

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي

دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

- محمد رمزي جودي

من إعداد الطالبين:

- علي حايف

- حكيم عمري

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر (أ)	- هاشمي عباسية
بسكرة	مقرا	- أستاذ التعليم العالي	- محمد رمزي جودي
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر (أ)	- جبيرات سناء

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي

دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

- محمد رمزي جودي

من إعداد الطالبين:

- علي حايف

- حكيم عمري

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر (أ)	- هاشمي عبايسة
بسكرة	مقرا	- أستاذ التعليم العالي	- محمد رمزي جودي
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر (أ)	- جبيرات سناء

الموسم الجامعي: 2021-2022

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد أهدي هذا العمل المتواضع

إلى الأستاذ المشرف: الأستاذ الدكتور محمد رمزي جوادي حفظه الله ورعاه والذي لم يبخل علينا بوسع فكره ولا بجهدده

جزاه الله كل خير

إلى من اخص الله الجنة تحت قدميها، إلى صاحبة الكلمات التي سارت بي نحو النجاح والدتي العزيزة.

إلى روح والدي، راجياً أن يكون حسنة وصدقة عنه، إليك أبي الحاضر دوماً رغم الغياب.

إلى المرأة التي صنعت أيامي وكللتها بالجمال، زوجتي العزيزة: أهديك هذا البحث لأعبر لك عن مدى امتناني؛ لكونك

دائمة الثقة بنجاحي.

إلى من حلت بركة وجودهم في حياتي، ومن ملأت ضحكاتهم الجميلة أبنائي فلذات كبدي محمد الأمين ومولودتي

الجديدة ندى نور سرين

إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحنا، ويحزنهم فشلنا إلى إخوتي قلباً ودماً ووفاءً.

إلى أفراد أسرتي وإلى أصدقائي وأخص بالذكر صديقي سيفو وإلى رفقاء الدراسة والأحباب دون استثناء

إلى أساتذتي الكرام رعاهم الله

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة المتربصين المقبلين على التخرج

حايـف علي

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى روح والدي العزيز وأسأل المولى القدير أن يجعل هذا البحث في ميزان حسناته رحمه الله وأسكنه

فسيح جناته...أبي العزيز.

إلى من حملتني وربتني وسهرت لأجلي، حفظها الله ورعاها... أُمِّي الغالية.

إلى رفيقة دربي في هذه الحياة بحلوها ومرها...زوجتي.

إلى شموع قلبي وفلذات كبدي...أيوب ،أروى ،إلهام.

إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم.

إلى كل الأصدقاء والزملاء.

إلى الأستاذ المشرف: الأستاذ الدكتور محمد رمزي جودي حفظه الله ورعاه والذي لم يبخل علينا بوسع فكره ولا بجهده

جزاه الله كل خير .

إلى أساتذتي الكرام حفظهم الله ورعاهم .

إليكم جميعا أهدي ثمرة عملي هذا راجيا من الله القبول والتوفيق .

عمري حكيم

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي من خلال دراستنا لعينة ميدانيا من مجتمع الداخلي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة -، قدره (48) عامل حيث أن بيانات العينة تم جمعها اعتمادا على الإستبيان كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة الذي وزعت نسخه عليها بعد التمحيص والتدقيق في ثباتها وصدقها واتساقها حيث بلغ عدد أفراد هذه العينة (40) موظف، تم اختيارهم عشوائيا استرجعت منها (35) وتم حذف منها ثلاث استمارات استبيان نظرا لنقص بياناتها لتبقى (32) استمارة تم معالجتها بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) بعد ذلك تم التوصل إلى العديد من النتائج منها:

- 1- درجة الإلتزام التنظيمي العام أو الكلي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة - بدرجة كبيرة.
- 2- درجة الإستقرار الوظيفي العام أو الكلي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة - بدرجة كبيرة جدا.
- 3- مستوى قبول الإستقرار الوظيفي أكبر من درجة القبول لمتغير الإلتزام التنظيمي.
- 4- الإلتزام التنظيمي يؤثر على الإستقرار الوظيفي

وبناء على نتائج هذه الدراسة طرحت العديد من التوصيات أهمها:

- توفير كل ما يلزم موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة -، لتعزيز رغبتهم في الإستمرار بالعمل .
- تحسين شعور موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة -، بالمسؤولية اتجاه جهات أعمالهم.
- تحسين ولاء موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة - لمؤسستهم.
- تعزيز إيمان موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة - بمؤسستهم.
- الحرس على زيادة إمكانية الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرار في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة -، والمحافظة على تماسك الجماعة والحفاظ على شعورهم بالأمان فيها.
- الكلمات المفتاحية: الإلتزام التنظيمي، الإستقرار الوظيفي، الولاء الوظيفي، المسؤولية اتجاه جهة العمل، الرغبة في الإستمرار بالعمل، الإيمان بالمؤسسة.

Abstract :

The aim of this study is to identify the extension of the organizational commitment impact on the job stability through our study of a field sample from the internal community of the National Agency for the support and the development of entrepreneurship ANADE - Biskra -, consisting of (48) factors

the sample data was collected based on questioning as a tool for data collection in this study, and a copy was distributed to it after checking stability, validity and consistency. forming them due to the unavailability of their data, leaving (32) forms that were processed based on the statistical package program.

Social Sciences (SPSS) include:

- The degree of general organizational commitment or the National Agency for Entrepreneurship Support and Development ANADE - Biskra -, to a large extent
- The degree of general or total job stability of the employees of the National Agency for Entrepreneurship Support and Development ANADE - Biskra - to a very large degree
- The level of acceptance of job stability is greater than the degree of acceptance of the organizational commitment variable
- Organizational commitment affects job stability

Based on the results of this study, several recommendations were made, the most important of which are:

- Providing all necessary for the employees of the National Agency for Entrepreneurship Support and Development ANADE- Biskra-, to enhance their desire to continue working
- Improving the feeling of the employees of the National Agency for Entrepreneurship Support and Development ANADE - Biskra - of responsibility towards their business entities
- Improving the loyalty of the employees of the National Agency for Entrepreneurship Support and Development ANADE - Biskra - to their institution.
- Strengthening the faith of the employees of the National Agency for Entrepreneurship Support and Development, ANADE - Biskra - in their organization.
- Guards to increase the ability of employees to participate in decision-making in the National Agency for Entrepreneurship Support and Development ANADE - Biskra - and to maintain the group's cohesion and maintain their sense of security in it.

Keywords: organizational commitment, job stability, job loyalty, responsibility towards the employer, desire to continue working, belief in the institution.

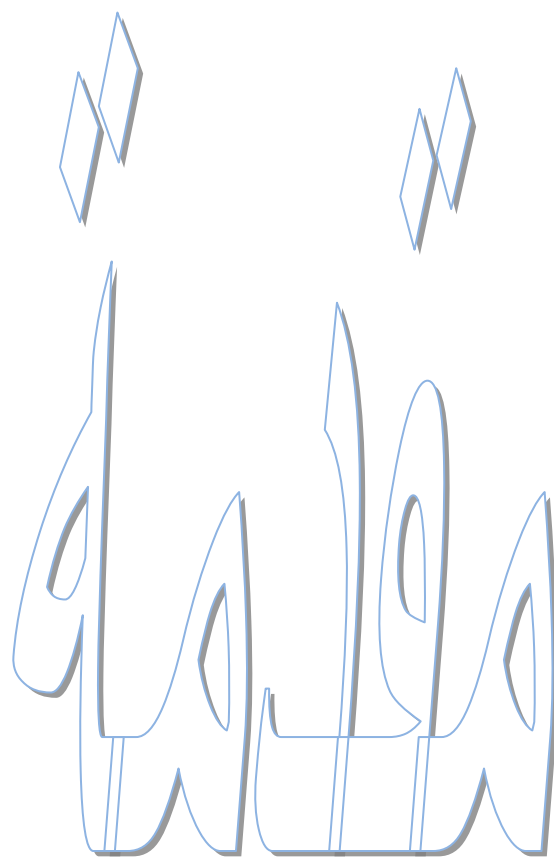
قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-3
51	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل	2-3
52	توزيع أفراد العينة حسب العمر	3-3
53	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	4-3
54	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	3-5
58	معامل الثبات ALPHA DE CRONBACH	6-3
60 - 59	معامل الاتساق الداخلي لأبعاد متغير الإلتزام التنظيمي	7-3
61 - 60	معامل الاتساق الداخلي لأبعاد متغير الإستقرار الوظيفي	8-3
62	معامل الاتساق الداخلي بيرسون بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها	9-3
63	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	10-3
63	مؤشرات التوزيع الطبيعي	11-3
66 - 65	الولاء الوظيفي	12-3
68 - 67	المسؤولية اتجاه جهة العمل	13-3
70 - 69	الرغبة في الإستمرار في العمل	14-3
71 - 70	الإيمان بالمؤسسة	15-3
73 - 72	الإلتزام التنظيمي	16-3
75-74	المشاركة في اتخاذ القرار	17-3
77 - 76	تماسك الجماعة	18-3
78	الشعور بالأمان	19-3
79	الإستقرار الوظيفي	20-3

80	معامل الارتباط (pearson) بين الولاء الوظيفي والإستقرار الوظيفي	21-3
81	معامل الارتباط (pearson) بين المسؤولية اتجاه جهة العمل والإستقرار الوظيفي	22-3
81	معامل الارتباط (pearson) بين الرغبة في الإستمرار بالعمل والإستقرار الوظيفي	23-3
82	معامل الارتباط (pearson) بين الإيمان بالمؤسسة والإستقرار الوظيفي	24-3
83 - 82	معامل الارتباط (pearson) بين الإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي	25-3
84	نتائج تحليل التباين للانحدار ANOVA	26-3
84	قدرة التفسيرية للنموذج	27-3
85 - 84	معاملات نموذج علاقة تأثير الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي	28-3

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	أ-1
21	عوامل زيادة معدلات مشاركة العاملين	1-1
45	علاقة الإلتزام التنظيمي بالإستقرار الوظيفي.	1-2
51	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-3
52	مدرج تكراري لعدد سنوات العمل	2-3
53	مدرج تكراري لتوزيع أفراد العينة حسب العمر	3-3
54	توزيع العينة حسب الحالة الإجتماعية	4-3
55	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	5-3
56	المتغيرات وأبعادها وعدد فقراتها	6-3
64	التوزيع الطبيعي للإلتزام التنظيمي	7-3
64	التوزيع الطبيعي للإستقرار الوظيفي	8-3



مقدمة

المنظمات، المؤسسات، الشركات أو المنشآت أيا كان اسمها تصطدم بعوائق عديدة وتحديات لا بد من مواجهتها للإستمرار وتحقيق أهدافها ولعل من أبرز سلاح لمواجهة مختلف الصعوبات هو العنصر أو المورد البشري اعتمادا على معارفه أو مهاراتها وهذا ما يعد استثمارا في المورد البشري، فالمورد البشري على قدر عطائه يتطلع لنيل حاجات قد تختلف من فرد لآخر وهي حاجات يفترض أن تتلاءم مع كفاءاته وفعاليته في الأداء، وما يبقى على المنظمة إلى تلبية هذه الحاجات رغبة في بقاء مواردها البشرية وتحقيقا لاستقرارها الوظيفي.

ويعد الإستقرار الوظيفي درجة ومستوى جيد من الرضا الفرد على وظيفته فهو شعور بالقناعة والأمان ما يجعل الفرد على استعداد تام على إكمال مساره المهني على مستوى مؤسسة التي يعمل فيها ونظرا لأهمية الإستقرار الوظيفي فقد تناولته العديد من الدراسات منها دراسة (بن منصور، 2013 - 2014) التي دراسة العلاقة بين الإستقرار الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص أين خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة سببية بين المتغيرين، ومن بين الدراسة التي تناولت موضوع الإستقرار الوظيفي دراسة (رحيم عذاري و مجبل داوي، 2013)، حيث هدفت دراستهما إلى تعريف ضرورة الإستقرار الوظيفي ومدى تأثيره في الأداء التنظيمي حيث خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية التأثير لأبعاد الإستقرار الوظيفي على الأداء التنظيمي.

يعتبر الإستقرار الوظيفي من محصلات الإلتزام التنظيمي الذي يعد عنصرا شخصيا في ذات الفرد وخصائصه تتحكم حتما في سلوكه اتجاه منظمته جاعلا من قيمه وقيم المؤسسة جنب إلى جنب بشكل متوافق محققا أهداف المؤسسة ومحققا لأهدافه الشخصية بشكل لا ينقص ولا يضر بالسير الحسن لمؤسسته ولا يعرقل وصولها إلى هدفها ونظرا لأهمية هذا المتغير الحساس فقد تناولته العديد من الدراسات من هذه الدراسات نذكر دراسة (حنونة، 2002) حيث هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة من العاملين في الجامعات الفلسطينية أين خلصت هذه الدراسة إلى وجود مستوى عالي من الإلتزام التنظيمي وكذلك دراسة (عشوري، 2014 - 2015) والتي خلصت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين الإلتزام التنظيمي بالثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.

طرح الإشكالية والأسئلة البحثية:

تختلف موارد المؤسسة حسب طبيعة عمل المؤسسة ونوع المؤسسة، سواء كانت مؤسسة إنتاجية أو خدمية أو كلاهما أو صناعية كذلك، فإن هذه الموارد تتفاوت في أهميتها وضرورتها، لكن المورد ذو الأهمية الأبرز هو المورد البشري، لما له من دور في تنظيم واستغلال باقي الموارد حيث أن كفاءته في هذا الدور تقرر مصير المؤسسة وتحدد موقعها بين المنافسين، ولعل من أهم المتغيرات التي تمس هذا المورد وتؤثر عليه والتي يجب التحكم فيها من طرف إدارة المؤسسة وهذه المتغيرات هي التزام التنظيمي للفرد والذي يؤثر على متغير آخر وهو استقرار الوظيفي وهما المتغيرين الذين سوف تتناولهما هذه الدراسة، حيث سيتم دراستهما على مستوى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة. وذلك بالإجابة على إشكالية الدراسة التالية:

❖ ما تأثير الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة-؟.

❖ تتفرع من الإشكالية الرئيسية الأسئلة التالية:

❖ ما مستوى وجود الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة-؟.

❖ ما مستوى وجود الإستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة-؟.

❖ ما مستوى تأثير الولاء الوظيفي على الإستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة-؟.

❖ ما مستوى تأثير المسؤولية اتجاه جهة العمل على الإستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة-؟.

❖ ما مستوى تأثير الرغبة في الإستمرار في العمل على الإستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة-؟.

❖ ما مستوى تأثير الإيمان بالمؤسسة على الإستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة-؟.

الدراسات السابقة:

الدراسات الخاصة بالإلتزام التنظيمي:

5- دراسة (جديقل، 2014 - 2015) بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط - هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي من خلال دراسة عينة ميدانيا من مجتمع قدره (417) عامل حيث أن بيانات العينة تم جمعها اعتمادا على الإستبيان كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة الذي وزعت نسخه عليها بعد التمحيص والتدقيق في ثباتها

وصدقها واتساقها حيث بلغ عددها (128) نسخة وزعت على (128) عامل تم اختيارهم عشوائياً جمعت كلها وتم حذف منها ثلاث استمارات استبيان نظراً لنقص بياناتها لتبقى (125) استمارة تم معالجتها بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) بعد ذلك تم التوصل إلى العديد من النتائج منها:

- ارتفاع الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى كل من العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة لمتغير الجنس والأقدمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى كل من متغيري الدراسة لدى عينة الدراسة لمتغير المستوى التعليمي.

وبناء على نتائج هذه الدراسة طرحت العديد من التوصيات أهمها:

- تطبيق دراسات مشابهة في مؤسسات أخرى
 - تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي
- 6- دراسة (العمرى و أبي مولود، 2017)، بعنوان قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة - دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الإلتزام التنظيمي لعينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة متكونة من (612) من خلال دراسة عينة اعتماداً على الإستبيان كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة التي وزعت نسخه عليها بعد التمهيد والتدقيق في ثباتها وصدقها واتساقها حيث جمعت كل النسخ الموزعة وتم معالجتها بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) بعد ذلك تم التوصل إلى العديد من النتائج منها:
- انخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي لعمال قطاع المحروقات محل ورقلة.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف السن والخبرة بين العمال محل الدراسة حيث كانت لصالح العمال الأكبر سناً والأكثر خبرة.

وبناء على نتائج هذه الدراسة طرحت العديد من التوصيات أهمها:

- زرع الوعي بضرورة الإلتزام التنظيمي من خلال التدريب بعقد دورات تدريبية.
 - تطبيق لمفهوم ومعنى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - القيام بدراسات في ذات الموضوع بتنوع المؤسسات المدروسة سواء الخاصة أو العامة.
- 7- دراسة (عبد الصمد، 2018 - 2019)، جاءت هذه الدراسة بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، حيث هدفت هذه الدراسة من خلال موضوعها إلى اكتشاف ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية على

الإلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة سونلغاز بورقلة - الجزائر، وذلك بدراسة عينية قدرها (127) مفردة من مجتمع هذه المؤسسة المقدر ب(187) عامل وعاملة، حيث تم توزيع على عينة الدراسة استمارات استبيان كأسلوب لجمع البيانات وذلك بعد التحقق من صدق اتساقها وثباتها، حيث عولجت بيانات الاستمارات التي تم استرجاعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، أين توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- درجة متوسطة من وجود وعي بالثقافة تنظيمية للمؤسسة وأبعادها.
- هناك علاقة ارتباط قوية بين متغيرين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.
- الثقافة التنظيمية لها أهمية كبيرة وتأثير موجب ذو دلالة على الإلتزام التنظيمي.

وبناء على نتائج هذه الدراسة طرحت العديد من التوصيات أهمها:

- ضرورة اهتمام المؤسسة بتوفير عناصر الثقافة التنظيمية.
- ضرورة اهتمام المؤسسة بالعلاقات الإنسانية.
- ضرورة توجيه مزايا الإلتزام التنظيمي المتواجد في المؤسسة نحو التميز في الأداء.

8- دراسة (بني عيسى و ايزيد، 2014)، التي جاءت بعنوان دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في قطاع المصرفي الأردني. حيث أن هذه الدراسة كانت هادفة إلى اكتشاف دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توفره لدى الأفراد المدروسين في القطاع محل الدراسة، حيث جمعت بيانات هذه الدراسة بواسطة أداة الدراسة المتمثل في استمارة استبيان محكمة وبعد التحقق من صدقها وثباتها وزعت نسخها على عينة من الأفراد قدرها (420)، تم استرداد منها (325) نسخة تم معالجة وتحليل بياناتها بحساب المتوسطات الحسابية، الانحدار الخطي واختبار فيشر، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- وجود درجة مرتفعة من الإلتزام التنظيمي لدى مفردات الدراسة.
- تم التوصل إلى إيجابية العلاقة بين متغيري الدراسة (الإلتزام التنظيمي وأداء العاملين)، لدى مفردات المدروسة.
- الشائع في مفردات الدراسة هو بعد الإلتزام العاطفي الذي يمثل بعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي.

وبناء على نتائج هذه الدراسة طرحت العديد من التوصيات أهمها:

- تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى مفردات الدراسة الموظفين في البنوك المصرفية الأردنية، وذلك يجعل قراراتهم في عين الاعتبار فيما يخص اتخاذهم لقرارات معينة تخص المؤسسة المصرفية.
- تعزيز البعد الأكثر شيوعا من أبعاد الإلتزام التنظيمي (الإلتزام العاطفي).

9- دراسة (الشوبكة، 2010)، التي جاءت بعنوان، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، حيث أن هذه الدراسة كانت تسعى إلى إبراز أثر التسويق الداخلي بأبعاده في تحقيق الإلتزام التنظيمي من خلال أنواعه لمفردات الدراسة، حيث وزعت على عينة الدراسة المقدر عددها (400) مفردة، نسخ من الإستبيان المخصص لهذه الدراسة، وذلك بعد التحقق من صدقه وثباته، وتم استرداد (391) نسخة منها عولجت بياناتها بالأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، أين توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- وجود مستوى جيد من أثر التسويق الداخلي بكل أبعاده على الإلتزام التنظيمي لدى مفردات عينة الدراسة.
- وجود اتجاه إيجابي لدى مفردات عينة الدراسة بخصوص الإلتزام التنظيمي.

وبناء على نتائج هذه الدراسة طرحت العديد من التوصيات أهمها:

- تلبية حاجات العاملين باهتمام أكبر.
- العمل على زيادة درجة رضا العاملين.
- الإهتمام بجانب التدريب بشكل أكبر وأوسع نطاق في المؤسسة بكل مستوياتها.

الدراسات الخاصة بالإستقرار الوظيفي:

1- دراسة (الربابعة، 2005)، هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل التي تأثر في استقرار في نظر الكوادر الصحية العاملة في مستشفيات وزارة الصحة والرعاية الصحية الأردنية، ولنيل هدف الدراسة، اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها حيث وزعت نسخها على عينة قدرها (334) مفردة من مجتمع هذه المؤسسة المقدر ب(3323) عامل وعاملة، تم استرجاع (286) نسخة واستبعدت خمس نسخ منها نظرا لعدم اكتمالها وعدم استوفائها لشروط التحليل ليتبقى (281) نسخة تمت معالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، أين توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- ترتبت العوامل المؤثرة في الإستقرار الوظيفي لعينة الدراسة حسب وجهة نظرها كما يلي: الذاتية ثم الفنية ثم الإدارية بعد ذلك المادية.
- وجود درجة متوسطة من الإستقرار الوظيفي لعينة الدراسة.
- وجود علاقة ارتباطية طردية بين الإستقرار الوظيفي وجميع العوامل المستقلة.

وبناء على نتائج هذه الدراسة طرحت العديد من التوصيات أهمها:

- إعادة النظر في سياسة الأجور والرواتب والعلوات السنوية والحوافز والمكافآت.

- إعادة النظر بمواد الخدمة المدنية والمتعلقة بالدورات التدريبية والترقيات.
- إعادة النظر بمدى الحصول على التقاعد.

2- دراسة (زبيدي، 2018 - 2019)، جاءت هذه الدراسة بعنوان أثر ضغوط العمل على الإستقرار الوظيفي، بدراسة عينة من أطباء مختصين في مستشفى بشير بن ناصر ومستشفى حكيم سعدان وذلك لوصول لهدف المتمثل في اكتشاف العلاقة بين ضغوط العمل والإستقرار الوظيفي من خلال خمسة أبعاد (بيئة العمل، عبئ العمل، صراع الدور، نظام التعويضات والمكافآت)، ولدراسة هذه العينة اعتمدت الدراسة على أداة الإستبيان التي تم التحقق من صدقها وثباتها حيث وزعت على عينة الدراسة بشكل عشوائي المقدره عددها (40) مفردة من مجتمع قدره (52) طبيب وطبيبة مختصين حيث استرجعت (32) نسخة موزعة من الإستبيان، حيث عولجت بياناتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، تحصلت الدراسة على نتائج أهمها:

- وجود أثر سلبي لبيئة العمل وعبئ العمل على الإستقرار الوظيفي.
- وجد أثر سلبي لغموض الدور وصراع الدور على الإستقرار الوظيفي.
- وجد أثر سلبي لنظام التعويضات، الترقيات والمكافآت.
- وبناء على نتائج هذه الدراسة طرحت العديد من التوصيات أهمها:

وبناء على نتائج هذه الدراسة طرحت العديد من التوصيات أهمها:

- تحسين بيئة العمل وتوفير حاجات البشرية المادية لضرورة للعمل.
- وضع تطبيق برامج للترقية وإفساح الترقية والتقدم.
- إقامة ملتقيات دولية ودورات للتكوين.

3- دراسة (رفيقة، 2013 - 2014)، عنوانها الإستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، حيث هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين الإستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص كواحد من أهم أهدافها، حيث تم دراسة عينة من عمال مؤسسة صرموك للمشروبات الشرقية - سطيف - والتي قدرت عددها ب(53) مفردة من مجتمع قدره (265) عامل وعاملة حيث وزعت على العينة المدروسة نسخ من استبانة تم التحقق من صدقها وثباتها والتي استندت عليها الدراسة في جمع بيانات العينة، والتي عولجت بعد جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، تحصلت الدراسة على نتائج أهمها:

- مستوى الإستقرار الوظيفي منخفض لدى عينة الدراسة .
- طبيعة العلاقة بين متغير الإستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي سببية كلما شعر العامل بالأمان والرضا عن عمله زاد ذلك من احتمال استقراره في وظيفته.

