينة قوامها 48 موظف موزعين على كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية في جامعة الأغواط و بعد المعالجة الإحصائية ، و توصلنا إلى النتائج التالية :

- مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين مرتفعاً
- لا توجد فروق جوهرية من ذكور و إناث في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم العالي .
- ليس هناك إختلاف في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم العالي ، تعزى إلى مكان العمل و المهنة الجالية .
- و تبقى نتائج الدراسة في حدودها البشرية و المكانية و الزمانية .



# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

- 1- أحمد يوسف، 2020 ، إدارة تغيير وتطوير تنظيمي، دار اليازوري ط1، عمان ، .
- 2- إسماعيل العمري ، عبد الفتاح أبي مولود، 2017 ، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة ، مجلة العموم الإنسانية والاجتماعية جامعة ورقلة ، العدد 28 ، مارس 2018
- 3- أمير محمد رفعت حواس، 2003 ، اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة والعلاقة بين العدالة وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة القاهرة، 2003 .
- 4- ايناس فؤاد نواوي فلمبان، 1428، الرضى الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، السعودية، .
- 5- ايناس فؤاد نواوي قلبان، 1428، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، السعودية ، .
- 6- ايناس فؤاد، 2003 ، سلوك تنظيمي، دار جامعة جديدة، الإسكندرية.
- 7- البقمي سعد، 2012، الالتزام التنظيمي وعلاقته بأداء الوظيفي للعاملين بجوزات منطقة مكة ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية، السعودية.
- 8- بكر اوي عبد العالي، 2021، مستوى الالتزام التنظيمي في العمل، دراسة ميدانية بالمجمع الغازي شمال رقان ،سالي ولاية أدرار. جزائر، مجلة الحقيقة ، مجلد20.

- 9- بكري أحلام، 2013، الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي ، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص تنظيم وعمل ن جامعة مسيلة.
- 10- حریت برج، جرالذ، بارون، 2004، ترجمة رفاعي محمد ،بسيوني اسماعيل ،إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1.
- 11- حسين حريم، 2003، السلوك التنظيمي ،دار الجامعة الجديدة الاسكندرية.
- 12- خالد محمد أحمد الوزان، 2006، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، بحث لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض .
- 13- خليل عوض القيسي، 2019، المناخ الأخلاقي و علاقته بالاحترق النغسي و الالتزام التنظيمي لدى الرؤساء ، دار اليزوري العلمية ، ط1.
- 14- دمهدى صالح 2021، الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري، عمان، ط2 ..
- 15- روي رشيد سعيد ال قاسم، 2011، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية ، دراسة مكملة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط ،الأردن.
- 16- سامي ابراهيم حماد حنونة، 2006، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية غزة.
- 17- سامي ابراهيم حمادة حنونة، 2006، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، جامعة إسلامية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية ،غزة، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة ،قسم إدارة أعمال .

- 18- سامي ابراهيم، 2006، قياس مستوى التزام تنظيمي لدى عاملين بجامعة فلسطينية، رسالة ماجستير، كلية تجارة، جامعة إسلامية.
- 19- سعيد بن محمد ال عاتق الغامدي، (1430) النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية جامعة أم القرى.
- 20- سليمان سالم، 2019، دور الالتزام التنظيمي في تعزيز أداء العاملين في مصنع أعلاف البيضاء، جامعة عمر المختار، كلية الاقتصاد، جيجل.
- 21- سوفي نبيل، 2010، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزانة ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري. قسنطينة.
- 22- صلاح الدين عبد الباقي، 2004، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر بدون طبعة.
- 23- صلاح الدين عبد الباقي، 2004، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر بدون طبعة.
- 24- الطحانية، زياد وآخرون، 2020، السلوك القيادي لعمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، مجلته أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد 29.
- 25- عاشور ابتسام، 2014، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 26- عاشور ابتسام، 2014، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خير بسكرة.

- 27- ماجد العطية، 2003، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة . دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 28- محمد بن غالب العوفي، 2005، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض.
- 29- محمد بن غالب العوفي، 2005، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض .
- 30- مهدية عطاء الله ، 2017 ، الأسلوب القيادي و علاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين ، مذكرة ماستر ، جامعة مسيلة .
- 31- وازن خالد محمد أحمد (المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي) رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2006 ،البحرين.
- 32- ياسر فتحي، 2012، الإلتزام التنظيمي ي المدارس ، دار المنهل ، ط 1الأردن.
- 33- يحي زكاريا، 2017، تعظيم العائد من استثمار في تدريب، دار يسطرون، ط 1، مصر.



الملاحق

## الملاحق

### T-Test

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكليةDT	48	59.8958	7.81771	1.12839
الجنس	48	1.5833	.49822	.07191

#### One-Sample Test

Test Value = 57

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الكليةDT	2.566	47	.014	2.89583	.6258	5.1659
الجنس	-770.613-	47	.000	-55.41667-	-55.5613-	-55.2720-

### T-Test

#### Group Statistics

الكليةDT	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكليةDT	ذكر	20	58.1500	7.72061	1.72638
	انثى	28	61.1429	7.78276	1.47080

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
DTكلية	Equal variances assumed	.019	.890	-1.318-	46
	Equal variances not assumed			-1.320-	41.285

**Independent Samples Test**

		t-test for Equality of Means			
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
DTكلية	Equal variances assumed	.194	-2.99286-	2.27106	-7.56427-
	Equal variances not assumed	.194	-2.99286-	2.26796	-7.57214-

**Independent Samples Test**

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference Upper	
DTكلية	Equal variances assumed	1.57855	
	Equal variances not assumed	1.58643	

T-Test

Group Statistics

مكان	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
جامعة DT كلية	31	59.0323	7.87182	1.41382
مدرسة عليا	17	61.4706	7.69836	1.86713

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
كلية DT	Equal variances assumed	.027	.870	-1.034-	46
	Equal variances not assumed			-1.041-	33.699

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
كلية DT	Equal variances assumed	.306	-2.43833-	2.35762	-7.18397-

Equal variances not assumed	.305	-2.43833-	2.34202	-7.19945-
-----------------------------	------	-----------	---------	-----------

## Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

95% Confidence Interval of the Difference

Upper

DTكلية	Equal variances assumed	2.30731
	Equal variances not assumed	2.32279

ONEWAY DT BY المهنة

## Oneway

## Post Hoc Tests

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: DTكلية

LSD

المهنة(I)	المهنة(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
رئيس مصلحة	رئيس مكتب	-3.32308-	4.15802	.428	-11.6978-	5.0516
	موظف	-2.35641-	2.62367	.374	-7.6408-	2.9279
رئيس مكتب	رئيس مصلحة	3.32308	4.15802	.428	-5.0516-	11.6978
	موظف	.96667	3.81677	.801	-6.7207-	8.6540
موظف	رئيس مصلحة	2.35641	2.62367	.374	-2.9279-	7.6408
	رئيس مكتب	-.96667-	3.81677	.801	-8.6540-	6.7207

## Group Statistics

	التمييزي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكلية	درجات عليا	6	54.5000	5.00999	2.04532
	درجات دنيا	6	49.5000	1.97484	.80623

الفكرونباخ

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
598.	18

التجزئة

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.588
		N of Items	9 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	-.352 <sup>b</sup>
		N of Items	9 <sup>c</sup>
		Total N of Items	18
		Correlation Between Forms	.642
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		23.7
	Unequal Length		23.7
		Guttman Split-Half Coefficient	33.7

a. The items are: VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011.

b. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

c. The items are: VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019, VAR00020.