التعليق على الدراسات السابقة:

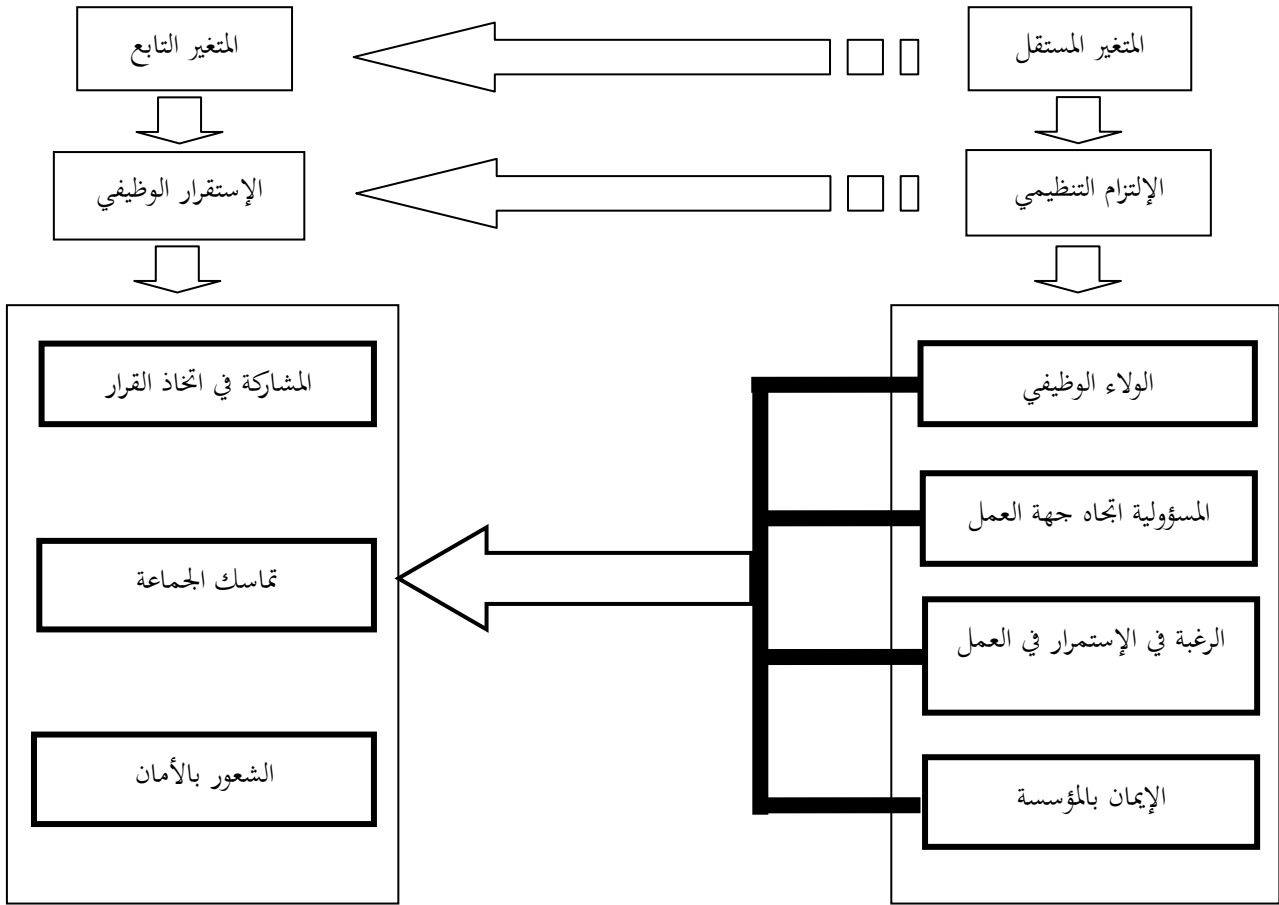
بعد الإلمام بما جاء في الدراسات السابقة التي تناولناها ومراجعة محتواها وصلنا إلى حقائق نذكر منها:

- الدراسات التي تربط أثر أو العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة غير متوفرة.
- أسدت الدراسات السابقة دعما في تحصيل تحديد وبناء إطار مفاهيمي ونموذج لمنهجية الدراسة الحالية.
- الدراسات التي تناولت موضوع الإستقرار الوظيفي تقريبا كانت فيها الدراسة على نفس محاور هذا المتغير (المشاركة في اتخاذ القرار، تماسك الجماعة، الشعور بالأمان) لكن يمكن الإشارة إلى الاختلاف في هذا الجانب وهو العبارات أو الأسئلة التي يتكون منها كل محور أبعاد.
- العنصر المشترك بين معظم الدراسات والدراسة الحالية هو الجانب النظري.
- انفردت الدراسة الحالية عن سابقتها من الدراسات في الحيز أو الإطار المكاني الذي اتخذته لإنجاز جانبها التطبيقي للإجابة عن تساؤلاتها والتحقيق في فرضياته، الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE -بسكرة-.
- انفردت الدراسة الحالية في زمن التي طرحت فيه وفي من دراسة جانبها التطبيقي حيث أن سنة طرح موضوعها والترص في جانبها التطبيقي هو في سنة 2022، الدراسات التي تشابحت مواضيعها مع موضوع الدراسة الحالية فكانت سابقة لهذه السنة.

نموذج وفرضيات الدراسة:أولا: نموذج الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدفها المتمثل في أثر الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE -بسكرة-، يوضح الشكل أدناه مجموعتين من الأبعاد، حيث أن المجموعة الأولى على اليمين تمثل أبعاد المتغير المستقل والذي هو الإلتزام التنظيمي، وتمثل هذه الأبعاد في الولاء الوظيفي، المسؤولية اتجاه جهة العمل، الرغبة في الإستمرار في العمل، الإيمان بالمؤسسة، أما المجموعة الثانية على اليسار، فهي تمثل أبعاد المتغير التابع وهو الإستقرار الوظيفي، وتمثل أبعاده في المشاركة في اتخاذ القرار، الشعور بالأمان، تماسك الجماعة.

الشكل (أ-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا: فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الرئيسية:

لا يؤثر الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة.

ب- الفرضيات الفرعية:

■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للولاء الوظيفي على الإستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة.

■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمسؤولية اتجاه جهة العمل على الإستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرغبة في الإستمرار في العمل على الإستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإيمان بالمؤسسة على الإستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة.

التموضع الإستمولوجي:

ضرورة تحديد الموقف الإستمولوجي للبحث العلمي لا بد منه لكسب شرعية الإعداد لهذه الدراسة لذا فإن في هذه الدراسة تم عرض بعض النماذج الإستمولوجية من بين العديد منها، فإن هذا يحدد خريطة الدراسة وما يبرر تناسقه وصدق نتائجه، وبما أن موضوع هذه الدراسة ينتمي لتخصص علوم التسيير، غالبا ما تكون مواضيع بحوث هذا التخصص هيا مواضيع تسعى للتأكد من وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغير المستقل على المتغير التابع، وهو ما يمثل هدفا لهذه الدراسة وهو إيجاد العوامل التي تساعد في دراسة علاقة الارتباط وعلاقة التأثير بين المتغير المفسر (الإلتزام التنظيمي) ومجالات الظاهرة بأبعادها المختلفة بشكل يحفظ النسق العام لظاهرة (الإستقرار الوظيفي) في طابعها التركيبي الكلي المتكامل، اعتقادا أن انعدام الإلتزام التنظيمي بمختلف أبعادها سيؤدي سواء كانت هذه الأبعاد مجتمعة أو منفردة إلى توليد الإستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، إن وجود هذه الظاهرة بالاستقرار والتقصي الميداني يفسره الباحث من منطلق غياب كلي أو جزئي لأبعاد الإلتزام التنظيمي، انطلاقا من هذا الافتراض وهذا التصور الفكري والمعرفي يتم تموضع الباحث النموذج التفسيري Interpretatviste الذي تم تحديده من خلال أربع مقاربات وهي:

أولا: النظرية المعرفة أو نظرية الإستمولوجيا "Epistémologie"

أساس هذه النظرية قائم على أن التراكمات المعرفية للدراسات السابقة التي تناولت نفس متغيرات الدراسة الحالية أو تكون فيها دراسة أبعاد شبيهها بأبعاد متغيرات الدراسة الحالية، كما تشير هذه النظرية إلى أن النموذج التفسيري يدرس الظواهر الكمية والنوعية ولأن الباحث استند في دراسته على تأثير أبعاد الإلتزام على الإستقرار الوظيفي على الدراسات السابقة أين تكون قد تناولت في مواضيعها نفس الأبعاد أو قريبا منها أو أخذت نفس المتغيرات، وأيضا الظاهرة المدروسة هذه هي نوعية، إذا نظرية المعرفة قد تحققت فعلا في الدراسة الحالية.

ثانيا: نظرية الوجود "Ontologie"

أساس هذه النظرية قائم على أن تمايز وجهات النظر وأرائهم بشأن ذات الموضوع، يكون حسب تصور كل باحث يدرس نفس الموضوع، أيضا وتشير نظرية الوجود إلى أن الحقيقة ليست مطلقة بل هي آراء مختلفة مستندة على مدى ادراك البشر للموضوع ذاته، وجمع معلومات الدراسة يعتمد على إجابات أفراد العينة على أسئلة موضوع الدراسة كل حسب توجهه ورأيه ونظرتة لموضوع الدراسة، وكل هذا نراه في الدراسة الحالية، إذا نظرية الوجود قد تحققت فعلا في الدراسة الحالية.

ثالثاً: نظرية القيم "Axiologie"

أساس هذه النظرية قائم على أن المؤسسة محل الدراسة يسيرها أفراد وجماعات ترتبط بقيم اجتماعية تعكس حقيقة المعارف الإنسانية في المؤسسة محل الدراسة، أي أنها نظام قيمي اجتماعي، وهذا ما له تأثير على الدراسة ويعتمد الباحث على أحكامه الشخصية في استقراء الواقع وتحليله خصوصاً إذا كان الباحث على علم بواقع المؤسسة المدروسة وهذا ما سيكون في هذه الدراسة، إذا نظرية القيم قد تحققت فعلاً في الدراسة الحالية.

رابعاً: نظرية المنهج "Méthodologie"

أساس هذه النظرية قائم على أن استخدام الأساليب القائمة على أسس العلمية التي تختلف وفقاً لاختلاف مواضيع الدراسات، وأيضاً استخدام منهج الاستنتاج والاستدلال وتفسير الظواهر ونتائجها وشرحها اعتماداً على ما جاء في الجزء النظري للدراسة، وجاء في هذه النظرية أيضاً أن الباحث يستخدم استمارات الإستبيان أداة ووسيلة لجمع البيانات عن الظاهرة المدروسة، وكل هذا نراه في الدراسة الحالية، إذا نظرية المنهج قد تحققت فعلاً في الدراسة الحالية.

منهجية الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة لابد من إتباع أسلوب معين أو منهج معين للوصول إلى أهداف الدراسة، لذلك اعتمدنا في الدراسة الحالية على المنهج التحليلي الوصفي، وهو المنهج الذي تعتمد عليه العديد من دراسات وأغلبها وبالتحديد هي الدراسات التي تدرس وتبحث في الظواهر الإنسانية والاجتماعية، حيث أن هذه الظواهر والممارسات بعد دراستها وقياسها بخطوات منهجية علمية صحيحة وتحويلها لأشكال رقمية ذات معنى لها تفسير لظاهرة المدروس، إذ أن هذا المنهج واقعي في دراسته للظواهر مثلما هي في الحقيقة، ويعتمد على استخدام أساليب مختلفة كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها وفهمها، وتسعى الدراسة الحالية لمعرفة تأثير الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة.

أما مصادر المعلومات أثنين هما:

- 1- البيانات الأولية: هي عبارة عن بيانات حديثة حصل عليها الباحث أول مرة لم يسبق الحصول عليها من قبل من طرف الأفراد، يمكن الحصول على هذه البيانات الأولية باستعمال أدوات جمع البيانات العديدة (الملاحظة، المقابلة، الإستبيان) ولابد من ملائمة أداة الدراسة لموضوعها، حيث استخدمت الاستبانة كأداة جمع بيانات هذه الدراسة وقد تم تصميمها وتوزيع نسخها على عينة من مجتمع الدراسة وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة (statistical package) spss.v 23 (for social sciences) الإحصائية للعلوم الاجتماعية وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى بيانات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2- **البيانات الثانوية:** هي بيانات ومعلومات سبق الحصول عليها من قبل، مصدرها الكتب والمجلات والرسائل الجامعية التي لها علاقة بموضوع الدراسة حيث يتم الحصول على البيانات منها والتي تساعد الباحث على بناء الإطار النظري بموضوع الدراسة.

تصميم البحث:

أولاً: أهداف الدراسة وهي كالتالي:

- التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة.
- التعرف على مستوى الإستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة.
- التعرف على علاقة تأثير الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة، وذلك من خلال التعرف على:
 - تأثير الولاء الوظيفي على الإستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة.
 - تأثير المسؤولية تجاه جهة العمل على الإستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة.
 - تأثير الرغبة في الإستمرار في العمل على الإستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة.
 - تأثير الإيمان بالمؤسسة على الإستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة.
 - السعي إلى اكتشاف مدى استيعاب وإدراك موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة، للإلتزام التنظيمي.
- أثر المكتبات الجامعية أو حتى الخاصة بمعلومات حول موضوع الإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي.
- جمع أكبر قدر ممكن من التراث الأدبي والدراسات العلمية المتعلقة بالإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي.
- الوقوف على واقع الإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي في مؤسسة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة.

ثانياً: نوع الدراسة: هو دراسة ارتباط وتأثير الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة.

ثالثاً: مدى تدخل الباحث: وهو حد أدنى من التدخل في دراسة الأحداث وذلك بتتبع مدى تأثير التغيير في أبعاد المتغير المستقل (الإلتزام التنظيمي) على مستوى الإستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة-، مع اعتبار أن العوامل الأخرى المتعلقة بالإستقرار الوظيفي ثابتا.

رابعاً: التخطيط للدراسة: في ما يخص التخطيط فهذه الدراسة هي دراسة ميدانية غير مخطط لها أي مدروسة كما هي في الواقع.

خامساً: وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): حيث تستهدف هذه الدراسة موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة-، حيث يعتبرون مجتمع وعينة الدراسة.

سادساً: المدى الزمني: وهو عدد مرات القيام بإجراء التربص والوقت المستغرق في ذلك حيث أن التربص المتمثل في توزيع الإستبيان على عينة الدراسة حيث وزعت وجمعت في نفس اليوم.

أهمية الدراسة:

- أهمية هذه الدراسة تظهر في كونها من الدراسات السابقة في تناولت هذا الموضوع في الجزائر.
- نظرا لما تمر بها المؤسسات الجزائرية فإن من المهم أن تأخذ المؤسسة الجزائرية هذا الموضوع ضمن خططها.
- معالجة مشاكل التنظيمية التي تكون بين الموظفين والإدارة الإستراتيجية.
- مهمة في تطور المجتمعات التنظيمية داخل المؤسسة.
- مهمة في تكوين أفراد عينة بالمعارف الفنية والمهنية والفكرية لدى موظفي المؤسسات.

استنادا على هذه النقاط تمت دراسة أثر الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة- لإثراء المجال العلمي حول هذا الموضوع، أما ميدانيا فإن هذه الدراسة تزود بمعلومات إحصائية وأرقام حول مدى تأثير الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة-، ما يحدد موقف ومستوى وواقع الذي وصلت إليه مؤسسة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة- حول موضوع هذه الدراسة وعرض الحلول والاقتراحات المناسبة لمعالجة الانحرافات الموجودة في المؤسسة محل الدراسة حول هذا الموضوع.

خطة مختصرة للدراسة:

تم تقسيم هذه الرسالة الجامعية إلى فصول ثلاث، حيث قسم هذه الفصول إلى مباحث ومطالب كما هو مبين أدناه:
 الفصل الأول: جاء فيه كل ما يخص ظاهرة الإستقرار الوظيفي في جانبها النظري وكما قلنا قسمنا الفصل إلى مباحث وقسمت هذه المباحث إلى مطالب كالتالي:

المبحث الأول: ماهية وأبعاد الإستقرار الوظيفي والأساليب المحفزة عليه.

المطلب الأول: مفهوم الإستقرار الوظيفي.

المطلب الثاني: أهمية الإستقرار الوظيفي.

المطلب الثالث: أبعاد الإستقرار الوظيفي.

المطلب الرابع: أساليب محفزة على الإستقرار الوظيفي.

المبحث الثاني: عوامل ومحددات الإستقرار الوظيفي ومظاهر وجوده وعدم وجوده.

المطلب الأول: عوامل الإستقرار الوظيفي.

المطلب الثاني: محددات الإستقرار الوظيفي.

المطلب الثالث: مظاهر الإستقرار الوظيفي.

المطلب الرابع: مظاهر عدم الإستقرار الوظيفي.

الفصل الثاني: جاء فيه كل ما يخص الإلتزام التنظيمي في جانبها النظري وكما قلنا قسمنا الفصل إلى مباحث وقسمت هذه المباحث إلى مطالب كالتالي:

المبحث الأول: تعريف وخصائص وأنواع الإلتزام التنظيمي وأبعاده.

المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي.

المطلب الثاني: أهمية و خصائص الإلتزام التنظيمي.

المطلب الثالث: أنواع الإلتزام التنظيمي.

المطلب الرابع: أبعاد الإلتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: مراحل وطرق ونتائج الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالإستقرار الوظيفي.

المطلب الأول: مراحل الإلتزام التنظيمي.

المطلب الثاني: طرق قياس الإلتزام التنظيمي.

المطلب الثالث: نتائج الإلتزام التنظيمي .

المطلب الرابع: العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي .

الفصل الثالث: وهو الجانب الميداني من الدراسة حيث يعرض وتحليل نتائج الدراسة وهو مقسم إلى مباحث والمباحث مقسمة إلى

مطالب وهي على الشكل التالي:

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الاول :تعريف الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية.

المطلب الثاني : التنظيم الداخلي و اقسام الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية.

المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وحدودها وأدواتها والأساليب الإحصائية المستخدمة.

المطلب الاول : المجتمع وعينة الدراسة

المطلب الثاني : حدود الدراسة

المطلب الرابع : الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات و صدق و ثبات الاستبانة .

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الاول : اختبار التوزيع الطبيعي .

المطلب الثاني : الاجابة على تساؤلات الدراسة.

المطلب : اختبار فرضيات الدراسة .

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات والدراسة.

المطلب الأول: النتائج

المطلب الثاني: التوصيات

المطلب الثالث: الإقتراحات

الأول

الفصل

الكتاب

الجزء

تمهيد

إدارة الموارد البشرية هي أهم نشاط وأهم العملية الإدارية التي تتم على مستوى المؤسسة نظرا لأهميتها في ضمان استمرارية المؤسسة وتحديدًا لوضعها التنافسي حسب كفاءة هذه الإدارة الحساسة، وأهميتها يبرز من أهمية المورد البشري، بتوظيفه لمعارفه ومهاراته خبراته وتجاربه لاتخاذ أفضل القرارات، وأداء الأعمال بكفاءة وفعالية خدمتا لأهداف المؤسسة، لذلك على إدارة الموارد البشرية القيام بواجباتها اتجاه الموظفين رغبتا في ضمان استقرارهم في وظائفهم، حيث أن الإستقرار الوظيفي عصر مهم في سير المؤسسة، لذلك في هذا الفصل سنتطرق للعديد من العناصر في ما يخص هذا المتغير (الإستقرار الوظيفي)، من مفهوم الإستقرار الوظيفي وأهميته وأبعاده ولأساليب المحفزة عليه وحتى عوامله ومحدداته ومظاهر وجوده وعدمه.

المبحث الأول: ماهية وأبعاد الإستقرار الوظيفي والأساليب المحفزة عليه.

المطلب الأول: تعريف الإستقرار الوظيفي.

للاستقرار الوظيفي عدة تعاريف نذكر منها:

1- هو ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق

عوامل مادية ملموسة، وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والإستقرار.

2- هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في التنظيم وإشعاره على الدوام بالأمن والحماية وضمان استمراره عن طريق

تحفيزه وترقيته وتوفير الظروف والشروط المناسبة للعمل. (الزعير، 2017، صفحة 179)

3- الإستقرار الوظيفي: هو التمتع بأكبر قدر ممكن من التركيز في العمل وعدم ترك العمل نتيجة لإشباع الحوافز المادية

والمعنوية والاجتماعية والنفسية المقدمة من قبل المؤسسة. (الصمدي و الرواشدة، 2009، صفحة 332)

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن الإستقرار الوظيفي هو ديمومة عمل الفرد في نفس المؤسسة من بداية اليوم الأول من

عمله إلى تقاعده عند بلوغ سن التقاعد وهذا راجع إلى أن المؤسسة التي يعمل فيها توفر له كل ما يرضي حاجاته الوظيفية

والشخصية والاجتماعية.

المطلب الثاني: أهمية الإستقرار الوظيفي.

للاستقرار أهمية قصوى سواء بالنسبة للفرد الموظف أو المنظمة لأن استقرار الفرد مرتبط باستقرار المنظمة ويبرز ذلك من خلال

النقاط التالية:

- يجعل المنظمة تتسم بثقافة قوية التي تنبع من حقيقة تكريس سبل الولاء والانتماء للعاملين لديها مما يقلل من دوران العمل.

- " تحقيق مستوى عالي من الرضا لدى الأفراد العاملين مما يعزز رغبة المنظمة بالإبقاء على القوى العاملة المؤهلة بدلا من انتقالها إلى المنظمات المنافسة الأخرى".

- الموظفين المستقرين يتمتعون بمحظوظ أكبر في التقدم الوظيفي ومن ثمة بلوغ أعلى الدرجات في السلم الإداري.

- يتسم هؤلاء الموظفين بإتقانهم للعمل وتنامي خبرتهم وكذا اندماجهم بشكل فعلي في المنظمة والتمتع بصحة جيدة وروح معنوية عالية مما ينعكس ذلك على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

- انخفاض واضح ولموس لدى الموظفين في مستوى الغياب والتمارض وكذا دوران العمل والحوادث.

- ضمان مستوى عالي من الأمان وانخفاض أو توقف نهائي للاضطرابات التي كانت تسود في المؤسسة .

- قلة الشكاوي والتظلمات والإحباط في العمل مما يخلق درجة عالية من الولاء والانتماء للمنظمة .

- محاولة استثمار كل طاقاتهم الفكرية والذهنية والبدنية في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للإيجار الهادف.
- سيادة روح الثقة والمودة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين في مختلف مستوياتهم الإدارية مما يسهم ذلك في تحقيق الإنجاز الفعال. (سلاوي و بوكميش، الصفحات 483 - 484)

المطلب الثالث: أبعاد الإستقرار الوظيفي.

- وهي كل من تماسك الجماعة والشعور بالأمان والمشاركة في اتخاذ القرار.
- أولاً: تماسك الجماعة:** وهي تعني العمل الجماعي والمتناسق الذي يحافظ عليه التواصل والاتصال الجيد والإيجابي بين أفراد جماعة العمل بشكل رسمي وغير رسمي، بشكل يوافق قيم المؤسسة ولا يعارض مصالحها ويخدم أهدافها الفرعية.
- ثانياً: الشعور بالأمان:** وهو الحماية التي توفرها المؤسسة سواء الحماية من أخطار العمل أو حتى الحماية من الطرد من العمل ما يخلق للفرد العامل في المؤسسة الكثير من الراحة والطمأنينة.
- ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرار:** وهي أن الفرد يشارك رؤسائه في اتخاذ القرار واقتراح الحلول أما رؤسائه فيقبلونه بالإصنات وأخذ آراء الأفراد بعين الإعتبار.

المطالب الرابع: أساليب محفزة على الإستقرار الوظيفي.

- لا شك أن كل أنواع الحوافز مهمة وذات علاقة مباشرة بزيادة الرغبة في البقاء في العمل وتعزيز مشاعر الراحة والأمن والمبادرة وتحمل المسؤولية لدى العامل، إلا أن الأهم هو مدى اضطلاع وتعرف الإدارة على أساليب تعزيز وتنمية هذه الحوافز.

1- التحفيز عبر تقديم الخدمات الإجتماعية.

تختلف المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة عن أنظمة الحوافز بها، فإذا كانت الحوافز هي مقابل للأداء المتميز، فإن المزايا والخدمات تمثل مقابل العضوية والانتماء للمنظمة، وتهدف إلى جذب الأفراد للعمل بها، والإبقاء على من يعمل فيها، وتشعرهم بالأمان الوظيفي والإستقرار، وتمتيز الاستفادة من الخدمات أنها تعطى للعمال جميعاً دون تمييز.

أ / التأمين (الصحي ، البطالة ، الحياة ، ضد العجز): فالتأمين الصحي يغطي نفقات العلاج والطبابة والإستشفاء، أما التأمين ضد البطالة يقدم تعويضاً مناسباً للأشخاص حين حدوث ظروف ينجم عنها تسريح الأشخاص العاملين في المؤسسة، أما التأمين على الحياة يقدم تعويضات للأشخاص عند وفاة المؤمن عليه، أو يمكن أن يتقاضى المبلغ وهو على قيد الحياة حين انتهاء مدة عقد التأمين، وأخيراً التأمين ضد العجز وإصابات العمل، والحوادث ، والأمراض المهنية.

ب/ خدمات الجمعيات الإستهلاكية: التي تقدم خدمات بيع السلع والأدوات والمواد المتنوعة للأشخاص العاملين في المؤسسة في موقع العمل وبأسعار التكلفة.

ج/ الجمعيات السكنية: التي تقوم ببناء المساكن الخاصة بالمؤسسة، وتؤجرها للعاملين فيها وبأسعار زهيدة، أو تبيعها لهم بسعر التكلفة.

د / صناديق الإِدخار والتكافل الإجتماعي: التي تمنح الإعانات والتعويضات والقروض للعاملين في المناسبات الإجتماعية، والوقائع العائلية أو حين ترك العمل.

هـ / الندوات والمطاعم: التي تقدم الأطعمة الخفيفة والمشروبات الساخنة والباردة خلال فترات الإستراحة من يوم العمل بأسعار زهيدة.

و / مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه: " وتعنى أن للفرد أن يحصل على أجره خلال وقت لا يتم العمل فيه، ولكن لأسباب ترى المنظمة أنها مقنعة.

للخدمات الإجتماعية علاقة وطيدة بوقت الراحة والأمان الوظيفي، فتوفير أوقات للراحة وما يرفقها من خدمات يقلل من عدم الرضا لدى العمال كما بين هرزبرغ، أما تأمين المسار المهني من مخاطر العمل فيرفع معنويات العمال ويجعلهم أكثر اطمئنانا واستقرارا في العمل.

2- حوافز تتعلق بتنمية المبادرة والعمل الجماعي:

وهنا نقف على طبيعة علاقة الإدارة بموظفيها، ومدى نجاحها في بناء شبكة علاقات تجعل العامل يشعر بالراحة والحرية والثقة في مهامه أولا، ثم بينه وبين زملائه، ثم في اتصاله بقائده، وفي قنوات مشاركته.

أ / الإِشراك في الإدارة: ويقتضي ذلك أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المنظمة، يساهمون بأفكارهم وآرائهم عند رسم الخطط واتخاذ القرارات، إذ يشعرهم ذلك بأهميتهم ويجفزهم على العمل بكفاءة من اجل إنجاح ما شاركوا في رسمه من خطط .

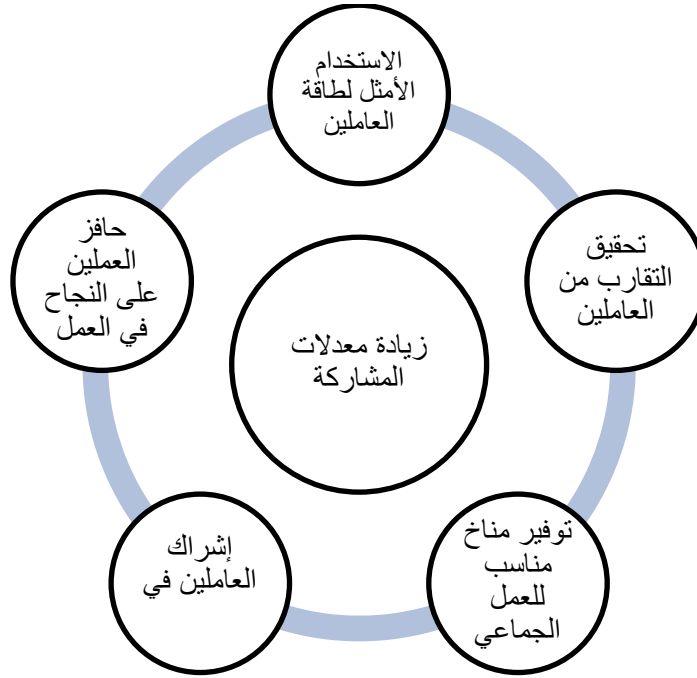
وتعتبر مشاركة المرؤوسين طرف القادة شكل من أشكال الديمقراطية والشورى، ودليل على الثقة في قدراتهم والإهتمام بهم .

درس فريق من الزملاء في ماكلياند برئاسة (ماري درس فونتين وروث جاكوبس) ، وجميعهم من العاملين في شركة هاي/وماكبير الإستشارية، البيانات التي سجلت من ملاحظات آلاف المديرين التنفيذيين ، خصوصا ما تعلق بالتحفيز وإدارة الأزمات .

وخلصت الملاحظات إلى انه لا يوجد نمط قيادة مثالي، وبمعنى آخر كلما كان القائد قادرا على المراوحة بين تلك الأنماط التسلطية والودية والديمقراطية، ونمط التدريب تمليه الظروف، عمل ذلك على إيجاد أفضل مناخ تنظيمي، ومنه الإرتقاء بأداء الأعمال.

وحتى يمكن تطبيق مبدأ المشاركة بالمعنى سالف الذكر يجب تحقيق العوامل التالية كما اقترحها كل من Paul Brown Robert و Rosen في كتابهما عن المبادئ الثمانية للنجاح في العمل:

الشكل (2-2) عوامل زيادة معدلات مشاركة العاملين



المصدر: (عزوزي و القبي، 2018، صفحة 85)

من خلال الشكل يتضح لنا أن محور المعادلة هو العامل، وبغية زيادة المشاركة نجد العاملين يركزان على البعد الإنساني في التعامل مع العمال من خلال توفير المناخ المناسب والإشراك في الملكية وتحقيق التقارب، دون إغفال استعمال الضبط التنظيمي من خلال الحوافز والإستخدام الأمثل للطاقات، وفي هذا إشارة إلى عامل استغلال الوقت الذي يمثل تكلفة تغفل عنها الكثير من المنظمات، ولم يغفل عنها التنظيم الحديث بإدراجه لنظم إدارة الفراغ.

ب/ ضمان ديمومة العمل والمرتب المحترم:

إن ضمان استقرار العمل الذي توفره المنظمة للعاملين يعتبر حافزا له تأثير كبير على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم، فمن خلال العمل المستقر والدائم يضمن العامل دخلا ثابتا يعيش به مع أفراد عائلته براحة واطمئنان ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء دون الخوف من الغد.

فمن خلال الإستقصاء الذي قام به OUCHI حول الخصائص الأولية لتنظيم المنظمات اليابانية تبين له أن الإدارة اليابانية تضمن الوظيفة مدى الحياة كأحد أهم العناصر، وهي قاعدة تقوم عليها العديد من أوجه الحياة اليابانية. وفي مقارنة مع النموذج الأمريكي نجد أن نظامه عكس ذلك تماما إذ يقوم على التوظيف قصير الأجل، ولعلنا نجد تفسيراً لذلك في النظام الإقتصادي الذي تتبناه أمريكا والخصائص الثقافية مجتمعها مقارنة باليابان.

ومن جهة أخرى يعتبر الراتب المحترم من بين أهم ما يحفز أداء العمال، وتعتمد أهمية الأجور على طبيعة المنظمة، وما تحققه تلك المنظمة من حاجات أخرى للعاملين فيها، وهو ما يثبتته واقع الحال فمعظم الشعارات التي ترفعها احتجاجات الموظفين هنا وهناك

نجد الزيادة في الأجر على رأس مطالبها، ولا يكاد واقع المنظمة الجزائرية خاصة كانت أو عامة بعيدة عن ذلك، فلا تكاد تخلو يومية صحيفة ما من عنوان يغطي حراكا عماليا في ولاية من الولايات.

وهنا نشير إلى عامل تنظيمي مهم قليل ما تراعيه المنظمات الحديثة، يتمثل في مواكبة التغيرات الإقتصادية والإجتماعية الراهنة، فالأسعار تتغير ونمط العيش كذلك، مع جمود الأجر وطريقة صرفها داخل التنظيم، ويطلق على هذه العلاقة بلغة الاقتصاد التغير الحاصل في الأجر مقابل التغير الحاصل في مستوى الأسعار، كتعبير عن مدى تحسن مستوى الدخل ومنه المستوى المعيشي للأفراد.

ج / وضوح الأهداف:

إن تحديد الأهداف بوضوح يشكل عاملا مساعدا وقويا في رفع الروح المعنوية للعاملين، وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها، ومن هنا تظهر أهمية ضرورة اقتران مصالح وأهداف وآمال المنظمة المعنية بمصالح وأهداف وآمال العمال فيها، وهنا تبرز مهارات ممارسة القيادة والإشراف من خلال ضرورة توضيح ما على العامل إتباعه وربط ذلك كله بجزءات ومكافآت حسب نمط السلوك المتبع.

لذلك من بين الإستراتيجيات الحديثة لتحقيق تحفيز إداري بناء هو أسلوب الإدارة بالأهداف، والذي يقوم على الإستعاضة بتحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها عن الإجراءات المطلوب الإلتزام بها.

إن عدم وضوح الأهداف يقلل بالدرجة الأولى من انتماء العمال للتنظيم، كما أنه يفقد العامل معنى وقيمة العمل الذي يؤديه، ويكون العامل عرضة لتبني قيم وأهداف جماعات أخرى يجد في طموحاتها ما يشبع ويلبي رغباته وآماله، وعلى رأس هذه الجماعات التنظيمات غير الرسمية التي كثيرا ما تجدد في الفراغ الذي يتركه التنظيم الرسمي فضاء لتقوية وجودها.

3- حوافز تتعلق بتلطيف جو العمل:

أ / **إغناء وإثراء العمل:** من أساليب تلطيف جو العمل ما يسمى أغناء أو إثراء العمل أو الإثراء الوظيفي **enrichment job**، بمعنى إعطاء العامل درجة كبيرة من الرقابة على عمله، بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ وتقييم النتائج ومراقبة الجودة، كذلك فإن الإثراء الوظيفي يشير إلى التوسع في تفويض السلطة للعاملين، وإعطائهم فرصا حقيقية لاتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين.

يعتبر إغناء وإثراء العمل من العوامل الدافعة للعمل على حد رأي هرزبرغ فأشعار العامل بقيمة عمله وزيادة المسؤولية وتفويض السلطة يقوي دافع الانجاز لديه، ويشعره بإثبات الذات، وهو ما يرفع درجة الرضا لدى العمل ما يجعله أكثر استقرارا في عمله . وفي الوقت الذي ينمو فيه هذا الطموح لدى فئة عمالية نجد زيادة التفاف فئة أخرى قيادية على مصادر السلطة، وقد فسر روبرت ميشيلز (ROBERT MICHELS) هذا التحول المهم في العلاقات " باحتفاظ الأقلية لمصادر القوة والقيادة التي تحتكر الخبرات والقدرات وتتصرف تبعا لمصالحها الذاتية بما يضمن لها البقاء والإستمرار في السلطة .

إن شعور العامل بأن الدور الذي يقوم به تافها، سوف يؤثر عليه عكسيا وعلى قدرته في الإبتكار والمبادرة، كما أنه يفقده الإطمئنان إلى عمله والإستقرار فيه.

ولإثراء العمل أثر بالغ في نفوس العمال، إذ تنمي الإدارة من خلاله حس الإنضباط الذاتي في العمل، وينمي علاقات جيدة بين العمال ومشرفيهم نتيجة إشراكهم في العمل بما يعزز استقرارهم أكثر في العمل.

ب/ **توسيع العمل:** معناه إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري.

يمكن القول أن هذا الأسلوب يسهم بشكل واضح في " إبعاد العاملين عن حالات الملل والضجر وكسر الروتين والرتابة في العمل، إضافة إلى تقليل كلفة العمل وزيادة مرونته في المنظمة.

لقد جاء الفكر التنظيمي الحديث بهذا الأسلوب لتقليل الآثار السلبية لتخصصية العمل، والتي من بينها محدودية الأدوار وتكرارها، ما ولد الرتابة والروتين في العمل، إلا أن تطبيقه في بعض الإدارات يبقى محدودا نظرا لمحدودية النشاط في حد ذاته، وهنا قد تلجأ الإدارة إلى أسلوب التدوير أو النقل الوظيفي كحل بديل.

4- حوافز تتعلق بتنمية آفاق المسار الوظيفي:

وسنعرض من خلال هذا العنصر أهمية وضوح وتفتح آفاق المسار الوظيفي للعامل في رفع معنويات بقائه واستمراره في العمل بالمؤسسة، وأثر ذلك على أدائه وتحمله للمسؤولية لدرجة تصبح أهدافه مرتبطة بأهداف المنظمة كمؤشرات تعبر على الإستقرار والاطمئنان في العمل بالمنظمة التي ينتمي إليها العامل.

فالمسار الوظيفي يمثل ذلك التطور التدريجي المخطط والمرن أفقيا ورأسيا والذي يصل بالفرد إلى أهدافه، ونفهم من ذلك أن الوظيفة تتضمن الأعمال المتنوعة والمتراصة ومجمل المسؤوليات والأدوار التي وقف عليها العامل ومن خلالها طبعت أهدافه واحتياجاته وقيمه داخل التنظيم.

أ / **التأهيل:** بعد اختيار الموظف الجديد، يكون على المنظمة مسؤولية تقديمه إلى الوظيفة الجديدة، ولذلك أهمية بالغة تؤهل العامل عمليا واجتماعيا ونفسيا للعمل الذي يقبل عليه.

فمن بين المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية توجيه العمال، والتوجيه كما أشار هنري فايول في مبادئ الإدارة يتعلق بالمشروع، إذ تلمي الضرورة تعرف العامل على المنظمة وأهدافها وما له وما عليه في إطار تنظيمها.

ويتم ذلك من خلال برنامج منظم ورسمي، ويحتوي هذا البرنامج على ملف كامل يحتوي على معلومات عن تاريخ الشركة وتطورها وتنظيمها، ... ، وحقوق وواجبات الموظف، وممارسات الحضور والغياب، والسلوك داخل العمل، كما يحتوي على تقديم الموظف إلى رئيسه المباشر وزملائه في العمل.

إن هذا الإجراء من شأنه أن يطلع العامل على توقع دوره وسط الأدوار المختلفة لأعضاء التنظيم، وذلك أمر مهم في عصر التخصص وتقسيم العمل حالياً، كون أن نظام العمل بالسلسلة يفرض تكامل أدوار أعضائه، كما أن لعملية التأهيل دور بالغ في تسهيل عملية اندماج الأعضاء الجدد داخل التنظيم.

ب / تدوير الوظيفة: يقصد بتدوير العمل أو الوظيفة " تحريك الموظف من وظيفة إلى أخرى بشكل منظم ؛ أي نقل الموظف أفقياً بين الوظائف أو الأعمال بالمستوى الإداري نفسه، ويعد هذا الإجراء التحفيزي مطلب النظريات الحديثة للتنظيم، حيث عبر التنظير الكلاسيكي على لسان هنري فايول في مبادئه الأربعة عشر ضرورة ثبات الموظف في عمله لأنه رأى أن النقل أو التنقل ضياع للخبرة وإهدار لاستقرار التنظيم.

في حين نجد أن وليام أوتشي يجعل عملية النقل في التنظيم الياباني ضرورة يملئها التنظيم لما لها من مزايا يستفيد منها العامل والمنظمة على حد سواء، والقاعدة في عملية النقل هي " توفير علم كامل لكل الموظفين عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفه".

وإذ يستفيد العامل من خلال توسيع معارفه ومهاراته وخبراته والحد من الملل أو السأم الذي يشعر به في حالة بقاءه يمارس عملاً أو وظيفة واحدة لمدة طويلة، فإنه في نفس الوقت تستفيد المنظمة من تنوع مهامه باستخدامه في أي أنشطة تشاء.

ج / الترقية: يمكن تعريف الترقية بأنها "عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الأجر".

تلعب الترقية دوراً هاماً لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقية، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي، والمهم أن يتم التدرج على أساس (تحقيق التوافق ، علم وشرح كامل للعاملين تأهيل وتدريب العاملين).

كما تعتبر الترقية حافزاً معنوياً بامتياز، ففي الوقت الذي تحدث فيه الزيادة في الأجر أثراً مادياً، تحقق فيه الترقية أثراً مادياً ومعنوياً في نفس الوقت، لما لها من انعكاسات على نفسية العامل نتيجة ارتقائه في السلم المهني، كدلالة على اعتراف الإدارة بمجتهده، وتمييزه عن غيره من الزملاء ما يؤثر في معنويات العامل ويعزز من انتمائه واستقراره بالمنظمة. (عزوزي و القبي، 2018،

الصفحات 83 - 90)

المبحث الثاني: عوامل ومحددات الإستقرار الوظيفي ومظاهر وجوده وعدم وجوده

المطلب الأول: عوامل الإستقرار الوظيفي

أ- الترقية:

وهي نقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المسؤوليات والواجبات ويصطحبها في العادة الزيادة في المرتب والدرجة وهي تعبر عن نمو وتقدم الفرد في عمله، ويؤثر في الغالب على رضائه الوظيفي وتنطوي الترقية على تغير في التكاليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر.

والغرض من إجراء الترقيات هو استغلال مهارات وقدرات الأفراد والترقية بمعنى الصعود والارتقاء. وتتم الترقية على أسس علمية تنظيمية، حيث يراعي فيها أقدمية الشخص أو عدد السنوات التي قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدمة المنظمة بالإضافة إلى كفاءته أو نجاحه في الفترة الماضية وقدرته على القيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة.

ب- النقل:

يستخدم النقل كوسيلة لإعادة توزيع العمالة وتحقيق توازن هيكل العمال ويكون عادة في نفس المستوى التنظيمي، وقد يتم بمبادرة من الإدارة أو بطلب من الموظف ويترتب عليه تغيير الفرد المجموعة التي كان يعمل معها أو الوحدة التي كان تابعاً لها والغرض من النقل هو وضع الفرد في المكان الذي تكون هناك حاجة أكبر إليه فيه وقد يساعده هذا أن يكون مع مجموعة من الأفراد يستطيع أن يندمج معهم فيعملون معا بتعاون أكبر خاصة إذا كان النقل برغبة منه.

ويعطي النقل فرصة للفرد أن يتدرب على عمل جديد فيزيد من خبراته وينمي قدراته، وقد يساهم في دعم القدرة التنافسية للمنظمة إذا كان محققاً لرغبة الأفراد ومنسجماً مع طموحاتهم في أداء عمل مرغوب أو شغل مركز معين فيمكن أن يشبع لديهم حاجات الأمن والحاجات الإجتماعية وحاجات التقدير وتحقيق الذات.

ج- الاتصال:

يغطي الاتصال بدور كبير في التنظيمات لما له من فعالية في عملية التواصل داخل وخارج المنظمة من خلف الانسجام والتنسيق الداخلي فيها والتكيف مع محيطها الخارجي، والاتصال في المنظمة ليس فقط بين مراكز أصحاب السلطات مع بعضها بل أيضاً بين هذه الأخيرة ومع المراكز الأدنى والتنفيذية في المنظمة أو المرؤوسين.

وفي هذا الصدد يؤكد على أهمية البعد الإنساني في عملية الاتصال فالمسؤول الناجح هو الذي يفتح قنوات الاتصال بين مرؤوسيه ويسهل لهم الاتصال بين مرؤوسيه ويسهل لهم الاتصال به ويمنحهم فرصة الاحتكاك به، لأن الاتصال الجيد يقوم على الحوار والثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال، ويمثل العامل المشترك الذي يجمع بين المهارات الفكرية والنفسية والإجتماعية، والمسؤول الناجح هو الذي يستطيع التأثير على مرؤوسيه للقيام بأدوارهم وفي ذات الوقت لا يمكن تجاهل مطالبهم وتهميشهم فهذا من شأنه

أن يعمل على تدهور العلاقات الإنسانية في محيط العمل، وبالتالي على التنظيم أن يحسن قنوات الاتصال بأنواعه وخاصة من أسفل إلى أعلى حتى يمكن القائمين على التنظيم من التعرف على ميول ومشاعر المستويات الدنيا وبالتالي ضمان استقرارها واستمرارها في العمل.

د- العلاوات الدورية:

هي حافز سنوي تقدمه الإدارة للموظف الذي يتضح أن أداءه الفني في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء على مستوى جيد أو ممتاز وتحدد الإدارة مستويات هذا الأداء وفق معايير موضوعه مسبقا وليس بالضرورة أن تصرف هذه العلاوة إذا اتضح أن أداء العامل لم يرقى للمستوى المطلوب سواء في إنجاز المهام الموكلة إليه أو نمط تعامله مع زملاء العمل.

أما الحوافز المادية غير المباشرة هي حوافز تقدم للعاملين لتحسين ظروفهم الإجتماعية العامة، وتعد الخدمات الإجتماعية من الحوافز المادية غير المباشرة لأداء العاملين فهي تقربهم من إدارة المنظمة التي يعملون بها وتزيد من ولائهم لها وترفع من درجة رضاهم عن ظروف العمل. (ابراهيمى، 2014-2015، الصفحات 60-62)

المطلب الثاني: محددات الإستقرار الوظيفي.

تشير محددات الإستقرار الوظيفي إلى مجموعة العوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا في استقرار العامل في مكان عمله، وقد حددها فروم في النقاط التالية:

الإشراف، جماعة العمل محتوى العمل، الأجر الذي يتقاضاه العامل، فرصة الترقية ساعات العمل.

فهذه النقاط التي أشار إليها فروم تمثل الجو الذي يمارس فيه العامل عمله وتمثل المعايير التي وإن توفرت توفر الإستقرار المهني وإذا غابت غاب معها الإستقرار، إذ يؤثر الإشراف على الفرد العامل من حيث أن المشرف يكون قريبا إلى الفرد وتلقي التعليمات بشكل جيد يؤدي حتما إلى فهم التعليمات وبالتالي ضمان استقرار العمل، كما أن فرص الترقية قد تساعد الفرد على ضمان مركز قوي في المؤسسة التي يعمل بها ويصبح أكثر مسؤولية وبالتالي فإن إمكانية فقدته لمنصبه تكون ضعيفة، ويلعب الأجر دوره في جعل الفرد الذي يتقاضى أجرا كبيرا أن يبقى في عمله وأن يخلص له وإذا كان الأجر زهيدا فإنه يضطر إلى مغادرة مكان عمله متوجها إلى منصب أكثر أجرا. (بخلي، 2016-2015، صفحة 31)

المطلب الثالث: مظاهر الإستقرار في العمل.

كما سبق وأن ذكرنا في أكثر من موضع، فإن نجاح أي مؤسسة واستمرارها في العملية الإنتاجية يعتمد أساسا على يد عاملة كفاءة وكافية ومستقرة، لضمان إنتاج ذو جودة مناسبة وقدرة إنتاجية عالية.

من هنا يتبين أن استقرار اليد العاملة أمر ضروري لأي منظمة من أجل الإستمرار وعلى مسؤوليها الاطمئنان على الموارد البشرية للمنظمة من خلال مؤشرات مظاهر استقرارهم التي من بينها الأتي:

أ- قلة الشكاوي:

تعتبر ظروف العمل غير المناسبة وعلاقات العمل المتردية بين المشرفين والإتباع من العوامل المولدة للشعور بالغبين والإحساس بالظلم، خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية الحصول على المكافآت، كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوي كتعبير تلقائي عن السخط وعدم الرضا عما يحدث.

الشكوى هي: " شعور شخصي حقيقي أو متصور من جانب الموظف بالغبين وباللاعدالة في علاقاته الوظيفية "

والشكاوى أولى المؤشرات التي تعبر عن الرغبة في ترك المنظمة، وهي توحى بوجود مشاكل ومعاناة مهنية لدى العمال وجب على المشرفين الاهتمام بحلها ومعالجتها للتقليل من حدة تأثيرها على العمال.

و كلما قل معدل الشكاوى عبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة، " فانخفاض نسبة الشكاوي بالمؤسسة دليل على أن هناك استقرار ورضا عن العمل، وعدم وجود ظلم في المصنع يشعر العامل بالعدالة وبالتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال ويزيد حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية "

ب- الراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل:

الراحة النفسية شعور داخلي ينتج عن الانسجام مع العالم الخارجي، وفي المنظمة ينتج خصوصا من عدم تعرض العامل إلى عقوبات تأديبية، الشيء الذي يكسبه قوة الشخصية بين أفراد المنظمة ويدفعه للعمل أكثر لإثبات قدراته وكفاءاته، وعكس ذلك إذا تعرض العامل إلى عقوبات وتأييب متواصل من طرف مسؤوليه، خصوصا إذا كانت ظالمة، تولد لديه الرغبة في الانتقام عن طريق تعطيل العمل بالتغيب أو التمارض، ويصل به الحد في بعض الأحيان إلى التسبب في حوادث عمل.

و تتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال الشعور بالأمان من المخاطر المادية مثل استمرار الأجر والاطمئنان على الوظيفة، إضافة إلى العمل في مكان آمن خال من مسببات الأمراض المهنية، والشعور بالعدالة في الترقية والتكوين والحوافز والمكافآت والإحساس بأن العمل يوفر له مكانة اجتماعية مرموقة داخل المنظمة وخارجها.

د - قلة حوادث العمل:

إن استياء العمال وسخطهم على مشرفيهم، وعلى النظام السائد في المنظمة ينعكس سلبا على الحالة النفسية للعمال، في دفعهم إلى القلق واليأس، والتعب العضلي، والذي يقلل من تركيزهم مما يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية، تلحق بهم وبالمنظمة أضرارا كان بالإمكان تفاديها.

وبتحديد أسباب الحوادث المهنية، يمكن للمسير أن يطلع على مؤشرات استقرار موارده البشرية، فإذا كانت الأسباب مردها القلق واليأس وعدم التركيز، وصادرة عن أفراد كثيري الشكاوي، فذلك مؤشر على عدم الإستقرار عند الموظفين، وإذا قلت مثل هذه الأسباب ترسخ لديه الاعتقاد أن عماله أكثر ولاء للمنظمة.

هـ-المواظبة على العمل:

إن انخفاض نسبة الغياب عند العمال وعدم التأخر عن مواعيد العمل، كلها مؤشرات تدل على الإستقرار داخل المنظمة، فالعامل المواظب على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة لها، يعني أنه لا يشعر بأي تدمر نحو عمله، وأنه يرى فيه مستقبلا مهنيا له.

و- الشعور بالأمان:

" تظهر أهمية الشعور بالأمان بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، وتتضمن الحاجة إلى الأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية.

- الحماية من المخاطر الصحية.

- الحماية من التدهور الاقتصادي.

ز - تجنب المخاطر غير المتوقعة :

فشعور العامل بالحماية في منصب عمله، وبأنه في منأى عن الوقوع في حوادث أو الإصابة بأمراض مهنية، إضافة إلى اعتقاده بأن المنظمة في حالة مالية جيدة وأن دخلها المادي مستقر، يدفعه لبذل الجهد الكبير في سبيل نجاح المنظمة لأنه يرى فيها مستقبلا المهني ولا يبحث عن البديل. (حجاج ا، 2019-2018، الصفحات 50-53)

المطلب الرابع: مظاهر عدم الإستقرار في العمل.

عندما نتكلم عن عدم الإستقرار في العمل يتبادر إلى أذهاننا أسباب تنامي الرغبة في ترك المنظمة، وهي التي تتجلى لدى العمال في سلوكيات وتصرفات تعبر عن مقاومة لظروف غير مقبولة داخل المنظمة، وتتجلى هذه المقاومة في مؤشرات ثلاثة، نوجزها فيما يلي:

أ - التغيب:

يختلف التغيب عن الغياب، في أن الأول يعني غياب العامل عن عمله دون مبرر أو سبب مقنع، أما الغياب فسببه معلوم وخارج عن إرادة العامل.

والتغيب هو " الوقت الضائع في المنشآت الصناعية بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب يمكن تجنبه "

والتغيب كثيرا ما تكون أسبابه الظروف الفيزيائية الصعبة، وعلاقات العمل السيئة، ونوع الإشراف، إضافة إلى الإحساس باللاعلاقة كما سبق وأن ذكرنا، وهو في هذه الحالة تعبير عن سخط وعدم رضا عن وضعية مهنية سائدة، كما قد يكون سببا للتغيب عدم كفاية الدخل المادي، مما يدفع بالعامل إلى اللجوء لأعمال تجارية أو غيرها لزيادة دخله.

وقد أثبتت بعض الدراسات الأروغونومية بأن للمنطقة ذات الطابع الزراعي التي يتواجد بها المصنع تأثير على ظاهرة التغيب، ففي مواسم الحرث والبذر والحصاد أو جني الثمار يرتفع مستوى التغيب، لأن أغلب العمال من مالكي الأراضي أو من ذويهم أو حتى من الباحثين عن الزيادة في الدخل.

أرجع " فريرز " أسباب التغيب في دراسة قام بها ببريطانيا على 3000 عامل إلى الأمراض والاضطرابات النفسية بنسبة 25% للأمراض، وأن 15 % من هذه الاضطرابات النفسية كانت من حدثها كافية لمنع أصحابها من مواصلة أعمالهم.

ب- دوران العمل:

دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الإستقرار المهني، و يعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون الثبات في أحدها، بعد فترة تجريب غير مرضية، أو عدم القدرة على التلاؤم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة، منها الإشراف السيئ وعلاقات العمل الإنسانية الرديئة، الإحساس بالظلم، وموقفهم من الجهاز الإداري ومن حجم التنظيم، ومستوى الإشراف، الشيء الذي يجعلهم يشعرون بأن هناك من يأخذ أجرا شهريا دون مقابل عمل واضح يقوم به للتنظيم، وبالتالي فأجره مقتطع من حساب العمال، مما يؤدي إلى شعورهم بالظلم، وهذا ما يؤدي إلى الزيادة في دوران العمل نتيجة المبالغة في عدد المشرفين غير الضرورية.

ج - الإضراب:

يعتبر الإضراب شكلا من أشكال الصراع التنظيمي داخل المنظمة، وهو احتجاج يقوم به العمال للتعبير عن وضع سيء يعانون منه، و يعني كذلك: " التوقف الجماعي عن العمل لحين حدوث تغيرات في المكافآت أو ظروف العمل، و هو مظهر تكتيكي للضغط".

ويفترض أن يكون هناك نوع من الوعي الجماعي بحجم المشكلة، والإحساس بأن الهدف واحد وأن النتائج سوف تعود على الكل.

إذا فالإضراب رد فعل عن أوضاع مهنية غير مقبولة، تتسبب بدورها في ترك العمال للمنظمة حين يتوفر لديهم البديل، ومن هنا فالإضراب من أقوى المؤشرات على وجود نية في ترك المنظمة.

د- التمارض: يعني التمارض إيهام النفس بالمرض أو بوجود علة، " فهو عملية اجتماعية يمكن للعامل من خلالها التظاهر بالمرض".

كما يعني تبرير الغياب بشهادات مرضية دون علة تذكر، وينتشر بين العمال الذين يشعرون بالضيق في العمل لأسباب مهنية قد توصلهم إلى حالات نفسية مضطربة، أسبابها إشراف سيء، إحساس بالظلم، عدم التلاؤم مع منصب العمل، إلى أن تتحول إلى رغبة في ترك المنظمة، وهو عموما هروب مقنع من العمل.

هـ - كثرة الشكاوي: تظهر حالات الشكاوى لدى العمال في عدة مناسبات، فيعود بعضها إلى الشعور الصادق بظلم وقع بالفعل، وتعود في أحيان كثيرة نتيجة لاضطرابات نفسية يهدف بها العامل إلى الدفاع عن نفسه، وعلى العموم تعود الشكاوي إلى تدمير العمال وعدم رضاهم عن الأوضاع العامة للعمل، أو نتيجة شعور العامل بعدم قبوله من طرف الآخرين مما ينجم عنه كرهه للجو العام وبالتالي تزايد الرغبة لديه فيترك المنظمة. (حجاج ا.، 2019-2018، الصفحات 53-55)

خلاصة

إن التطرق لمختلف العناصر والنقاط التي تتعلق بالإستقرار الوظيفي ما هي إلى تعبيراً لأهمية هذا المتغير المهم، ولما له من دور في حياة المؤسسة وحياة الفرد أيضاً، حيث أنه يلعب دور مهم في بقاء المؤسسة وتميزها، كما يلعب دور مهم في رسم أو تحديد المسار المهني والوظيفي للفرد وكفاءته وفعاليتها، وبالتالي يعود ذلك إلى كفاءة المؤسسة ككل وفعاليتها ككل.

الفصل الثاني

الخطوط

تمهيد:

يعد الإلتزام التنظيمي من أساسيات الظواهر التي يفترض على إدارة الموارد البشرية خلقها وإيجادها في موظفيها ومراعاة أبعادها ومحاولة السيطرة لزرع الإلتزام التنظيمي في موظفي المؤسسة، وذلك لما للإلتزام التنظيمي دور في التأثير على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، ومنه فإنه عنصر مهم في بقاء المؤسسة وتميزها بوضع تنافسي جيد بين المؤسسات الأخرى التي لها صلة بنشاطها، فأهمية هذا الموضوع والدور المهم لمتغير الإلتزام التنظيمي الذي سنتعرض له في هذا الفصل من خلال كل ما يخص الجانب النظري للإلتزام التنظيمي، حيث سنتطرق إلى تعريفه وأهميته وأبعاده كذلك وكل خصائصه ومراحلته ونتائجه وطرق قياسه أيضا.

المبحث الأول: ماهية وخصائص وأنواع الإلتزام التنظيمي وأبعاده.

المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي.

العديد من الباحثين عرفوا مفهوم الإلتزام التنظيمي من عدة جوانب، واجتهدوا في تعريفهم له للوقوف على حقيقة مفهوم الإلتزام التنظيمي ونذكر من بين هذه التعاريف كالتالي:

1. فقد عرفه كل من (porter & Smit.1970) على أنه هو "توجه يتسم بالفعالية والايجابية نحو المنظمة".
2. وعرفه (Mowdayetal .1979) على أنه هو "ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت".
3. وعرفه (Oreilly & Chatmans .1986) على أنه هو "الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمة".
4. وعرفه كل من (Decotiis & summers .1987) على أنه هو "امتداد لتوافق أهداف وقيم المنظمة مع توجهات الموظف أو أهدافه المنظمة بشكل يساهم في هذه الأهداف والقيم". (الجميلي، 2012، الصفحات 295-296)
5. وعرف أيضا على أنه "درجة إنحياز العامل في عمله ومقدار الوقت والجهد الذي تكرسه بهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسا في حياته"، كما عرف بأنه هو "قوة إيمان الفرد بالمنظمة التي يعمل بها ويبدل قصارى جهده لتحقيق أهدافها وفخره واعتزازه بالانتماء إليها " (محمد بن عصام، 2018، صفحة 645)
6. كما عرف الإلتزام التنظيمي أيضا على أنه "التزام المنظمة بتحقيق أهدافها وغاياتها كما وهو توجه ينظر للتنظيم أو المنظمة بإظهار أهدافها المعلنة وسياساتها وإجراءاتها وتخصيصها لمواردها ككل باعتبارها كيان موحد"، وأيضاً عرف بأنه "درجة التزام الموظف داخل التنظيم"، يعرف مفهوم الإلتزام التنظيمي إجرائياً: بأنه الرغبة الداخلية لدى الفرد في المؤسسة ببذل أقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المؤسسة والرغبة الشديدة بالمحافظة على استمراريتها وتطورها. (اللحياني، 2021، صفحة 272)

استناداً لما سبق من التعريفات التي ذكرناها فإننا نقول أن الإلتزام التنظيمي هو إحساس الموظف بالانتماء للمنظمة والمسؤولية اتجاهها ما ينتج عن هذا الإحساس رد فعل يتمثل في ببذل الجهد الأقصى لتنفيذ المهام الموكلة إليه.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الإلتزام التنظيمي.

الفرع الأول: أهمية الإلتزام التنظيمي.

يعد الإلتزام 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 المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهر في الغياب والتهرب عن أداء المهام .

كما يمثل الإلتزام 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 الانجاز.

إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل " وأيضا يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الإلتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ لعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك مجال الإلتزام 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. (عاشور، صفحة 66)

الفرع الثاني: خصائص الإلتزام التنظيمي.

يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

1. يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء.

2. يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

3. إن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

4. يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

5. يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقوم المنظمة بالتقويم الايجابي.

يتصف الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظمتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض. (عاشوري، 2015-2014، صفحة 44)

المطلب الثالث: أنواع الإلتزام التنظيمي.

يمكن تصنيف التزام الفرد داخل المنظمة تبعاً لاختلاف المصدر الذي يحدد نوع وطبيعة الإلتزام الفرد، فضلاً عن اختلاف وجهات نظر الباحثين الذين درسوا مفهوم الإلتزام فطبقاً (Angle & Perry, 1981 : 5) إذ أشار إلى نوعين من الإلتزام هما :

1. الإلتزام القيمي (Value Commitment)

مدى التطابق بين قيم وأهداف المنظمة مع قيم وأهداف الفرد داخل المنظمة.

2. الإلتزام للبقاء (Commitment To Stay)

هو الرغبة في البقاء في المنظمة وبذل أقصى الجهود للمحافظة على عضويتهم في المنظمة، في حين حدد (2001 : 230 , Meyer & Herscovitch) طبقاً إلى (Peniey & Gould) ثلاثة أنواع للإلتزام التنظيمي وهي:

1. الإلتزام المعنوي (Moral Commitment)

يشير إلى الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجياً بالمنظمة من خلال تطابق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة.

2. الإلتزام المحسوب (Caulactive Commitment)

يكون هذا النوع من الإلتزام قائماً على أساس تلقي الفرد العامل المكافآت والحوافز مقابل إنجاز المهام.

3. الإلتزام الانتقالي (Alternative Commitment)

يشير ذلك إلى الارتباط التنظيمي الذي يتضح عندما يدرك الفرد بأن المكافآت لا تتناسب مع المهام المنجزة ومع ذلك يبقى مستمراً بالعمل بسبب الضغوط البيئية.

أما (الزبيدي، 15 : 204) فقد حدد نوعين من للإلتزام التنظيمي هما:

أ- الإلتزام الخارجي (External commitment)

ويبرز هذا النوع من الإلتزام كما يرى (Argyvis) نتيجة إذعان العاملين إذ تكون لديهم سيطرة منخفضة على أهدافهم وتخصصاتهم وهذا يعني امتلاك الأفراد قوة اقل من صياغة أو تشكيل حياتهم العملية فالإدارة تحدد ومن طرف واحد ظروف العمل لمستخدميها ، الأمر الذي يضعف شعورهم بالمسؤولية، ووفقا لوجهة نظر أخرى يعبر الإلتزام الخارجي عن التزام الفرد تجاه زبائن المنظمة.

ب- الإلتزام الداخلي (Internal Commitment)

ينبثق هذا النوع من الإلتزام من داخل الفرد فالأفراد يكونوا في العادة ملتزمين لمشروع أو فرد أو برنامج معين على أساس امتلاكهم الأسباب الدافعة حياله، وإذا ما أرادت الإدارة العليا التزام داخلي لأفرادها وجب عليها إشراكهم في تحديد أهداف عملهم وإعطائهم الفرصة لتحديد السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف. (عذاب سلمان، 2013، الصفحات 93-94)

المطلب الرابع: أبعاد الإلتزام التنظيمي.

يمكن أن نذكر أبعاد أخرى وهي كل من الولاء، المسؤولية، الرغبة في العمل، والإيمان بالمنظمة يمكن من خلالها التعبير عن الإلتزام التنظيمي في هذا البحث، ولمعرفة المزيد عن تلك الأبعاد يورد الباحث التالي:

- **الولاء التنظيمي:** لقد تعددت التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي إلا أنها تدور حول نفس المعنى ومن هذه التعريفات: يرى بوتر وزملاءه أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ويعرفه بوكانن على أنه " عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافر ومكانة اجتماعية وحرية مهنية، كما يعرفه أورلي على أنه " الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمة.

أما العتيبي والسواط فقد عرفا الولاء التنظيمي بأنه " الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، والذي يتجلى في رغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة وتبني قيمها وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها.

ويري جواد أن من المهم بالنسبة للقائد أن يكون قادرا على خلق الولاء لدى مرؤوسيه، بدون الولاء فان مركز القائد سوف يتزعزع، حيث أن الولاء طريق ذو اتجاهين، الأول ينطوي على تقديم العاملين ولائهم لرئيسهم والثاني ينطوي على تقديم الرئيس ولاءه لمرؤوسيه، إن هذه المسؤولية المزدوجة في التعامل تتطلب من القائد الإداري القدرة على تمثيل الإدارة أمام العاملين، وكذلك تمثيل العاملين أمام الإدارة.

ومما سبق نجد أن مفهوم الولاء التنظيمي هو احد أبعاد الإلتزام التنظيمي حيث أن كلاهما يمثل الرغبة الشديدة بالبقاء وتبنى قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.

- المسؤولية اتجاه المنظمة:

يزداد الدور الذي تلعبه الوظيفة في مختلف دول العالم، نظراً لزيادة التخصصات في الدول الحديثة، وتؤتي الوظيفة على القائمين عليها التزامات، وتحملهم مسؤوليات إدارية (قانونية وأخلاقية)، لا بد أن يعيها الموظف حتى يستطيع القيام بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات ، والمسؤولية في معناها العام هي المؤاخذة أو التبعية وقد يكون من الصعب تحديد مفهوم المسؤولية الإدارية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا إنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما، المسؤولية القانونية، و الأخلاقية، أما المسؤولية القانونية فهي شبيهة في معناها وتعني محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه، أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء ويقظة الضمير، وتعني المسؤولية التي يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عملها.

فالمسؤولية اتجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالإلتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

- الرغبة بالإستمرار بالعمل في المنظمة:

يتمثل بعد الإلتزام بالإستمرار بالعمل في المنظمة ببعد الإلتزام التنظيمي المستمر، وإن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث إن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسة لوجود رغبة لدي الفرد في الإستمرار في المنظمة عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة للأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون أخرى، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظراً لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

- الإيمان بالمنظمة:

ويعني مدي إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاليته وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمتة وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للأخرين عنها وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة والشعور بوجود جو اخوي يربطه بعمله. (أبو الروس، 2007، الصفحات 17-19)

البحث الثاني: مراحل وطرق ونتائج الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالإستقرار الوظيفي.
المطلب الأول: مراحل الإلتزام التنظيمي.

يمر الفرد بعدة مراحل من الإلتزام التنظيمي فقد ذكر العتيبي والسواط أن " ولتشي ولافن " Welsch & Lavan أشارا إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حدهما في التالي:
أ- مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة التي يريد أن يعمل بها:
وفي الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته.
ب- مرحلة الإلتزام التنظيمي:

حيث أن الفرد يحرص على بذل جهداً كبيراً من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونهوضه بها، وأردف العتيبي والسواط أن " أورالي Oreily " أشار إلى أن هناك ثلاث مراحل للإلتزام التنظيمي:

- 1- الإذعان أو الإلتزام: التزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية، لذا نراه يتقبل سلطة الأخرين، ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة.
- 2- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة: نجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الأخرين من أجل الرغبة والإستمرار للعمل بها، فهي تشبع حاجته للانتماء لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها.
- 3- مرحلة التبنى: الفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافاً وقيماً له، فالإلتزام نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه. (حويجي، 2008، صفحة 34)

المطلب الثاني: طرق قياس الإلتزام التنظيمي.

إن عملية قياس الإلتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية، وهادفة، تجني منها المنظمة والعاملين منها فوائد كثيرة من هذه الفوائد:

1. يقدم قياس الإلتزام التنظيمي للإدارة العليا في المنظمة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.

2. عملية القياس تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمنظمة على حد سواء.

3. إن قياس الإلتزام التنظيمي هو بمثابة أداة شخصية جيدة، تعتمد الإدارة والقيادة الفعالة في المنظمة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والمجتمع، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

4. تحقق هذه القياسات والأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة، في العمل من حيث المقدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الإلتزام التنظيمي أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض المعنويات للعاملين في المنظمة. حيث ذكر خضير وآخرون (1996 ، ص 79) أن هناك عدداً كبيراً من المقاييس للإلتزام التنظيمي نذكر بعضاً من هذه المقاييس ومنها:

1. مقياس ثورنتن: وقد احتوى هذا المقياس على 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي، كما تضمن 7 فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة بقياس الإلتزام المهني.

2. مقياس بورتر وزملائه: وقد أطلق عليه استبانة الإلتزام التنظيمي (QCQ) ويتكون المقياس من 15 فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة.

3. مقياس مارش ومافري: حيث قدما مقياساً للإلتزام مدى الحياة ويتكون من 4 فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الإلتزام مدى الحياة، وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الإلتزام بقيم العمل، وأخيراً إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

4 مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الإلتزام التنظيمي من خلال 6 فقرات عبرت منها عن واحدة من القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة.
- زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
- العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.
- بناء سمعة جيدة.
- العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- المساهمة بأفكار جيدة في حقل التخصص. (الحساني، 2016، الصفحات 30-31)

المطلب الثالث: نتائج الإلتزام التنظيمي.

يترتب على مستوى الإلتزام التنظيمي لدي العاملين آثارا متعددة سلبا أو إيجابا، حيث أن ذلك المستوى يؤثر على عدة متغيرات تنظيمية في العمل منها:

أ- **الروح المعنوية:** تشير الدراسات إلى أن للإلتزام دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظمتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية بأنها " اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل "، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي لنيل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، وعليه فالروح المعنوية المرتفعة هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الإلتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليه تدني مستوى الإلتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية.

ب- **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الإلتزام التنظيمي في عملهم الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف الوظيفي وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الإلتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما يشير أحد الكتاب إلى أن هناك علاقة قوية بين الإلتزام التنظيمي والإبداع الإداري، مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الإلتزام التنظيمي ودعمه وتشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي

ج- **تسرب العاملين:** يعرف (مويلي) التسرب بأنه " توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا".

ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها ويترتب عليه آثار سلبية منها:

- تعطيل الأداء الوظيفي: الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة، والتعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود كفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة.

- الارتباط في الأنماط الإجتماعية والاتصالات: فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل المزايا، بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة.

- ارتفاع التكاليف: تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية، كالإعلان عن الوظائف الجديدة وما يتبعها من تكاليف التدريب العاملين، وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة ... الخ

- زيادة أعباء العمل: نتيجة لتترك العمل فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد، وتشكل الضغوطات المتزايدة على الأفراد من إرهاق وجهد واستنزاف للطاقت إلى التفكير بترك العمل والبحث عن مكان آخر، فالأفراد الذين يشعرون بالالتزام عميق اتجاه مؤسساتهم يسلكون سلوك مختلف عن الذين لا يشعرون بهذا الإلتزام حيث أن الإلتزام يؤثر بشدة على أوجه رئيسية عديدة في سلوك العمل والدلائل على ذلك:
 - يرتبط المستوى المنخفض من الإلتزام بمستوى مرتفع من الغياب والرغبة في البحث عن وظائف جديدة.
 - المستوى المنخفض من الإلتزام يرتبط بعدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات حيث تجد الأفراد الأكثر التزاماً أكثر عطاء بطبيعتهم.
 - المستوى المنخفض من الإلتزام له تأثير سلبي على الشخصية فعلى عكس المتوقع أثبتت الأبحاث أن الأفراد المرتبطين بدرجة أكثر بمؤسساتهم يستمتعون بحياة مهنية ناجحة وشخصية سعيدة، كل ذلك ولد أهمية كبرى لتصميم خطوات تساعد في زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي.
 - وعليه تتضمن نتائج الإلتزام التنظيمي على جميع المستويات (على مستوى الفرد، على مستوى الجماعة، على مستوى المنظمات) نتائج ايجابية وأخرى سلبية نوجزها فيما يلي: .
 - على مستوى الفرد: حيث تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد مثل:
 - ✓ زيادة مشاعر الانتماء.
 - ✓ الأمان التصور الذاتي الإيجابي.
 - ✓ القوة.
 - ✓ وجود أهداف أو أعراض لحياة الفرد، كما تؤدي زيادة الإلتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد الغير ملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد.
- بينما النتائج السلبية تؤكد أن المزايا والمنافع التي تعود على الأفراد من الإلتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف، فبالرغم من فوائد الإلتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية له منها:
 - ❖ قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.
 - ❖ زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد يلتزم باتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الإلتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد .
- على مستوى جماعة العمل: حيث تتمثل النتيجة الايجابية لجماعات العمل فيما يلي:
 - ❖ كلما زادت درجة الإلتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما.

- ❖ في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل في:
 - ❖ انخفاض القدرة على الخلق والابتكار، والتكيف من خلال استقرار العمالة.
 - ❖ انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة.
- وفي هذا الصدد يرى (أوليفر Oliver) أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط ، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة بصورة أفضل.
- ❖ التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
 - ❖ زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.
- على مستوى المنظمات: بالنسبة للالتزام للمنظمات فنجد أن النتائج الإيجابية له تتمثل فيما يلي:

- ❖ زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال: زيادة الجهد المبذول، انخفاض نسبة الغياب والتأخر، معدل الدوران.
- ❖ زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.
- ❖ العقد النفسي: تعتبر " دليس روسو " باحثة وأكاديمية استثمرت كثيرا في العمل حول مفهوم العقد النفسي، لذلك سوف تركز على تعريفها حيث تنفق " دليس روسو وسنيهال " (1998) مع هذه الفكرة حيث ترى أن العقد النفسي هو اعتقاد شخصي في علاقة متبادلة بين الفرد وطرف آخر كمؤسسة أو كصاحب العمل.

أما النتائج السلبية للالتزام التنظيمي على المنظمة فتتمثل فيما يلي:

- ❖ انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الأفراد يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم، يميلون عادة لمنافسة سياسات المنظمة مما يجد من قدرة المنظمة على الابتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة " جينيرال موتورز " وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة من الإلتزام والولاء للمنظمة عادة ما تحلق لديهم القدرة على الابتكار والخلق. (جديقل، 2014-2015، الصفحات 88-99)

المطلب الرابع: العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي.

- علاقة الرضا الوظيفي بالإستقرار في العمل:

إن العنصر البشري هو اللبنة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات والمؤسسات فهو الذي يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها وينفذها وبالتالي فإن أي انحراف عن الهدف المنشود يعيق المنظمة ويجول دون تحقيق الأهداف الموضوعة، فإن كان من السهل على المنظمة استقطاب الموارد البشرية إلا أنها تعجز أحيانا على بقائها واستمرارها في العمل.

حيث يرى (م ، سلطان ، 2003 ، 24) في هذا الشأن أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله ازداد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية.

ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض وقد أظهرت كلها نتائج بدرجات متفاوتة على أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى الرضا عن العمل يميل عدم الإستقرار الوظيفي إلى الانخفاض.

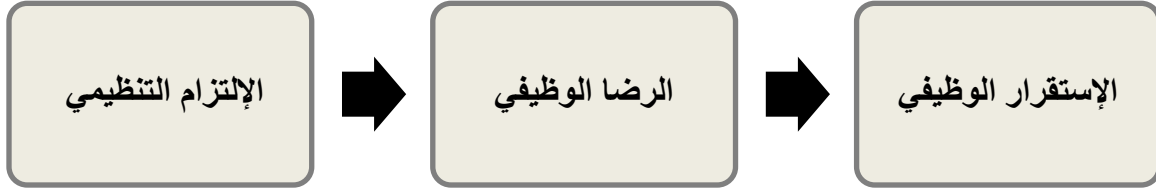
وأوضح جرينبرغ وبارون أن حالة عدم الرضا عن العمل تؤدي إلى التفكير في ترك العمل كلياً إلا أن هذا محكوم بعدة عوامل أخرى فمثلاً نجد أن عدم رضا الفرد عن عمله يقوده إلى التفكير في محاولة البحث عن عمل بديل فإن نجح في الحصول عليه فإنه يفكر ملياً هل يستمر في عمله الحالي أو ينتقل إلى العمل البديل. (بن منصور، 2013 - 2014، صفحة 68)

- علاقة الرضا الوظيفي بالإلتزام التنظيمي:

أما الرضا الوظيفي للعاملين عموماً وللمديرين خصوصاً فهو يشكل حجر الزاوية لهم في الارتقاء بالمنظمة وزيادة إنتاجيتها، كما أن نقص مستوى الرضا الوظيفي لديهم يعد عاملاً خطيراً ومؤشراً لفشل المنظمة في تحقيق أهدافها، وتؤكد العديد من الدراسات أن تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى المديرين يقود إلى مستوى عالٍ من الدافعية والأداء والإنجاز والرضا الوظيفي، ويؤكد (العجمي، 1999 م) أن الدراسات التي بحثت في علاقة الإلتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي قليلة لكنها أكدت وجود علاقة متبادلة قوية، غير أنها لم تستطع تحديد من يسبب الآخر، في حين أكدت نتائج تلك الدراسات التي ربطت بين علاقة الإلتزام بالرضا إلى وجود علاقة تبادلية مع الوقت، بمعنى أن الرضا قد يؤثر في الإلتزام في بعض الأوقات والعكس صحيح، وأحياناً تكون هذه العلاقة دائرية أي بمعنى أن الرضا عن العمل يؤدي إلى تعميق الإلتزام التنظيمي الذي بدوره يؤدي إلى الرضا الوظيفي. (السميح، 2010، الصفحات 235-236)

على ضوء ما سبق يمكن ربط الأفكار للخروج بنتيجة تصف العلاقة بين المتغيرين الإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي بما أم الرضا في العمل يولد عند الفرد فكرة الإستمرار والإستقرار في وظيفته وبما أن هناك وجود لإمكانية أن يولد الإلتزام التنظيمي رضا الفرد عن وظيفته فإن النتيجة هي أن الإلتزام الوظيفي يولد الرضا الوظيفي الفرد والرضا الوظيفي يقود إلى استقراره الوظيفي.

الشكل: (1-2) علاقة الإلتزام التنظيمي بالإستقرار الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبين

خلاصة:

إن ما جاء في هذا الفصل من الدراسة يبين ضرورة وجود الإلتزام التنظيمي وضرورة أخذه بعين الاعتبار وبشكل جدي أكثر من طرف المؤسسة وخاصة قسم إدارة الموارد البشرية منها، حيث عليها أن تسعى إلى تحقيق كل أبعاده والتحكم في جميع متغيراته وعناصره، حيث أن هذا في مصلحة المؤسسة إذا أرادت الإستمرار في وجودها، والوصول إلى درجة عالية من التحكم في الأسواق التي لها علاقة بنشاطها، لكي تنافس نظيراتها من المؤسسات الأخرى.

الفصل الثالث

عروض وطلاحي
الشيخ
الطاهر

تمهيد

في هذا الفصل الأخير من هذه الدراسة الذي يمثل الجزء الخاص بالدراسة التطبيقية التي سيتم في هذا الفصل الكشف عن منهجيتها، لموضوع أثر الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي، حيث سنتطرق إلى دراسة موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة - ، التي سوف يتم تقديم عام عن هذه الوكالة، لمعرفة نسبة مستوى الإلتزام التنظيمي ومستوى الإستقرار الوظيفي لديهم، وتحديد أثر الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي، وهذا سيكون بدراسة نتائج البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة التي تم تحكيمها والتحقق من صدقها وثباتها وصلاحياتها لهذه الدراسة، حيث سنعرض تحليل وتفسير هذه النتائج، وتقديم التوصيات والاقتراحات على ضوءها.

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

إن اهتمام الدولة بقضايا التشغيل وتكثيف الجهود لمواجهة ظاهرة البطالة والفقر استلزم توفير الشروط اللازمة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وذلك بوضع هياكل قوية ومتخصصة وقادرة على تحمل المهام الموكلة إليها، ومن بين هذه الهياكل التي تختص وتهدف إلى تحقيق هذه الأهداف، الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، والتي لها دور كبير في ترقية عالم الشغل وتنمية الاقتصاد الوطن.

المطلب الأول: تعريف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE -بسكرة-.

استحدثت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عملاً بأحكام المادة 19 من الأمر رقم 96 - 14 المؤرخ في 8 صفر 1417 الموافق 24 يونيو سنة 1996 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق 8 سبتمبر سنة 1998.

و هي هيئة ذات طابع خاص تسري عليها أحكام هذا المرسوم، وتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويمكن أن تحدث أي فرع جهوي أو محلي حيث يتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطاته، و من الأهداف الأساسية لهذا الجهاز:

- ✓ تشجيع خلق النشاطات من طرف الشباب أصحاب المبادرات.
- ✓ تشجيع كل الأشكال والإجراءات الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب.
- ✓ وبذلك يمكن باختصار تقديم المهام الأساسية للوكالة على النحو التالي:
- ✓ تقديم الدعم والاستشارة لأصحاب المبادرات لإنشاء مؤسسات مصغرة في مختلف مراحل المشروع.
- ✓ إعلام المستثمر الشاب بالقوانين المتعلقة بممارسة نشاطه.
- ✓ إبلاغ أصحاب المبادرات المقبولة بالدعم الممنوح لهم و الامتيازات المقررة في جهاز المؤسسات المصغرة.
- ✓ ضمان متابعة ومرافقة المؤسسات المصغرة سواء خلال فترة الإنجاز أو بعد الاستغلال وحتى في حالة توسيع النشاط

المطلب الثاني: التنظيم الداخلي وأقسام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE -بسكرة-.

1) التنظيم الداخلي:

الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE -بسكرة- هيئة وطنية ذات طابع خاص تسعى إلى تشجيع كل الصيغ لإنعاش قطاع التشغيل الشبابي ومن أجل تحقيق هذه الأهداف وحسن سير العمل بها، فلها هياكل مركزية وأخرى محلية وهذا ما سنتعرض له فيما يأتي:

- ✓ الهياكل المركزية للوكالة وأقسامها.
- ✓ الهياكل المحلية تعريف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE -بسكرة-.
- أقسام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE -بسكرة-.

من أجل تنظيم سير العمل داخل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب يجب أن تتوفر على هياكل من بينها الهياكل المركزية والتي تحتوي بدورها على أقسام وهذا ما سوف أحاول أن نتعرض له فيما يأتي:

❖ المديرية العامة:

تصنف وظيفة المدير العام للوكالة استنادا إلى الوظيفة العليا للدولة، المكلف بمهمة لدى رئيس الحكومة حيث يعين المدير العام للوكالة بمرسوم تنفيذي، بناء على اقتراح الوزير المكلف بالتشغيل ومع مراعاة هذه الأحكام فإن الوزير المكلف بالتشغيل يقوم بإصدار قرار تعيين أعوان المديرية ومسؤولي الهياكل المركزية ومسؤولي فروع الولايات بناء على اقتراح من المدير العام، وتنتهي مهامهم حسب مرسوم تنفيذي فمدير الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب يتولى عدة مهام تتجلى في:

- ✓ يمثل الوكالة إزاء الغير ويمكنه أن يوقع كل العقود الملزمة للوكالة.
- ✓ يحرص على إنجاز الأهداف المسندة للوكالة، و يتولى تنفيذ قرارات مجلس التوجيه.
- ✓ يضمن سير المصالح و يمارس السلطة السلمية على جميع موظفي الوكالة، و يعين الموظفين حسب الشروط المنصوص عليها بالتنظيم المعمول به.
- ✓ يقاضي أمام العدالة و يقوم بكل إجراء تحفظي.
- ✓ يعد البيانات التقديرية للإرادات والنققات ويعرضها على مجلس التوجيه ليوافق عليها.

❖ مجلس التوجيه:

يعين الوزير المكلف بالتشغيل، أعضاء مجلس التوجيه بقرار بناء على اقتراح من السلطات التي ينتمون إليها ولفترة ثلاث سنوات قابلة للتجديد وتنتهي عضوية الأعضاء المعينين بحكم وظيفتهم بانتهاء هذه الوظيفة وفي حالة انقطاع عضوية أحد الأعضاء يستخلف حسب نفس الأشكال ويخلفه العضو الجديد المعين حتى انقضاء مدة العضوية، ينتخب رئيس مجلس التوجيه نظراؤه لمدة سنة واحدة ويساعده نائب الرئيس ينتخب حسب نفس الأشكال ولنفس المدة ويعوضه حسب نفس الأشكال، في حالة انقضاء مدة عضويتهم، ويتولى المدير العام للوكالة أمانة مجلس التوجيه .

وتتمثل مهام مجلس التوجيه فيما يلي:

يكلف رئيس مجلس التوجيه بإرسال استدعاء يحدد فيه جدول الأعمال إلى كل عضو قبل 15 يوما على الأقل من تاريخ الاجتماع ويمكن تقليص الأجل في الدورات الغير العادية دون أن يقل عن ثمانية أيام حيث يجتمع مجلس التوجيه كل ثلاثة أشهر على الأقل بدعوة من رئيسه، أو باقتراح من ثلثي أعضائه، أو بطلب من الوزير المكلف بالتشغيل إذا دعت الحاجة، وتحدد شروط عمل المستخدمين ومرتباهم باستثناء أعوان المديرية، بموجب اتفاقية جماعية.

❖ المفتشية العامة:

✓ تكلف المفتشية العامة التي يسيرها مفتش عام بمساعدة مفتشين، بضمان مراقبة تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما والمتعلقين بالوكالة وجهاز دعم إنشاء النشاطات من طرف الشباب أصحاب المشاريع.

وبهذا الصدد تكلف لاسيما بما يأتي:

- ✓ التوجيه وتقديم الاستشارة لكافة مستخدمي الهياكل المركزية والمحلية من أجل تمكينهم من ممارسة صلاحياتهم بصفة حسنة في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها.
- ✓ تقييم تنظيم وسير الهياكل المركزية والمحلية للوكالة.
- ✓ السهر على الحفاظ على وسائل الوكالة ومواردها وعلى استعمالها الحسن والعقلاني.
- ✓ السهر على احترام وتنفيذ قرارات وتوجيهات الوزارة الوصية.
- ✓ السهر على احترام وتنفيذ قرارات وتوجيهات المديرية العامة للوكالة.

- ✓ ضمان مراقبة تحصيل القروض دون فائدة الذي تقوم به فروع الوكالة.
 - ✓ ضمان المتابعة المنتظمة للمؤسسات المصغرة الممولة في طور الاستغلال.
 - ✓ معاينة الصعوبات والعراقيل التي تواجهها المؤسسات المصغرة قيد الاستغلال.
 - ✓ إبداء جميع الاقتراحات الرامية إلى ضمان ديمومة المؤسسات المصغر ونجاحاتها.
 - ✓ زيادة على ذلك يمكن أن تستدعي المفتشية العامة للوكالة لأداء عمل ذو طابع فكري أو القيام بمهام مراقبة دقيقة حول ملفات محددة أو وضعيات خاصة أو العرائض التي تدخل في اختصاص الوكالة.
 - ✓ تعد تقريراً سنوياً عن نشاطاتها وترسله للمدير العام للوكالة .
- المبحث الثاني: مجتمع وحدود وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها.

في هذا المبحث سيتم عرض حيثيات هذه الدراسة في جانبها التطبيقي وهو ما يتعلق بمجتمع الدراسة ومكانها وزمانها، وأيضاً التحقق من صدق وثبات أداة جمع البيانات، ولا بد كذلك من ذكر الأساليب المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة للوصول إلى النتائج وعرضها وتحليلها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سلطة هذه الدراسة الضوء على موظفي تعريف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE -بسكرة-، بكل مناصبها الإدارية حيث أن عددهم الإجمالي هو (48) موظف وموظفة والذين يمثلون مجتمع الدراسة، تم توزيع (40) استمارة استبيان والذي يمثل عدد مفردات العينة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية، إلى أنه لم يتم استرجاع العدد الذي تم توزيعه بالكامل تم استرداد (35) استمارة استبيان فقط وألغيت ثلاث استمارات ذلك لأنها لم تستوفي الشروط ونقص بياناتها ليتبقى في الأخير (32) استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

- خصائص عينة الدراسة:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

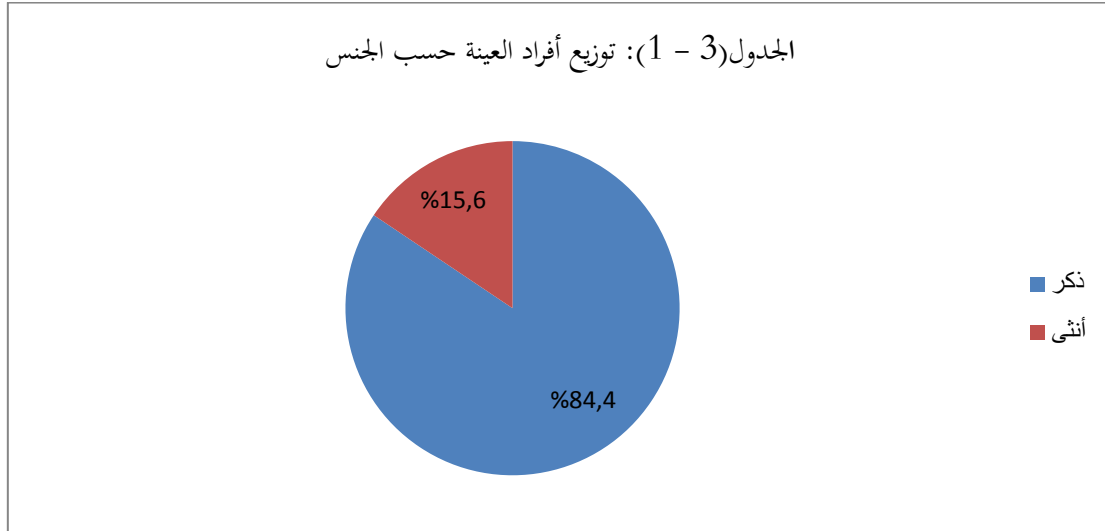
الجدول (3 - 1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
84.4%	27	ذكر
15.6%	5	أنثى
100.0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss.23.

من خلال الجدول (3 - 1) الذي يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس يتضح لنا أن الفئة الغالبة في عينة الدراسة هي فئة الذكور بنسبة 84,4% وهيا الأغلبية الساحقة حيث أن النسبة المتبقية هي للإناث بنسبة 15,6%، مما يدل على أن الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE -بسكرة-، يغلب على مجتمعها الداخلي العنصر الذكوري، وهذا ما تم ملاحظته هو في الفرق الشاسع بين عدد الجنسين في العينة المدروسة، وما يتم تبين ذلك جليا في الشكل التالي:

والتمثيل التالي يوضح توزيع العينة بحسب الجنس:



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.23.

2- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالكلية:

جدول (3-2): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

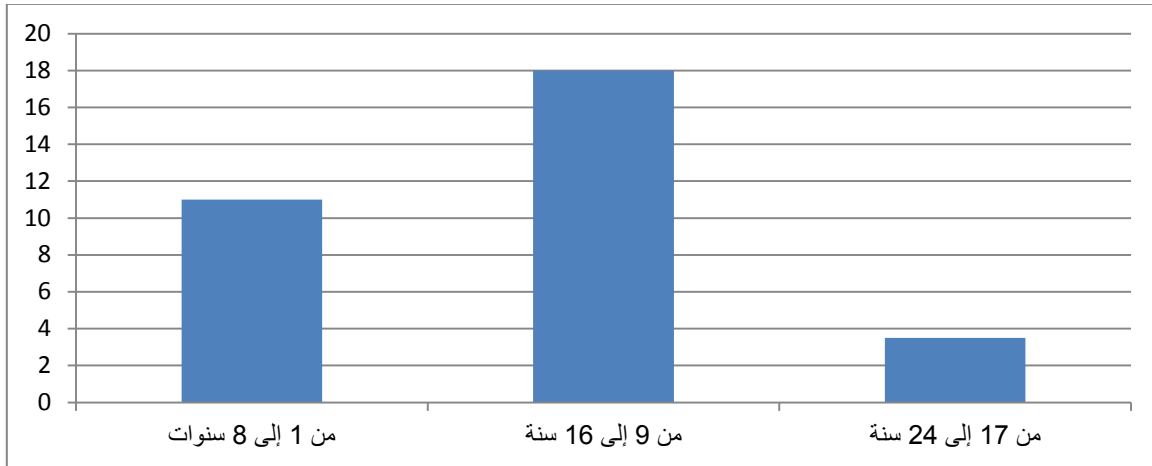
النسبة العوية	التكرار	عدد سنوات العمل
34.4%	11	من 1 إلى 8 سنوات
56.3%	18	من 9 إلى 16 سنة
9.4%	3	من 17 إلى 24 سنة
100.0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.23.

- من الجدول (3 - 2) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في تعريف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE -بسكرة-، حيث قسمت عدد سنوات العمل إلى مجالات أين كان أغلب مفردات العينة تراوحت عدد سنوات في المجال الثاني بين 9 إلى 16 سنة بنسبة 56,3%، تليها نسبة الأفراد الذين عدد سنوات

عملهم تراوحت ما بين سنة و8 سنوات حيث قدرة هذه النسبة ب34,4%، تليها النسبة المتبقية وهي النسبة الأقل والتي تخص الأفراد الذين تراوحت عدد سنوات عملهم ما بين 17 إلى 24 سنة والتي قدرت نسبتهم ب9,4%، مما سبق ذكره يدل على أن أغلب مفردات العينة لديهم الأقدمية في العمل، قد يوحي ذلك إلى أن أغلب موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE -بسكرة- ذوي خبرة، أما النسب المذكورة يظهرها الشكل التالي:

الشكل (3 - 2): مدرج تكراري لعدد سنوات العمل



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.23

3- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (3-3) توزيع أفراد العينة حسب العمر

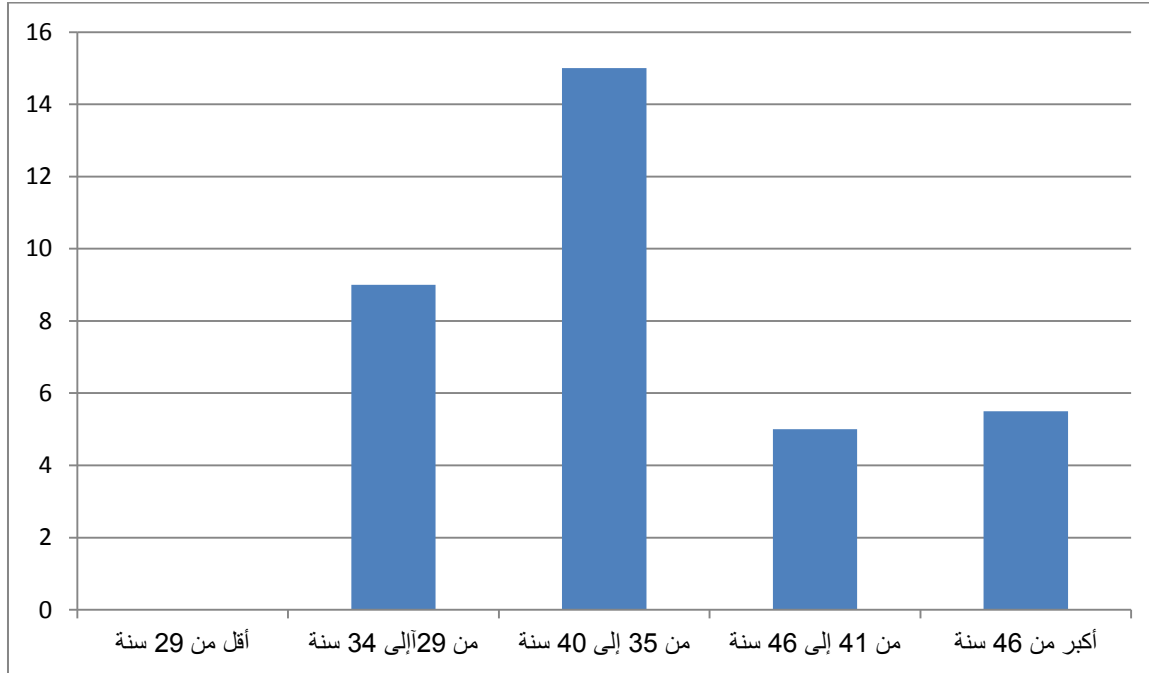
النسبة المئوية	التكرار	العمر
%0.0	0	أقل من 29 سنة
%28.1	9	من 29 إلى 34 سنة
%46.9	15	من 35 إلى 40 سنة
%15.6	5	من 41 إلى 46 سنة
%9.4	3	أكبر من 46 سنة
100.0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.23

يتضح من الجدول (3 - 3) مجالات أعمار مفردات العينة حيث يتضح جليا أن المجال الغالب هو الذي يتراوح بين 35 إلى 40 سنة بنسبة 46,9%، يليها المجال الذي يتراوح ما بين 29 إلى 34 سنة بنسبة 28,1%، بعدها المجال الذي يتراوح ما بين 41

إلى 46 سنة، يليها المجال من 46 سنة فما فوق بنسبة 9,4%، أما المجال من 29 سنة فأقل فلا يوجد أي مفردة من مفردات العينة تنتمي أعمارها في هذا المجال، يمكن أن نستنتج مما سبق سرده من معطيات الجدول أعلاه أن أغلب أفراد الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE -بسكرة-، من فئة الكهول والذي قد يدل على وجود خبرة معتبر في المؤسسة من طرف أفرادها، والشكل التالي يوضح المعطيات المدرجة في الجدول أعلاه:

الشكل (3-3): مدرج تكراري لتوزيع أفراد العينة حسب العمر



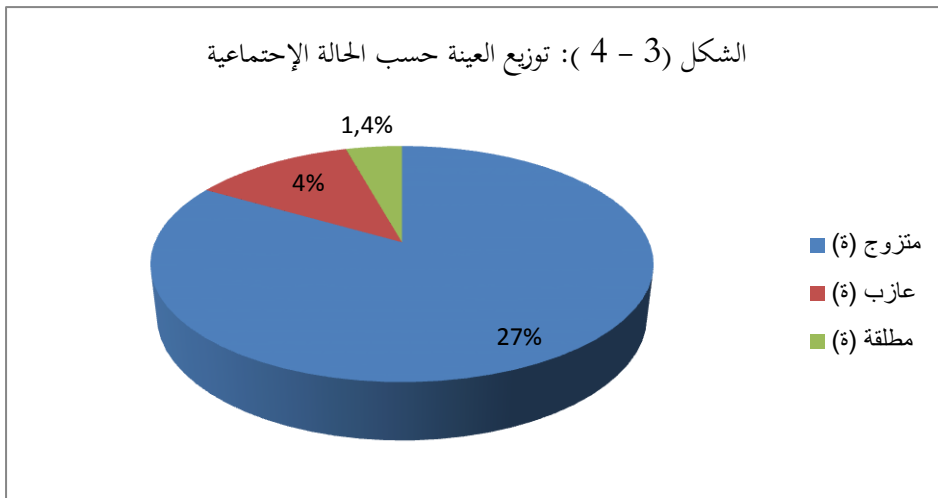
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.23.

4- توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية: الجدول (3-4): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	حالة الاجتماعية
84.4%	27	متزوج (ة)
12.5%	4	عازب (ة)
3.1%	1	مطلقة (ة)
100.0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.23.

يتضح من الجدول (3 - 4) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية والذي يبرز نسب كل حالة من الحالات الإجتماعية المدرجة حيث أن الأغلبية الساحقة لفئة المتزوجين بنسبة 84,4% إي 27 مفردة من إجمالي عدد أفراد العينة، أما النسبة التي تليها هي تخص الفئة العازبة بنسبة 12,5% أي أربع حالات من العدد الإجمالي لمفردات العينة، وأخيراً فئة المطلقين بحالة واحدة بنسبة 3,1%، يمكن أن نستنتج أن أغلب أفراد الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE -بسكرة-، متعددي المسؤوليات أي أن لديهم إلى جانب المسؤولية الوظيفي فإن لديهم مسؤولية أسرية التي كونوها ما يؤثر ذلك على نشاطهم الوظيفي نوعاً ما، الشكل الموالي يوضح أكثر ما جاء في الجدول أعلاه وهو كالتالي:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات برنامج spss.23

- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول (3 - 5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

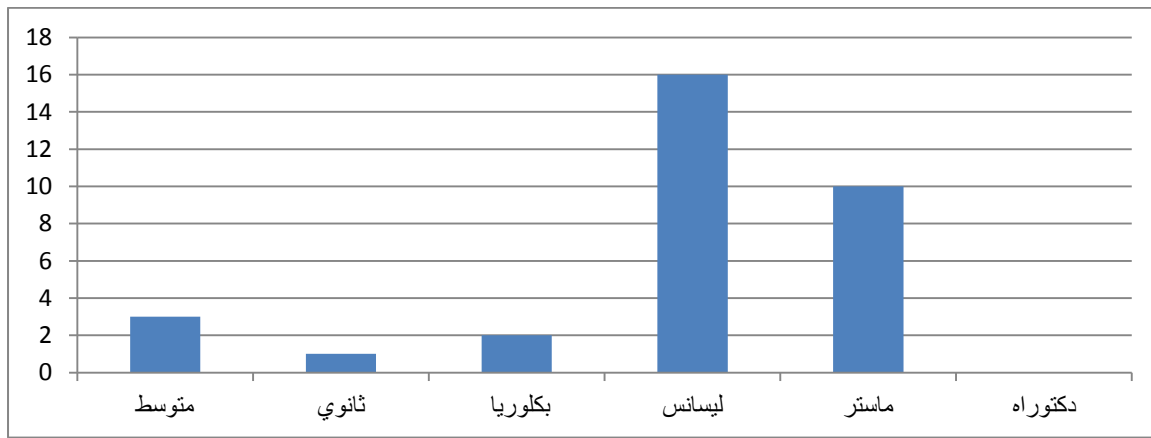
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
9,4%	3	متوسط
3,1%	1	ثانوي
6,3%	2	بكالوريا
50,0%	16	ليسانس
31,3%	10	ماستر
0,0%	0	دكتوراه
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات برنامج spss.23

من الجدول (3 - 5) الذي يوضح المؤهل العلمي لمفردات العينة فإنه يتبين من خلاله أن النسب الأكبر كانت ذات مؤهلات علمية جامعية أكاديمية متحصلة على شهادات جامعية أغلبها ذات مستوى ليسانس بنسبة 50% من العدد الإجمالي لمفردات العينة ثم الحاصلين على شهادات الماستر بنسبة 31,3%، أما الباقي النسب فهي نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريا بنسبة 6,3%، بعدها المستوى المتوسط الموقفين عن الدراسة في الطور المتوسط بنسبة 9,3%، تليها المستوى الثانوي الغير حاصلين على هادة البكالوريا بنسبة 6.3%، كل ما تم سرده من معطيات الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج من خلاله أن المؤهلات العلمية والخبرة النظرية الأكاديمية متوفرة في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE -بسكرة-.

الشكل الموالي يوضح ما جاء في الجدول أعلاه:

جدول(3 - 5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات برنامج spss.23

المطلب الثاني: حدود الدراسة

بالتحدث عن حدود الدراسة نذكرها وهي الحدود المكانية والحدود الزمنية والحدود البشرية والحدود البشرية والتي سنوضحها بعد تحليل اختيار هذه الحدود والتي ترجع إلى طبيعة الموضوع وأهدافه التي تسعى هذه الدراسة إلى الوصول إليه مع افتراض أن العوامل الأخرى ثابتا، حيث نذكر نطاق أول حيز كل حد من هذه الحدود كالتالي:

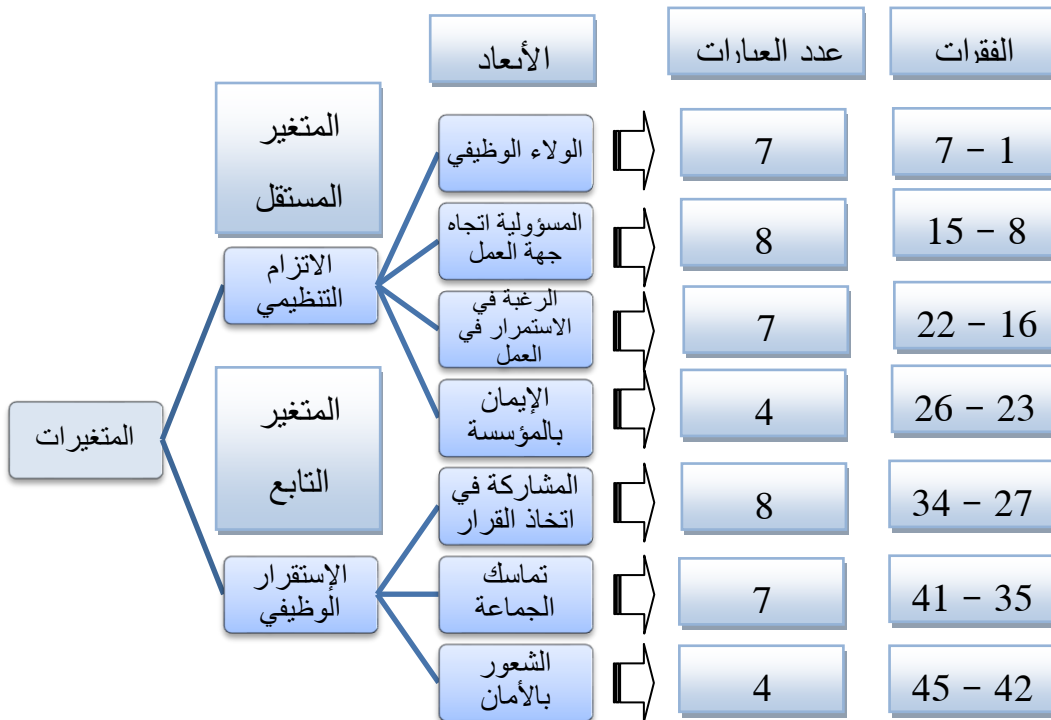
- الحدود المكانية: وهي محل الدراسة المتمثلة في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE -بسكرة-، في ولاية بسكرة.
- الحدود البشرية: وهم أفراد المجتمع الداخلي لوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE -بسكرة-.
- الحدود الزمنية: وهي السنة الجامعية التي أجريت فيها الدراسة وهي الفصل الثانية لسنة 2022.

- الحدود الموضوعية: أي ما هدفت إليه الدراسة حسب موضوعها أما في هذه الدراسة فقد أرادت الوصول إلى معرفة مدى الإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي كل على حدى عند عينة من موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE -بسكرة-، ومعرفة تأثير الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي الذي يمكن أن يتأثر بأبعاد الإلتزام التنظيمي وهذا ما ستعرفه في هذه الدراسة حيث أن أبعاد الإلتزام التنظيمي متمثلة في (الولاء الوظيفي، المسؤولية اتجاه جهة العمل، الرغبة في الإستمرار في العمل، الإيمان بالمؤسسة) أما أبعاد الإستقرار الوظيفي فهي (المشاركة في اتخاذ القرار، تماسك الجماعة، الشعور بالأمان).

المطلب الثالث: أدوات الدراسة:

في هذا الجزء من الدراسة نستعرض الأداة التي تم اختيارها لجمع البيانات من عينة الدراسة وهي عبارة عن استمارة استبيان وهي الأنسب لموضوع هذه الدراسة مكونة من أبعاد متغيرات الدراسة حيث أن كل بعد منها تندرج تحته مجموعة من الأسئلة ما مجموعه 45 سؤال وهي تخدم غرض الدراسة وتقيس متغيراتها يمكن الإشارة إلى أن هذه الأسئلة تم تكوينها بالاعتماد على الدراسات السابقة والإطار النظري لهذه الدراسة تنصدر هذه الاستمارة أسئلة شخصية لمعرفة الخصائص الشخصية لأفراد العينة وهي الجنس والعدد سنوات العمل والعمر والحالة الإجتماعية وحتى المؤهل العلمي، لتوضيح أكثر يمكن النظر في الشكل التالي:

الشكل (3- 6): المتغيرات وأبعادها وعدد فقراتها



المصدر: من إعداد الطالبين

مطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة:

أدرجت بيانات الاستمارات التي تم توزيعها واستردادها في برنامج spss.v23(statistical package for social sciences) وهو البرنامج الذي تم بواسطته معالجة البيانات من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها وكل ذلك بواسطة المقاييس المتوفرة في برنامج spss.v23(statistical package for social sciences) وهي كالتالي:

- مقياس الإحصاء الوصفي: باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات يمكن وصف عينة الدراسة ثم مجتمعها وكذلك ومعرفة خصائصها.
- تحليل التباين: وهو ما يساعد على التحقق من صلاحية النموذج لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.
- تحليل الانحدار الخطي: وهذا المقياس لأجل معرفة مدى وجود تأثير الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي.
- اختبار كولومجروف-سميرنوف: وهو من أهم مقاييس برنامج spss يمكن من خلاله التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- معامل الثابت ألفا كرونباخ: يساعد في قياس مدى اتساق وثبات أداة الدراسة.
- معامل الصدق والثبات: يقيس صدق أداة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة.

أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة:

أي أن فقرات الاستبانة تؤدي حقا غرض الدراسة وتلائمها، وذلك بقياسها لمتغيرات الدراسة التي صممت لأجلها، فمن أجل ذلك يتم التحقق من صدق المحتوى والصدق الذاتي للاستبانة.

1- صدق المحتوى: والذي تحقق منه مجموعة المحكمين الدكاترة، الأساتذة المتخصصين من جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير حيث أنهم دققوا بعناية في محتوى الاستبانة من ناحية كفاية الفقرات فيها وإذا ما كانت تخدم غرض الدراسة وشموليتها لها وحتى أنهم قاموا بالتدقيق اللغوي والصيغة للفقرات المدرجة في الاستبانة وعلى ضوء ملاحظاتهم تم تصحيح الأخطاء.

2- صدق الذاتي: حيث يتم التعرف على الذاتي بجذر معامل الثبات حيث أن معامل الصدق العام لإستبيان ككل نسبته هي 96%، وهي قيمة مرتفعة جدا مما يعني أن الإستبانة تناسب تماما غرض الدراسة، كما أن معاملات الصدق لأبعاد الدراسة مرتفعة ما يعني أنها تخدم أهداف البحث وهذا يتضح جليا في الجدول التالي:

الجدول (3-6): معامل الثبات ALPHA DE CRONBACH

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق الذاتي
الإلتزام التنظيمي	الولاء الوظيفي	7	0,731	0,854
	المسؤولية اتجاه جهة العمل	8	0,939	0,969
	الرغبة في الإستمرار في العمل	4	0,642	0,801
	الإيمان بالمؤسسة	7	0,711	0,843
صدق وثبات المتغير ككل				
الإستقرار الوظيفي	المشاركة في اتخاذ القرار	8	0,863	0,928
	تماسك الجماعة	7	0,678	0,823
	الشعور بالأمان	4	0,565	0,751
صدق وثبات المتغير ككل				
الصدق والثبات العام				
		45	0,927	0,962

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات برنامج spss.23

يتبين من الجدول (3 - 5) أن معامل الثبات العام للإستبانة مرتفع جدا حيث قدر ب 93%، أما معاملات الثبات لأبعاد متغيرات الدراسة وأبعادها فقد تراوحت قيمها بين 57% و94% وهي درجة ثبات مرتفعة جدا ما يدل على قابلية الاعتماد واستخدام الإستبانة.

أما الصدق الاتساق الداخلي للإستبانة، يمكن معرفته من خلال النظر في نتائج حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد وفقراته وبين كل متغير وأبعاده وهذه النتائج تبينها الجداول (3 - 6) و(3 - 7) و(3 - 8) وهي كالتالي:

الجدول (3 - 7): معامل الاتساق الداخلي لأبعاد متغير الإلتزام التنظيمي.

رقم العبارة	معامل الاتساق الداخلي مع بعد الولاء الوظيفي	مستوى الدلالة
1	0,462**	0,008
2	0,601**	0,000
3	0,615**	0,000
4	0,592**	0,000
5	0,736**	0,000
6	0,522**	0,002
7	0,607**	0,000
العبارات	معامل الاتساق مع المسؤولية تجاه جهة العمل	مستوى الدلالة
8	0,838**	0,000
9	0,938**	0,000
10	0,847**	0,000
11	0,853**	0,000
12	0,772**	0,000
13	0,719**	0,000
14	0,724**	0,000
15	0,846**	0,000
العبارات	معامل الاتساق مع الرغبة في الإستمرار في العمل	مستوى الدلالة
16	0,719**	0,000
17	0,743**	0,000
18	0,595**	0,001
19	0,652**	0,000
العبارات	معامل الاتساق الداخلي مع الإيمان	مستوى الدلالة

الإلتزام التنظيمي

	بالمؤسسة	
0,001	0,576**	20
0,000	0,620**	21
0,000	0,408**	22
0,000	0,770**	23
0,000	0,754**	24
0,000	0,668**	25
0,000	0,608**	26
ارتباط دال عند مستوى الدلالة (0,01**)		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات برنامج spss.23

يتضح من الجدول أن جميع القيم المبينة لمعاملات مدى ارتباط كل مجال من مجالات القياس بالمتغير الذي تنتمي إليه، حيث جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً و يتضح من الجدول (3 - 6) أن جميع معاملات الارتباط لكل عبارة من العبارات المعبر عنها كل عبارة برقمها مع البعد التي تنتمي إليه من أبعاد الإلتزام التنظيمي حيث أنه من الواضح حسب معطيات الجدول أن قيم معاملات الارتباط للعبارات مع أبعادها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل مما يدل ذلك على اتساق جميع العبارات مع محاورها، وبالتالي صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير الإلتزام التنظيمي قد تحقق فعلاً.

الجدول (3 - 8): معامل الاتساق الداخلي لأبعاد متغير الإستقرار الوظيفي

رقم العبارة	معامل الاتساق الداخلي مع بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	مستوى الدلالة
27	0,561**	0,001
28	0,740**	0,000
29	0,635**	0,000
30	0,617**	0,000
31	0,631**	0,000
32	0,798**	0,000
33	0,705**	0,000
34	0,743**	0,000

الإستقرار الوظيفي

مستوى الدلالة	معامل الاتساق مع بعد تماسك الجماعة	العبارات
0,001	0,542**	35
0,002	0,421**	36
0,002	0,518**	37
0,000	0,589**	38
0,000	0,715**	39
0,000	0,518**	40
0,000	0,600**	41
مستوى الدلالة	معامل الاتساق مع بعد الشعور بالأمان	العبارات
0,000	0,663**	42
0,000	0,466**	43
0,000	0,752**	44
0,010	0,430**	45
ارتباط دال عند مستوى الدلالة (**0,01)		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات برنامج spss.23

يتضح من الجدول (3 - 6) أن جميع معاملات الارتباط لكل عبارة من العبارات المعبر عنها كل برقمها مع البعد التي تنتمي إليه من أبعاد الإستقرار الوظيفي، حيث أنه من الواضح حسب معطيات الجدول أن قيم معاملات الارتباط للعبارات مع أبعادها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل مما يدل ذلك على اتساق جميع العبارات مع محاورها، وبالتالي صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير الإستقرار الوظيفي قد تحقق فعلاً.

جدول (3 - 9): معامل الاتساق الداخلي بيرسون بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها

الأبعاد	معامل الاتساق الداخلي مع الإلتزام التنظيمي	مستوى الدلالة
الولاء الوظيفي	0,648**	0,001
المسؤولية اتجاه جهة العمل	0,707**	0,000
الرغبة في الإستمرار في العمل	0,304**	0,002
الإيمان بالمؤسسة	0,744**	0,000
الأبعاد	معامل الاتساق مع الإستقرار الوظيفي	مستوى الدلالة
تماسك الجماعة	0,680**	0,000
المشاركة في اتخاذ القرار	0,714**	0,002
الشعور بالأمان	0,726**	0,000
ارتباط دال عند مستوى الدلالة (0,01**)		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات برنامج spss.23

يتضح من الجدول (3 - 8) أن جميع قيم معامل إرتباط بيرسون لكل بعد مع محوره موجبة ودالة إحصائيا عن مستوى الدلالة 0.01 فأقل، يشير ذلك إلى وجود اتساق وارتباط قوي بين الأبعاد والمتغيرات التي تنتمي إليها، وبالتالي تم بذلك التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ككل.

المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وعرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

في هذا المبحث يتم عرض نتائج الدراسة وهي نتائج إجابة أفراد العينة المدروسة عن تساؤلات الإستبيان المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي) واستخراج متوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية (على مقياس ليكرت 1-5) وأيضا يتم اختبار فرضيات الدراسة، والتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات باستخدام معامل R squar وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها والجدول التالي يوضح مجالات المتوسط الحسابي ودلالاتها حسب العبارة إذا كانت عبارة إيجابية أو سلبية وعلى هذا الأساس يتحدد دلالة المتوسط الحسابي.

جدول (3 - 10): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

فئات المتوسط الحسابي	درجات الموافقة بالنسبة للعبارة الإيجابية	درجة الموافقة بالنسبة للعبارة السلبية
(1,79 - 1)	غير موافق تماما	موافق تماما
(2,59 - 1,80)	غير موافق	موافق
(3,39 - 2,60)	محايد	محايد
(4,19 - 3,40)	موافق	غير موافق
(5 - 4,20)	موافق تماما	غير موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

شكل التوزيع بيانات عينة الدراسة يحدد الأساليب الإحصائية في اختبار الفروض، وللتأكد من اعتدالية التوزيع قمنا بالاختبارات الإحصائية التي تستند في حسابها على قيمة معامل الالتواء والتي تم تلخيص أهم مؤشراتهما في الجدول التالي:

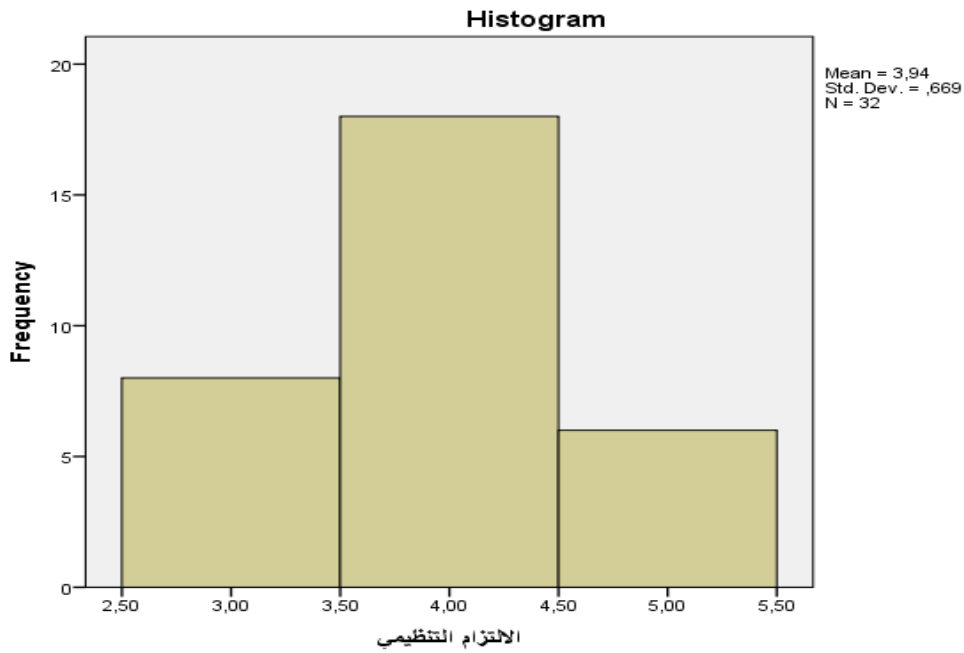
الجدول (3 - 11): مؤشرات التوزيع الطبيعي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	المنوال	معامل الالتواء	الخطأ المعياري
الإلتزام التنظيمي	3,93	4,00	0,070	0.414
الإستقرار الوظيفي	4,31	4,00	- 0.510	0.414

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23

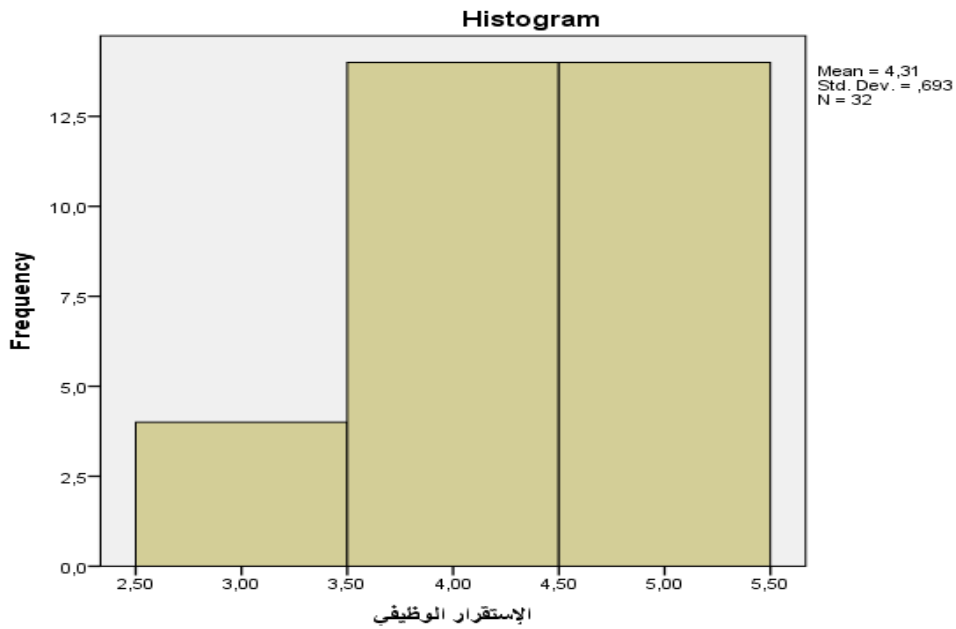
توضح بيانات الجدول السابق إلى أن قيمة معامل الالتواء الإلتزام التنظيمي قريب من الصفر بقيمة موجبة، أما الإستقرار الوظيفي فإن معامل التواءه رغم انه قريب هو الآخر من القيمة صفر بقيمة سالبة الأمر الذي يعني وجود بعض التباعد بين قيم النزعة المركزية كالمنوال والوسيط وانحرافها عن المتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول السابق، وأن الالتواء السالب بالنسبة للشكل البياني لهذه المتغيرات سيكون متجه إلى اليسار مقتربا من نقطة الصفر والذي يأخذ الشكل القريب من التوزيع الاعتمادي التام كما هو موضح في الشكل رقم (3-6) والشكل (3-7)، وبالتالي فإن بيانات هذه المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الشكل (3 - 6): التوزيع الطبيعي للالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات برنامج spss.23

الشكل (3 - 7): التوزيع الطبيعي الإستقرار الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات برنامج spss.23

المطلب الثاني: الإجابة على تساؤلات الدراسة

سعيًا إلى إيجاد إجابة لإشكالية العامة للدراسة الذي يتمثل في معرفة مدى تأثير عوامل الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي سنعرض في ما يلي النتائج وتحليلها للإجابة على أسئلة الدراسة.

- الإجابة عن الأسئلة الخاصة بمستوى الإلتزام التنظيمي

نريد من هذا الجزء معرفة مدى ممارسة الإلتزام التنظيمي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE -بسكرة لأجل ذلك من خلال تحليل النتائج سنحجب على الأسئلة الفرعية الخاصة بأبعاد هذا المتغير بداية من الإجابة عن السؤال الأول:

أ- ما مدى للإلتزام التنظيمي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE -بسكرة؟

الإجابة على هذا السؤال يكون بتحليل المعطيات الجداول أدناه والإجابة على الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

1- ما مدى ولاء أفراد العينة لوظائفهم؟

الجدول (3 - 12): الولاء الوظيفي

الإجابة العام	الرتبة	الأخلاف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة عدم الموافقة		الرد	درجة الموافقة			العبارات
				غير موافق تماما	غير موافق		موافق	موافق تماما		
موافق تماما	1	0,745	4,34	0	1	2	14	15	التكرار	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة.
				0	3,1	6,3	43,8	46,9	%	
موافق	3	1,244	3,75	1	7	2	11	11	التكرار	احرص على مؤسستي واعمل لصالحها.
				3,1	21,9	6,3	34,4	34,4	%	
موافق	2	0,871	4,12	1	0	4	16	11	التكرار	يعتبر وجود الفرد في هذه المؤسسة مؤشرا لكفاءته
				3,1	0	12,5	50,0	34,4	%	
موافق	4	1,129	3,62	2	3	7	13	7	التكرار	اعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكلي شخصيا
				6,3	9,4	21,9	40,6	21,9	%	

محايد	5	001,1	3,37	2	5	8	13	4	التكرار	أتوقع أن يمتلك أفراد المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة رغبة قوية في الانتماء لها.
				3,6	15,6	25,0	40,6	12,5	%	
محايد	7	1,401	2,81	8	6	6	8	4	التكرار	اشعر بالانتماء لمؤسستي كما وكأنها بيتي الذي احرص عليه.
				25,0	18,8	18,8	25,0	12,5	%	
محايد	6	1,424	3,31	5	6	2	12	7	التكرار	تستحق مؤسستي الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها
				15,6	18,8	6,3	37,5	21,9	%	
موافق	-	0,851	3,71	1	0	11	15	5	التكرار	الولاء الوظيفي
				3,1	0	34,4	46,9	15,6	%	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات برنامج spss.23

2- يتضح من الجدول أن الولاء الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE -بسكرة- مرتفع بدرجة كبيرة حيث أن متوسطه الحسابي العام قدره (3,71)، وانحراف معياري قيمته (0,851)، فحسب سلم ليكرت المذكور سابقا فهو يقع في المستوى الرابع من هذا المقياس، وهذا راجع إلى أن عبارة اشعر بالانتماء لمؤسستي كما وكأنها بيتي الذي احرص عليه التي جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2,81) وانحراف معياري قدره (1,401) مما يدل على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة يشعرون أن المؤسسة تحتويهم، وعبارة تستحق مؤسستي الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها التي جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3,31) وانحراف معياري قدره (1,424)، مما يدل على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة يرون مؤسستهم هيا ولائهم وإخلاصهم، أما عبارة أتوقع أن يمتلك أفراد المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة رغبة قوية في الانتماء لها والتي جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط قدره (3,37) وانحراف معياري قدره (1,100)، مما يدل على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة يدركون أمانى المجتمع الخارجي الباحث عن عمل في الانتماء لمؤسستهم ، أما عبارة اعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكلنا شخصيا فقد جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره (3,62) وانحراف معياري (1,129)، مما يدل على أن أفراد العينة يأخذون مشاكل المؤسسة على نحو شخصي بدرجة كبيرة، أما عبارة أحرص على مؤسستي واعمل لصالحها متوسط حسابي قدره (3,75) وانحراف معياري قدره (1,244)، مما يدل على أن روح التفاني التي يمتلكها أفراد المؤسسة اتجاه عملهم في مؤسستهم، وعبارة يعتبر وجود الفرد في هذه المؤسسة مؤشرا لكفاءته (4,12) وانحراف معياري قدره (0,871)، مما يدل على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة يقيسون الكفاءة لديهم بانتمائهم لمؤسستهم، أما عبارة أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد

هذه المؤسسة فقد جاءت بدرجة كبيرة جدا بمتوسط حسابي قدره (4,34) وانحراف معياري قدره (0,745)، مما يدل على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة يفتخرون بمؤسستهم ويرون أنها مصدر اعتزاز.

3- ما مدى المسؤولية اتجاه جهة العمل؟

الجدول (3 - 13): المسؤولية اتجاه جهة العمل

الإجابة العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة عدم الموافقة		الاجابة	درجة الموافقة		التكرار	العبارات
				غير موافق تماما	غير موافق		موافق تماما	موافق		
موافق تماما	1	0,871	4,37	1	0	2	12	17	التكرار	اشعر انه من واجبي أن ابذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة.
				3,1	0	6,3	37,5	53,1		
موافق	3	0,976	4,12	1	1	4	13	13	التكرار	من واجب كل فرد الاهتمام بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للمؤسسة.
				3,1	3,1	12,5	40,6	40,6		
موافق	2	1,008	4,12	1	2	2	14	13	التكرار	من واجب كل موظف أن يحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة.
				3,1	6,3	6,3	43,8	40,6		
موافق	4	0,995	3,90	1	2	5	15	9	التكرار	يجب أن يقوم كل فرد بالحفاظ على الممتلكات الخاصة بالمؤسسة وكأنها ممتلكاته.
				3,1	6,3	15,6	46,9	28,1		
موافق	5	1,110	3,84	1	4	4	13	10	التكرار	يقوم كل فرد بأداء الجزء الأكبر من
				3,1	12,5	12,5	40,6	31,3		

										مهامه الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من قبل رؤسائه.
موافق	7	1,085	3,71	1	4	6	13	8	التكرار	من واجبي كموظف في مؤسسة أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع.
				3,1	12,5	18,8	40,6	25,0	%	
موافق	8	1,264	3,62	3	4	3	14	8	التكرار	اشعر بالواجب تجاه نجاح المؤسسة واستمراريتها.
				9,3	12,5	9,4	43,8	25,0	%	
موافق	6	1,338	3,87	3	3	3	9	14	التكرار	إن المحافظة على أوقات العمل والإنجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه المؤسسة
				9,4	9,4	9,4	28,1	43,8	%	
موافق	-	1,040	4,12	1	2	3	12	14	التكرار	المسؤولية اتجاه جهة العمل
				3,1	6,3	9,4	37,5	43,8	%	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات برنامج spss.23

4- يتضح من الجدول أن مسؤولية موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE -بسكرة- اتجاه جهات أعمالهم، مرتفع بدرجة كبيرة جداً حيث أن متوسطه الحسابي العام قدره (4,68) وانحراف معياري (0,535)، سلم ليكرت الذكور سابقاً فهو يقع في المستوى الخامس من هذا المقياس، وهذا راجع إلى أن هناك عبارات جاءت بدرجة كبيرة وهي عبارة، اشعر بالواجب تجاه نجاح المؤسسة واستمراريتها بمتوسط حسابي (3,62) وانحراف معياري قدره (1,264)، يدل ذلك على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة يتحملون مسؤولية ربح أو خسارة المؤسسة واستمراريتها أو توقفها، وعبارة من واجبي كموظف في مؤسسة أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع بمتوسط حسابي قدره (3,71)، وانحراف معياري (1,085)، التي تدل على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة يرون أن سمعت مؤسستهم يجب أن لا يتأثر ولا يحمل إلا سمعة المرموقة وهم يتحملون مسؤولية ذلك، وعبارة إن المحافظة على أوقات العمل والإنجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه المؤسسة بمتوسط حسابي (3,87)، وانحراف معياري قدره (1,338)، وهي تدل على حرص أفراد العينة على التقيد بالوقت المحدد للحضور في العمل وإنجاز المهام في وقتها المحدد، وعبارة يقوم كل فرد بأداء الجزء الأكبر من مهامه الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من قبل رؤسائه بمتوسط حسابي (3,8) وانحراف معياري (1,110)، مما

يدل على أن أفراد المؤسسة يتقيدون بمعايير المطلوبة في العمل، وعبرة يجب أن يقوم كل فرد بالحفاظ على الممتلكات الخاصة بالمؤسسة وكأنها ممتلكاته. بمتوسط الحسابي (3,90) وانحراف معياري (0,995)، مما يدل على أمانة أفراد العينة لممتلكات المؤسسة، وعبرة من واجب كل موظف أن يحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة بمتوسط حسابي قدره (4,12)، وانحراف معياري قدره (1,008)، مما يدل على انضباط أفراد المؤسسة وتقيدهم بالقوانين الداخلية لها، أما عبرة الاهتمام بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للمؤسسة بمتوسط حسابي قدره (4,12)، وانحراف معياري (0,976)، مما يدل على أن موظفي المؤسسة مصدر معلومات المؤسسة فيما تحتاجه في نشاطاتها، أما عبرة اشعر انه من واجبي أن ابذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة فقد جاءت بدرجة كبيرة جدا بمتوسط حسابي قدره (4,37) وانحراف معياري قدره (0,871)، مما يدل على أن مثابة أفراد المؤسسة لوصول المؤسسة لغايتها وطموحها.

5- ما مدى رغبة أفراد العينة بالإستمرار بالعمل؟

الجدول (3- 14): الرغبة في الإستمرار بالعمل

الإجراءات العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة عدم الموافقة		الاجابة	درجة الموافقة		التكرار	العبارات
				غير موافق تماما	غير موافق		موافق تماما	موافق		
موافق تماما	1	0,665	4,59	0	1	0	10	21	التكرار	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة.
				0	3,1	0	31,3	65,6		
موافق تماما	2	0,619	4,56	0	0	2	10	20	التكرار	أتطلع في المشاركة في أحد اللجان التي تقدم خدمة لصالح المؤسسة
				0	0	6,3	31,3	62,5		
موافق	3	0,896	4,18	0	2	4	12	14	التكرار	سأقبل أي وظيفة أكلف بها في المؤسسة مقابل استمراري بالعمل فيها.
				0	6,3	12,5	37,5	43,8		

موافق	4	0,884	4,15	0	3	1	16	12	التكرار	لا يعتبر ترك عملي الحالي والبحث عن عمل آخر مكلفا ماليا ومعنويا بالنسبة لي
				0	9,4	3,1	50,0	37,5	%	
موافق تماما	-	0,535	4,68	0	0	1	8	23	التكرار	الرغبة في الإستمرار بالعمل
				0	0	3,1	25,0	71,9	%	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.23.

6- يتضح من الجدول أن رغبة موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE -بسكرة- في الإستمرار بالعمل فيها، كبير جداً حيث أن متوسطه الحسابي العام قدره (4,68) وانحراف معياري (0,535)، سلم ليكرت المذكور سابقا فهو يقع في المستوى الخامس من هذا المقياس، وهذا راجع إلى أن هناك عبارات مماثلة في درجة مرتفعة من الموافقة وهي عبارة، أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة. بمتوسط حسابي قدره (4,59) وانحراف معياري قدره (0,665)، مما يدل على أن طموح أفراد المؤسسة للوصول لأعلى رتبة في مساهمهم المهني في مؤسستهم، وعبارة أتطلع في المشاركة في أحد اللجان التي تقدم خدمة لصالح المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (4,56)، وانحراف معياري قدره (0,619)، مما يدل على أن أفراد المؤسسة محل الدراسة يسعون لكل ما هو خير للمؤسسة يخدم مصلحتها، إلا أن عبارة سأقبل أي وظيفة أكلف بها في المؤسسة مقابل استمراري بالعمل فيها قد جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (4,18) وانحراف معياري (0,896)، مما يدل على قيمة الرغبة في بقاء أفراد العينة في مؤسستهم، وعبارة لا يعتبر ترك عملي الحالي والبحث عن عمل آخر مكلفا ماليا ومعنويا بالنسبة لي بمتوسط حسابي قدره (4,15) وانحراف معياري قدره (0,884)، مما يدل أولا على أن تمسك الموظفين بوظائفهم رغم عدم تكلفهم إذا ما أراد البحث عن مؤسسة أخرى للعمل فيها.

7- ما مدى إيمان أفراد المؤسسة بمؤسستهم؟

الجدول (3 - 15): الايمان بالمؤسسة

الإجابة العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة عدم الموافقة		الإجابة	درجة الموافقة		التكرار	العبارات
				غير موافق تماما	غير موافق		موافق تماما	موافق		
موافق	1	0,564	4,56	0	0	1	12	19	التكرار	أشعر بالاعتزاز وأنا

أحدثت للأخرين عن مؤسستي	%	59,4	37,5	3,1	0	0	0	تماما
أحدثت مع أصدقائي عن مؤسستي باعتبارها مكانا رائعا للعمل فيها	التكرار	6	3	11	10	2	3,03	5
	%	18,8	9,4	34,4	31,3	6,3		
هناك توافقا بين قيمي وقيم المؤسسة التي أعمل بها.	التكرار	10	10	5	4	3	3,62	2
	%	31,3	31,3	15,6	12,5	9,4		
اشعر بالاستقلالية والحرية في التعبير عن رأيي أمام رؤسائي بالعمل	التكرار	7	11	6	6	2	3,46	3
	%	21,9	34,4	18,8	18,8	6,3		
يتيح لي رؤسائي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	التكرار	4	10	5	8	5	3,00	6
	%	12,5	31,3	15,8	25,0	15,6		
أشعر بالعلاقة الأخوية الحميمة بيني وبين زملائي في العمل	التكرار	4	10	8	4	6	3,06	4
	%	12,5	31,3	25,0	12,5	18,8		
أنا مهتم جدا بوضع ومستقبل المؤسسة التي اعمل بها.	التكرار	5	7	5	9	6	2,87	7
	%	15,6	21,9	15,6	28,1	18,8		
الايمان بالمؤسسة	التكرار	3	14	11	4	0	3,50	-
	%	9,4	43,8	34,4	12,5	0		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.23.

يتضح من الجدول أن الموظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE -بسكرة- إيمانهم بمؤسستهم، مرتفع بدرجة كبيرة حيث أن متوسطه الحسابي العام قدره (3,50) وانحراف معياري (0,842)، سلم ليكرت المذكور سابقا فهو يقع في المستوى الرابع من هذا المقياس، وهذا راجع إلى أن هناك عبارات مماثلة في درجة الموافقة بمتوسط حسابي أقل هي عبارة أنا مهتم جدا بوضع ومستقبل المؤسسة التي اعمل بها. بمتوسط حسابي قدره (2,87) وانحراف معياري قدره (1,385)، مما يدل على أن يطمحون لبلوغ المؤسسة مراتب مرموقة بين المؤسسات الأخرى في المستقبل، وعبارة يتيح لي رؤسائي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل (3,00) وانحراف معياري قدره (1,120)، مما يدل على أن المؤسسة تتيح المجال لموظفيها لاتخاذ القرارات، وعبارة أتحدث مع أصدقائي عن مؤسستي باعتبارها مكانا رائعا للعمل فيها بمتوسط أكبر قدره (3,03) وانحراف معياري (1,204)، وهي تدل على أن نوع من الإشهار للمؤسسة لزيادة سمعتها من طرف موظفيها، وعبارة أشعر بالعلاقة الأخوية الحميمة بيني وبين زملائي في العمل بمتوسط حسابي قدره (3,06) وانحراف معياري قدره (1,318)، مما يدل ذلك على الأخوة بين موظفين المؤسسة محل الدراسة، عبارة اشعر بالاستقلالية والحرية في التعبير عن رأيي أمام رؤسائي بالعمل عملي بمتوسط حسابي قدره (3,46) وانحراف معياري (1,218)، مما يدل على سلاسة عقلية الرؤساء وسهولة التعامل معهم والتكلم معهم بحرية، وعبارة هناك توفيقا بين قيمي وقيم المؤسسة التي أعمل بها بمتوسط حسابي قدره (3,62) وانحراف معياري (1,314) مما يدل على أن القيم الشخصية للفرد والقيم شخصية المؤسسة مسايرتين لبعضهما غير متناقضتين، أما عبارة أشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث للأخرين عن مؤسستي فقد جاءت بدرجة كبيرة جدا من الموافقة بمتوسط حسابي قدره (4,56) وانحراف معياري قدره (0,564)، مما يدل على أن على سمو مكانة المؤسسة محل الدراسة في أنفس موظفيها وإظهارها للأخرين بكل فخر.

8- ما مدى الإلتزام التنظيمي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE -بسكرة-؟

الجدول (3-15): الإلتزام التنظيمي

الإلتزام العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة عدم الموافقة		المتوسط الحسابي	درجة الموافقة		الأبعاد
				غير موافق تماما	غير موافق		موافق تماما	موافق	
موافق	3	0,851	3,71	1	0	11	15	5	التكرار
				3,1	0	34,4	46,9	15,6	%
موافق	2	1,040	4,12	1	2	3	12	14	التكرار
				3,1	6,3	9,4	37,5	43,8	%

موافق تمام	1	0,535	4,68	0	0	1	8	23	التكرار	الرغبة في الإستمرار بالعمل
				0	0	3,1	25,0	71,9	%	
موافق	4	0,842	3,50	0	4	11	14	3	التكرار	الايمان بالمؤسسة
				0	12,5	34,4	43,8	9,4	%	
موافق	-	0,669	3,93	0	0	8	18	6	التكرار	الإلتزام التنظيمي
				0	0	25,0	56,3	18,8	%	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.23

يتضح من الجدول أعلاه أن محاور الإلتزام التنظيمي لموظفي لوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة -، متوفرة بدرجة كبيرة وهو ما يؤكد عليه متوسط الإلتزام التنظيمي الذي قدره (3,93) وانحراف معياري قدره (0,669)، مما يعني أنه يقع في المستوى الرابع من درجة القبول وهي كبيرة مما يدل على وجود التزام تنظيمي بدرجة كبيرة في لموظفي المؤسسة محل الدراسة وهذا راجع إلى هناك أبعاد أقل درجة في القبول إلى أنها مماثلة في مستوى القبول في سلم ليكرت حيث أنها أقل من متوسط الحسابي لاتجاه العام. وهو بعد الإيمان بالمؤسسة التي جاءت بمتوسط حسابي قدره (3,50) وانحراف معياري قدره (0,842)، مما يدل على أن هناك درجة كبيرة من الموافقة بخصوص إيمان أفراد العينة بمؤسستهم ما يفسر درجة الكبيرة لإيمان موظفي المؤسسة محل الدراسة لمؤسستهم، ونفس الدرجة من الموافقة لبعدها الولاء الوظيفي بنفس درجة القول بمتوسط حسابي أكبر نوعا ما قدره (3,71) وانحراف معياري قدره (0,851)، مما يدل على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لديهم شعور بالانتماء والإخلاص لمؤسستهم. أما بعد المسؤولية اتجاه جهة العمل فهي نفس درجة القبول إلى أن متوسطها أكبر ومن متوسط الاتجاه العام لمتغير الدراسة ولكن نفس مستوى درجة القبول حسب سلم ليكرت بمتوسط حسابي قدره (4,12) وانحراف معياري (1,040)، مما يدل على أن هناك شعور كبير بالمسؤولية لموظفي المؤسسة محل الدراسة وتفانيهم في العمل وتحمل كل أعباء العمل المؤكدة لهم، رغم أن الاتجاه العام لمتغير الإلتزام التنظيمي لموظفي المؤسسة محل الدراسة ذو درجة قبول كبيرة إلى أن بعد الرغبة في الإستمرار بالعمل كانت بدرجة قبول كبيرة جداً بمتوسط حسابي قدره (4,68) وانحراف معياري (0,535)، مما يعني أنها في المستوى الخامس حسب سلم ليكرت ومما يدل على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لديهم رغبة تاما في الإستمرار في أعمالهم مهما تغيرت مهامهم فيها.

ب- ما مدى الإستقرار الوظيفي لدى موظفي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة-؟

الإجابة على هذا السؤال يكون بتحليل المعطيات الجداول أدناه والإجابة على الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

1- ما مدى مشاركة لمفردات العينة في اتخاذ القرار؟

الجدول (3- 16): المشاركة في اتخاذ القرار

الإجابة العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة عدم الموافقة		الإجمالي	درجة الموافقة		التكرار	العبارات
				غير موافق تماما	غير موافق		موافق تماما	موافق		
موافق	2	0,950	4,00	1	2	2	18	9	التكرار	تؤكد إدارة المؤسسة على الاستماع لأراء الموظفين
				3,1	6,3	6,3	56,3	28,1		
موافق	5	0,950	3,68	1	4	4	18	5	التكرار	تسمح المؤسسة للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
				3,1	12,5	12,5	56,3	15,6		
محايد	8	1,134	3,06	4	5	10	11	2	التكرار	توفر المؤسسة جو ملائم للحوار والنقاش
				12,5	15,6	31,3	34,4	6,3		
موافق	4	1,008	3,87	1	2	6	14	9	التكرار	يتميز أدائي بالفعالية عند المشاركة في اتخاذ القرار
				3,1	6,3	18,8	43,8	28,1		
موافق	3	0,782	3,96	0	1	7	16	8	التكرار	تعطينا المؤسسة حرية اتخاذ القرار التامة في بعض الأمور التي تخص المؤسسة
				0	3,1	21,9	50,0	25,0		
موفق	1	0,920	4,15	0	3	2	14	13	التكرار	تدربنا المؤسسة على اتخاذ أحسن القرارات
				0	9,4	6,3	43,8	40,6		
محايد	7	1,148	3,18	2	7	11	7	5	التكرار	تطلعنا إدارة المؤسسة على الأخطاء في
				6,3	21,9	34,4	21,9	15,6		

القرارات التي نقرتها										
موافق	6	1,148	3,53	0	5	9	14	4	التكرار	تضمن المؤسسة المجهود الذي يقوم به الموظفين في اقتراح القرارات المناسبة
				0	15,6	28,1	43,8	12,5	%	
موافق		0,910	3,87	0	3	6	15	8	التكرار	المشاركة في اتخاذ القرار
				0	9,4	18,8	46,9	25,0	%	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.23.

يتضح من الجدول أن المشاركة في اتخاذ القرار لموظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة -، مرتفع بدرجة كبيرة حيث أن متوسطه الحسابي العام قدره (3,87) وانحراف معياري (0,910)، سلم ليكرت الذكور سابقا فهو يقع في المستوى الرابع من هذا المقياس، وهذا راجع إلى أن هناك عبارات ذات درجة متوسطة من القبول حسب سلم ليكرت وهي عبارة توفر المؤسسة جو ملائم للحوار والنقاش بمتوسط حسابي قدره (3,06) وانحراف معياري قدره (1,134)، مما يدل على أن المناخ التنظيمي للمؤسسة يساعد في تبادل الأفكار وإبداء الرأي، وعبارة تطلعتنا إدارة المؤسسة على الأخطاء في القرارات التي نقرتها بمتوسط حسابي قدره (3,18) وانحراف معياري قدره (1,148)، مما يدل على أن المؤسسة تلعب دور المعلم بإكساب موظفيها معلومات عن مواطن الانحراف في قراراتهم، أما العبارات التالي فهي نفس مستوى القبول حسب سلم ليكرت لكنها بمتوسط أقل من متوسط العام وهي عبارة تضمن المؤسسة المجهود الذي يقوم به الموظفين في اقتراح القرارات المناسبة بمتوسط حسابي قدره (3,53) وانحراف معياري قدره (1,148)، مما يدل على أن المؤسسة تقدر التعب موظفيها في التفكير في قرارات الصائبة، وعبارة تسمح المؤسسة للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي قدره (3,68) وانحراف معياري قدره (0,950)، مما يدل على أن المؤسسة لا تمنع أن تستفيد من قرارات موظفيها، أما عبارة يتميز أدائي بالفعالية عند المشاركة في اتخاذ القرار فهي ذات متوسط حسابي قدره (3,87) وانحراف معياري (1,008)، وهي عبارة متوسطها يساوي متوسط العام لهذا البعد إلى أن انحرافها المعياري أقل من انحراف المعياري للانحراف المعياري للاتجاه العام لهذا البعد يعني أنه أكثر منه يعني أنها أفضل من ناحية القبول رغم أنهم متماثلين في مستوى القبول حسب سلم ليكرت، أما دلالة هذه العبارة فهي تدل على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لديهم إمكانيات كبيرة في نوع القرارات المتخذة، أما العبارات التالية فهي أحسن من ناحية درجة القبول لأنها ذات متوسطات أكبر من متوسط الاتجاه العام لكن نفس مستوى القبول في سلم ليكرت، وهذه العبارة هي عبارة تعطينا المؤسسة حرية اتخاذ القرار التامة في بعض الأمور التي تخص المؤسسة (3,96) وانحراف معياري قدره (0,782) مما يدل على أن هناك مجال تخصصه المؤسسة محل الدراسة يتخذ فيه الموظفين القرارات بخصوصه وينفذونه، وعبارة تؤكد إدارة المؤسسة على الاستماع لأراء الموظفين بمتوسط حسابي قدره (4,00) وانحراف معياري قدره (0,950)، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تصغي للقرارات المقترحة من طرف موظفيها بشكل جيد، وعبارة تدرينا المؤسسة على اتخاذ أحسن القرارات بمتوسط حسابي قدره

(4,15) وانحراف معياري قدره (0,920) مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى اللامركزية بزرع الخبرة من خلال تكوين قواعد ومبادئ اتخاذ أحسن القرارات.

2- ما مدى تماسك مفردات العينة العمل؟.

الجدول (3-17): تماسك الجماعة

الإجابة العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة عدم الموافقة		العدد	درجة الموافقة		التكرار	العبارات
				غير موافق	غير موافق تماما		موافق	موافق تماما		
موافق تماما	6	0,659	4,21	0	1	1	20	10	التكرار	أؤكد على العمل الجماعي
				0	3,1	3,1	62,5	31,3		
موافق تماما	4	0,963	4,31	0	0	4	14	14	التكرار	تتميز جماعة العمل بالتنسيق والتعاون فيما بينهما
				0	0	12,5	43,8	43,8		
موافق تماما	7	1,230	3,81	2	4	3	12	11	التكرار	يتم توزيع الأدوار بكفاءة ضمن جماعة العمل
				6,3	12,5	9,4	37,5	34,4		
موافق تماما	3	0,833	4,37	1	0	1	14	16	التكرار	تشهد الجماعة غيابا للصراعات بين أفرادها
				3,1	0	3,1	43,8	50,0		
موافق تماما	5	0,813	4,28	0	2	1	15	14	التكرار	تتميز الجماعة بتفاعل وتماسك أعضائها.
				0	6,3	3,1	46,9	43,8		
موافق تماما	2	0,560	4,40	0	0	1	17	14	التكرار	بيئة العمل مناسبة للعمل الجماعي
				0	0	3,1	53,1	43,8		
موافق	1	0,560	4,59	0	0	1	11	20	التكرار	قنوات الاتصال بين

أفراد الجماعة مهيكلة بشكل جيد	%	62,5	34,4	3,1	0	0	0	تماما
تماسك الجماعة	التكرار	18	13	1	0	0	4,53	0,567 -
	%	56,3	40,6	3,1	0	0		تماما

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.23.

3- يتضح من الجدول أن موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة -، لديهم تماسك قوي جدا ومرتفع بدرجة كبيرة تماما حيث أن متوسطه الحسابي العام قدره (4,53) وانحراف معياري (0,567)، سلم ليكرت المذكور سابقا فهو يقع في المستوى الخامس من هذا المقياس، وهذا راجع إلى الدرجة الكبيرة جداً من القبول على عبارة قنوات الاتصال بين أفراد الجماعة مهيكلة بشكل جيد بمتوسط حسابي قدره (4,59) وانحراف معياري قدره (0,560)، مما يدل ذلك على أن مخطط قنوات الاتصال الداخلي للمؤسسة محل الدراسة يساعد على تماسك الأفراد فيها، وعبارة بيئة العمل مناسبة للعمل الجماعي بمتوسط حسابي قدره (4,40) وانحراف معياري قدره (0,560) ويدل ذلك على أن تصميم المحيط الداخلي الذي يمارس فيه الموظفون فيه مهامهم الوظيفية يساعدهم على الوحدة الجماعية والترايط، وعبارة تشهد الجماعة غيابا للصراعات بين أفرادها بمتوسط حسابي قدره (4,37) وانحراف معياري قدره (0,833)، مما يدل على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة على تفاهم تام فيما بينهم، وعبارة تتميز جماعة العمل بالتنسيق والتعاون فيما بينهما بمتوسط حسابي قدره (4,31) وانحراف معياري قدره (0,963)، مما يدل ذلك على أن هناك تسلسل منتظم في مهام الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، وعبارة تتميز الجماعة بتفاعل وتماسك أعضائها بمتوسط حسابي قدره (4,28) وانحراف معياري قدره (0,813) ويدل ذلك على فعالية الترايط الذي يجمع الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، وعبارة تؤكد على العمل الجماعي بمتوسط حسابي قدره (4,21) وانحراف معياري قدره (0,659)، مما يدل ذلك على أن الموظفين يبدون اهتمام كبير جدا بالعمل الجماعي، إلى أن هناك عبارة ذات درجة أقل من القبول وهي ذات قبول كبير في المستوى الرابع من درجة القول حسب سلم ليكرت وهي عبارة يتم توزيع الأدوار بكفاءة ضمن جماعة العمل بمتوسط حسابي قدره (3,81) وانحراف معياري قدره (1,230)، مما يدل ذلك على أن المؤسسة محل الدراسة تسلم المهام حسب كفاءة قدرة تحمل مسؤولية موظفيها.

3- ما مدى شعور مفردات العينة بالأمان في مؤسساتهم؟

الجدول (3- 18): الشعور بالأمان

البيانات العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة عدم الموافقة		المتوسط	درجة الموافقة		التكرار	العبارات
				غير موافق تماما	غير موافق		موافق تماما	موافق		
موافق تماما	2	0,712	4,40	0	1	1	14	16	التكرار	لدي شعور بالانتماء لبيئة العمل
				0	3,1	3,1	43,8	50,0		
موافق تماما	1	0,671	4,46	0	0	3	11	18	التكرار	أملك رؤية واضحة لمساري المهني
				0	0	9,4	34,4	56,3		
موافق تماما	4	1,256	3,81	3	2	4	12	11	التكرار	توفر المؤسسة مختلفه مختلف التأمينات (الحوادث، العجز، المرض...)
				9,4	6,3	12,5	37,5	34,4		
موافق تماما	3	0,615	4,40	3	2	4	12	11	التكرار	أشعر بدرجة عالية من الولاء للمؤسسة
				9,4	6,3	12,5	37,5	34,4		
موافق تماما	-	0,621	4,53	0	0	4	14	14	التكرار	الشعور بالأمان
				0	0	12,5	43,8	43,8		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.23.

يتضح من الجدول أن موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة - لديهم شعور كبير جدا بالأمان بمؤسساتهم وهو مرتفع بدرجة كبيرة جداً حيث أن متوسطه الحسابي العام قدره (4,53) وانحراف معياري (0,621)، سلم ليكرت المذكور سابقاً فهو يقع في المستوى الخامس من هذا المقياس، وهذا راجع إلى الدرجة الكبيرة جداً من القبول على عبارة أملك رؤية واضحة لمساري المهني بمتوسط حسابي قدره (4,46) وانحراف معياري قدره (0,671)، مما يدل ذلك على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لديهم نظرة بعيدة المدى عن مستقبلهم الوظيفي في مؤسساتهم، وعبرة لدي شعور بالانتماء لبيئة العمل بمتوسط حسابي قدره (4,40) وانحراف معياري قدره (0,712)، مما يدل ذلك على الارتباط الوثيق والكبير جدا بين

الموظف وبيئة العمل في المؤسسة محل الدراسة، وعبارة أشعر بدرجة عالية من الولاء للمؤسسة بمتوسط حسابي قدره (4,40) وانحراف معياري (0,615)، مما يدل ذلك على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لديهم ارتباط عاطفي يجمعهم بالمؤسسة محل الدراسة التي يعملون بها، إلى أن هناك عبارة ذات درجة لقبول أقل وهي ذات قبول كبير في المستوى الرابع من درجة القول حسب سلم ليكرت وهي عبارة توفر المؤسسة مختلفة مختلف التأمينات (الحوادث، العجز، المرض...)، بمتوسط حسابي قدره (3,81) وانحراف معياري قدره (1,256)، مما يدل ذلك على وجود أمن صحي لموظف والمؤسسة محل الدراسة مما يبدي الموظفين ارتياحهم الكبير بخصوص هذا الموضوع.

4- ما مدى الإستقرار الوظيفي لدى موظفي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة - ؟

الجدول (3- 19): الإستقرار الوظيفي

الأبعاد	درجة الموافقة		المتوسط الحسابي	درجة عدم الموافقة		الاجمالي	المتوسط الحسابي		الرتبة	الاتجاه العام
	موافق تماما	موافق		غير موافق	غير موافق تماما		موافق	موافق تماما		
المشاركة في اتخاذ القرار	التكرار	8	15	6	3	3,87	0	0,910	3	موافق
	%	25,0	46,9	18,8	9,4	0	0			
تماسك الجماعة	التكرار	18	13	1	0	4,53	0	0,567	2	موافق
	%	56,3	40,6	3,1	0	0	0			تماما
الشعور بالأمان	التكرار	14	14	4	0	4,53	0	0,621	1	موافق
	%	43,8	43,8	12,5	0	0	0			تماما
الإستقرار الوظيفي	التكرار	14	14	4	0	4,31	0	0,693	-	موافق
	%	43,8	43,8	12,5	0	0	0			تماما

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.23.

يبين الجدول السابق الاتجاه العام للإستقرار الوظيفي لموظفي وكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة-، والاتجاه العام لأبعاد حيث يتبين أن الاتجاه العام لمتغير الإستقرار الوظيفي يحظى بدرجة بقبول تام حسب قيمة متوسطه الحسابي الذي قدره (4,31) وانحراف معياري قدره (0,693)، مما يعني أنه يقع في المستوى الخامس لسلم ليكرت، وكل هذا يدل على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لديهم قبول لمؤسستهم ومناصبهم فيها ولكل ما توفره لهم، وهذا راجع إلى درجة القبول الكبيرة جدا لبعده الشعور بالأمان بالمؤسسة محل الدراسة التي يعملون بها بمتوسط حسابي قدره (4,53) وانحراف معياري قدره (0,621)، مما يدل على أن شعور الموظفين بالحماية في المؤسسة محل الدراسة كبير جدا إذ أن الحماية أو الأمن من الأوائل في

سلم حاجات الفرد في المؤسسة، ونفس درجة القبول بالنسبة لبعده تماسك الجماعة بمتوسط حسابي قدره (4,53) وانحراف معياري قدره (0,567)، مما يدل على أن وجود وحدة عضوية متينة تجمع الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، إلى أن بعد المشاركة في اتخاذ القرار كان بدرجة قبول كبيرة بمتوسط حسابي قدره (3,87) وانحراف معياري قدره (0,910)، مما يدل ذلك على أن للمؤسسة محل الدراسة مجال تتيحه لموظفيها للإصغاء لقراراتهم ومناقشتهم فيها وأخذها بعين الاعتبار .

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة سيتم بالاستناد على معطيات برنامج spss حول معاملات الارتباط بيرسون اختبار فرضيات هذه الدراسة حيث سنتطرق إلى ذلك كما يلي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى 10,0) بين الولاء الوظيفي والإستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة - .

جدول (3 - 20): معامل الارتباط (pearson) بين الولاء الوظيفي والإستقرار الوظيفي

النتيجة (القرار)	التفسير	الولاء الوظيفي	
رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة	وجود علاقة طردية قوية نوعا ما دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)	0,527*	الإستقرار الوظيفي
		0,001	مستوى الدلالة
ارتباط دال عند مستوى الدلالة (**0,01)			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.23.

من الجدول (3 - 20) الذي يتضمن معامل الارتباط بيرسون بين الولاء الوظيفي والإستقرار الوظيفي يتبين لنا منه أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بينهما عند مستوى دلالة إحصائية (1%) حيث يبلغ معامل الارتباط 0,527، تفسيرها يقول بوجود علاقة ارتباطية طردية قوية نوعا ما بين بيئة العمل والإستقرار الوظيفي.

إذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا ما يفسر ارتباط الولاء الوظيفي والإستقرار الوظيفي، فكلما كان هناك ولاء الموظفين لوظائفهم كلما زاد احتمال استقرار الأفراد في وظائفهم.

النتيجة الفرعية الأولى: وعليه نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى 0,01 فأقل) بين الولاء الوظيفي والإستقرار الوظيفي ونقبل الفرضية البديل التي تنص على وجود علاقة إرتباطية.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى 0,01) بين المسؤولية اتجاه جهة العمل والإستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة - .

جدول (3-21): معامل الارتباط (pearson) بين المسؤولية اتجاه جهة العمل والإستقرار الوظيفي

النتيجة (القرار)	التفسير	المسؤولية اتجاه جهة العمل	
رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة	وجود علاقة طردية قوية نوعا ما دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)	0,511*	الإستقرار الوظيفي
		0,002	مستوى الدلالة
ارتباط دال عند مستوى الدلالة (**0,01)			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات برنامج spss.23

من الجدول (3 - 21) الذي يتضمن معامل الارتباط بيرسون بين المسؤولية اتجاه جهة العمل والإستقرار الوظيفي يتبين لنا منه أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بينهما عند مستوى دلالة إحصائية (1%) حيث يبلغ معامل الارتباط 0,511، تفسيرها يقول بوجود علاقة ارتباطية طردية قوية نوعا ما بين المسؤولية اتجاه جهة العمل والإستقرار الوظيفي.

إذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا ما يفسر ارتباط المسؤولية اتجاه جهة العمل والإستقرار الوظيفي، فكلما كان هناك المسؤولية الموظفين اتجاه جهة العمل كلما زاد احتمال استقرار الأفراد في وظائفهم.

النتيجة الفرعية الثانية: وعليه نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى 0,01، فأقل) بين المسؤولية اتجاه جهة العمل والإستقرار الوظيفي ونقبل الفرضية البديل التي تنص على وجود علاقة ارتباطية.

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى 0,05) بين الرغبة في الإستمرار بالعمل والإستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة -.

جدول (3-22): معامل الارتباط (pearson) بين الرغبة في الإستمرار بالعمل والإستقرار الوظيفي

النتيجة (القرار)	التفسير	الرغبة في الإستمرار بالعمل	
رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة	وجود علاقة طردية قوية نوعا ما دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)	0,646*	الإستقرار الوظيفي
		0,000	مستوى الدلالة
ارتباط دال عند مستوى الدلالة (**0,01)			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات برنامج spss.23

من الجدول (3 - 22) الذي يتضمن معامل الارتباط بيرسون بين الرغبة في الإستمرار بالعمل والإستقرار الوظيفي يتبين لنا منه أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بينهما عند مستوى دلالة إحصائية (1%) حيث يبلغ معامل الارتباط 0,646، تفسيرها يقول بوجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الرغبة في الإستمرار بالعمل والإستقرار الوظيفي.

إذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا ما يفسر ارتباط الرغبة في الإستمرار بالعمل والإستقرار الوظيفي، فكلما كان هناك الرغبة في الإستمرار بالعمل لدى الموظفين كلما زاد احتمال استقرارهم في وظائفهم.

النتيجة الفرعية الثالثة: وعليه نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى 0,01 فأقل) بين الرغبة في الإستمرار بالعمل والإستقرار الوظيفي ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة إرتباطية.

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى 0,05) بين الإيمان بالمؤسسة والإستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة -.

جدول (3-23): معامل الارتباط (pearson) بين الإيمان بالمؤسسة والإستقرار الوظيفي

النتيجة (القرار)	التفسير	الإيمان بالمؤسسة	
رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة	وجود علاقة طردية قوية نوعا ما دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)	0,687*	الإستقرار الوظيفي
		0,000	مستوى الدلالة
ارتباط دال عند مستوى الدلالة (0,01**)			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات برنامج spss.23

من الجدول (3 - 23) الذي يتضمن معامل الارتباط بيرسون بين الإيمان بالمؤسسة والإستقرار الوظيفي يتبين لنا منه أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بينهما عند مستوى دلالة إحصائية (1%) حيث يبلغ معامل الارتباط 0,687، تفسيرها يقول بوجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الإيمان بالمؤسسة والإستقرار الوظيفي.

إذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا ما يفسر ارتباط الإيمان بالمؤسسة والإستقرار الوظيفي، فكلما كان هناك الإيمان بالمؤسسة لدى الموظفين كلما زاد احتمال استقرارهم في وظائفهم.

النتيجة الفرعية الرابعة: وعليه نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى 0,01 فأقل) بين الإيمان بالمؤسسة والإستقرار الوظيفي ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية.

- اختبار الفرضية الصفرية الأولى: لا يوجد علاقة ارتباط بين الإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي

جدول (3-24): معامل الارتباط (pearson) بين الإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي

الرتبة	الإستقرار الوظيفي	العلاقة	
3	0,527* 0.001	معامل الارتباط بيرسون	الولاء الوظيفي
		مستوى الدلالة	

	32	المجموع	
4	0,511*	معامل الارتباط بيرسون	المسؤولية اتجاه جهة العمل
	0.002	مستوى الدلالة	
	32	المجموع	
2	0,646*	معامل الارتباط بيرسون	الرغبة في الإستمرار بالعمل
	0.000	مستوى الدلالة	
	32	المجموع	
1	0,687*	معامل الارتباط بيرسون	الإيمان بالمؤسسة
	0,000	مستوى الدلالة	
	32	المجموع	
-	0,634*	معامل الارتباط بيرسون	الإلتزام التنظيمي
	0.000	مستوى الدلالة	
	32	المجموع	
ارتباط دال عند مستوى الدلالة (**0,01)			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات برنامج spss.23

يتضح من الجدول (3 - 24) أن جميع أبعاد الإلتزام التنظيمي مرتبطة بشكل موجب بالإستقرار الوظيفي، مما يعني الإلتزام التنظيمي من العناصر الأساسية التي تتحكم في رغبة الموظفين في الإستقرار في وظائفهم حيث يبين الجدول ارتباط أبعاد الإلتزام التنظيمي بالإستقرار الوظيفي، ففي الرتبة الأولى المرتبة الأولى بالإيمان بالمؤسسة من حيث الارتباط بمعامل ارتباط قدره 0,687 يليه في الرتبة الثانية الرغبة في الإستمرار بالعمل بمعامل ارتباط قدره 0,646، أما في الرتبة الثالثة فهو بعد الولاء الوظيفي بمعامل ارتباط قدره 0,527، وفي الرتبة الأخيرة بعد المسؤولية اتجاه جهة العمل بمعامل ارتباط قدره 0,511، هذه القيم المرتفعة في قيم الارتباط بين أبعاد الإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي تشير إلى ارتباط بالقوي بين المتغيرين وهذا ما يثبتته الجدول أعلاه والذي يوضح قيمة معامل الارتباط بين الإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي وهو 0,634 وهو معامل ارتباط مرتفع يفسر وجود علاقة بينهما. النتيجة الأولى: نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد علاقة ارتباط بين الإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين.

الجدول (3-25): نتائج تحليل التباين للانحدار ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	5,894	4	1,474	4,430	0,007
الخطأ	8,981	27	0,333		
المجموع الكلي	14,857	31			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.23.

الجدول (3-25) يتم التحقق عن طريقه من صلاحية نموذج الدراسة حيث يبين أن قيمة F المحسوبة هي (4,430) مما يدل على أن ما يرجع لتباينات الانحدار هو 4 أضعاف فقط ما يرجع لتباينات الأخطاء عند مستوى الدلالة (0,007) وهو أقل من (0,05)، مما يعني أن معنوية النموذج وصلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي، إذ مما يعني ذلك أيضاً أن يوجد على الأقل واحد من معالم النموذج له تأثير في المتغير التابع، وإن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية.

جدول (3-26): قدرة التفسيرية للنموذج

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري
الإستقرار الوظيفي	0,629	0,369	0,307	0,57674

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.23.

الجدول (3-29) يبين ويوضح تأثير الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث جاء في نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي، حيث أن معامل الارتباط R (0,629) وبلغت قيمت معامل التحديد R² (0,369)، ومنه يمكن القول أن (37%) من التغيرات الحاصلة في الإستقرار الوظيفي ناتجة عن تغير في الإلتزام التنظيمي، أما (63%) الباقية تعزى لعوامل أخرى لديها علاقة بالإلتزام التنظيمي وهي تقع خارج نموذج الدراسة الحالية، وقيمة الخطأ المعياري للتقدير قيمتها هي (0,577) والتي تشير إلى أصغر قيمة الأخطاء العشوائية.

الجدول (3-27): معاملات نموذج علاقة تأثير الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي

النموذج	B	الخطأ المعياري	Béta	T	مستوى الدلالة
الثابت	2,231	0,693		3,221	0,003
الولاء الوظيفي	0,304	0,136	0,442	2,242	0,002
المسؤولية اتجاه العمل	0,292	0,080	0,380	3,691	0,001
الرغبة في الإستمرار بالعمل	0,430	0,201	0,330	2,071	0,007

0,000	4,828	0,497	0,108	0,518	الإيمان بالمؤسسة
ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)					

المصدر: المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss.23.

وضح الجدول (3-27) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث يبين الجدول قيم T المحسوبة لأبعاد الإلتزام التنظيمي حيث أن قيمة T لبعء الولاء الوظيفي هي (2,242) مستوى دلالتها هي (0,002) وهي أقل من (0,05)، وقيمة Béta بلغت (0,442) وهي موجبة أي أن العلاقة طردية مع الإستقرار الوظيفي، أما قيمة T المحسوبة لبعء المسؤولية اتجاه العمل فقد بلغت (3,691) بمستوى الدلالة (0,001) وهي أقل من (0,05)، وقيمة Béta بلغت (0,380) وهي موجبة والعلاقة طردية مع الإستقرار الوظيفي، أما قيمة T لبعء الرغبة في الإستمرار بالعمل فقيمتها هي (2,071) بمستوى الدلالة قدره (0,007) وهي أقل من (0,05) وقيمة Béta بلغت (0,330) وهي قيمة موجبة مما يدل على علاقته الطردية مع الإستقرار الوظيفي، وأخيرا بعد الإيمان بالمؤسسة الذي قيمة T عنده قد بلغت (4,828) بمستوى الدلالة (0,000)، وهي أقل من (0,05)، أما قيمة Béta فقيمتها (0,497) وهي قيمة موجبة مما يعني العلاقة الطردية بينها وبين الإستقرار الوظيفي، مما سبق تحليله نقول أن كل أبعاد الإلتزام التنظيمي لديها أثر في الإستقرار الوظيفي لأن مستوى دلالتهم أقل من (0,05)، ويوضح الجدول معنوية الميل لهذه لأبعد التي قيمتها على التوالي بعد (0,304) لبعء الولاء الوظيفي و(0,292) لبعء المسؤولية اتجاه العمل و(0,430) لبعء الرغبة في الإستمرار بالعمل و(0,518) لبعء الإيمان بالمؤسسة، أما معلمة التقاطع (الثابت) فقد بلغت (2,231)، عند مستوى دلالة (0,003)، ومنه معادلة خط الانحدار دال بدلالة أبعاد الإلتزام التنظيمي مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة لذلك المعادلة ستكون على شكل التالي:

$$Y = 2,231 + 0,304(X1) + 0,292(X2) + 0,430(X3) + 0,518(X4)$$

حيث أن:

Y: الإستقرار الوظيفي.

X1: الولاء الوظيفي.

X2: المسؤولية اتجاه جهة العمل.

X3: الرغبة في الإستمرار بالعمل.

X4: الإيمان بالمؤسسة.

وهذا يعني أن كلما زاد معامل الولاء الوظيفي بدرجة واحدة زاد الإستقرار الوظيفي بقيمة (0,304)، كلما زاد معامل المسؤولية اتجاه جهة العمل بدرجة واحدة زاد الإستقرار الوظيفي بقيمة (0,292)، كلما زاد معامل الرغبة في الإستمرار بالعمل بدرجة

واحدة زاد الإستقرار الوظيفي بقيمة (0,430)، كلما زاد معامل الإيمان بالمؤسسة بدرجة واحدة زاد الإستقرار الوظيفي بقيمة (0,518).

- النتيجة الثانية : على ضوء النتائج المتحصل عليها والتي تم تحليلها نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة -.

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات واقتراحات الدراسة:

المطلب الأول: النتائج:

- درجة الإلتزام التنظيمي العام أو الكلي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة -، بدرجة كبيرة وذلك وفقا لمقياس ليكرت الخماسي مما يدل على درجة الإلتزام الكبيرة لوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة -، وسبب ذلك يرجع إلى أن الأبعاد التالية كانت بنفس الدرجة من القبول هي بعد الولاء الوظيفي مما يدل على إلتفاء موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة - لوظائفهم، وبعد المسؤولية إتجاه جهة العمل مما يدل على أن روح المسؤولية متوفرة لدى موظفي محل الدراسة، وبعد الإيمان بالمؤسسة مما يدل على أن الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة - تحتوي موظفين لديهم إيمان قوي بما، إلا أن بعد الرغبة بالإستمرار بالعمل كان بدرجة كبير جدا راجع إلى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة -، لديهم تمسك بوظائفهم في هذه المؤسسة.
- درجة الإستقرار الوظيفي العام أو الكلي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة - بدرجة كبيرة جدا وذلك وفقا لمقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أن موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة -، مستقرين وظيفيا بشكل تام في وظائفهم وهذا راجع إلى أن الأبعاد التالية كانت بنفس الدرجة من القبول هي بعد تماسك الجماعة وهذا يدل على التحلي بروح الوحدة الكبير جدا لموظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة -، وبعد الشعور بالأمان والذي يدل درجة قبوله على شعور الكبير بالحماية الذي يشعر به موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة -، إلى أن بعد المشاركة في اتخاذ القرار كان أقل بدرجة واحدة حيث كان درجة قبوله بدرجة كبيرة أي في المستوى الرابع من سلم ليكرت الخماسي مما يدل على وجود اهتمام كبير بنظرة وأراء واقتراحات الموظفين من طرف مؤسستهم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة -.
- بمقارنة مستوى أو مدى أو درجة القبول لمتغيري الدراسة الإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي، فإننا نجد أن درجة ومستوى قبول الإستقرار الوظيفي أكبر من درجة القبول لمتغير الإلتزام التنظيمي حيث أن حسب سلم ليكرت الخماسي

فإن مستوى قبول الإستقرار الوظيفي هو الخامس حسب سلم ليكرت أما الإلتزام التنظيمي فهو في المستوى الرابع حسب ذات المقياس.

- أما في هذه النقطة فسننتقل إلى النتيجة التي تعتبر إجابة على إشكالية الدراسة، حيث سنقول أن بتحليل النتائج أن الإلتزام التنظيمي بأبعاده يؤثر على الإستقرار الوظيفي مما يقودنا ذلك إلى القول أن أبعاد الإلتزام التنظيمي التي هي الولاء الوظيفي والمسؤولية اتجاه جهة العمل والرغبة في الإستمرار بالعمل والايان بالمؤسسة، ومع اعتبار أن العوامل الأخرى ثابتا فإن هذه الأبعاد هيا العناصر المتحركة في مستوى الإستقرار الوظيفي لدى موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة -.

المطلب الثاني: التوصيات

على ضوء النتائج التي تم الوصول إليها، نعطي توصيات والتي هي بأخذها بعين الاعتبار وتطبيقها قد تزيد أو تعزز من تحقيق متغيرات الدراسة (الإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي)، في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة -، وهي كالتالي:

- توفير كل ما يلزم موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة -، لتعزيز رغبتهم في الإستمرار بالعمل .
- تحسين شعور موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة -، بالمسؤولية اتجاه جهات أعمالهم
- تحسين ولاء موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة - لمؤسستهم.
- تعزيز إيمان موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات، ANADE - بسكرة - بمؤسستهم.
- الحرس على زيادة إمكانية الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرار في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة -، والمحافظة على تماسك الجماعة والحفاظ على شعورهم بالأمان فيها.

المطلب الثالث: الإقتراحات

- القيام بدراسات أكثر حول الإلتزام التنظيمي نظرا لأهميته كما هو الحال بخصوص الإستقرار الوظيفي، في مؤسسات أخرى التي تعمل في قطاع مختلف على قطاع المؤسسة المدروسة في هذا الدراسة.
- القيام بدراسات أكثر حول العلاقة بين متغيري الإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي.
- نشر على نطاق أوسع الدراسات المماثلة خاصة إذا كانت تدرس مؤسسة في القطاع الصناعي.
- دراسة نفس المتغيرين لكن بأبعاد أخرى لتوسيع المعرفة .

خلاصة:

في الفصل التطبيقي هذا تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة والتي هي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة-، وتعرفنا على أداة الدراسة المتمثل في الإستبيان الذي تم الاعتماد عليه في الموضوع هذه الدراسة ألا وهو أثر الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي، والذي تضمن أبعاد كلى متغيري الدراسة والفقرات المشيرة إليها أعدت من أجل الإجابة على الإشكالية الخاصة بهذه الدراسة، بعد الوصول لنتائج مهمة عن طريق تحليل بيانات الإستبيانات التي تم جمعها ومعالجتها وتحليلها بواسطة برنامج SPSS أهم هذه النتائج هي أن هناك درجة قبول كبيرة للإلتزام التنظيمي من الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة -، كما وأن فيها درجة كبير جدا من القبول حول الإستقرار الوظيفي لموظفيها، وأخيرا وصلنا إلى النتيجة العامة للدراسة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي.



خاتمة

المورد البشري ولما له من قيمة كبيرة من بين كل الموارد في المنظمات فإن به ترتقي المؤسسات وبه تنزل أسفل المستويات بين منافسيها لذا فلا خيار آخر للمؤسسات إلا المحافظة عليه بالطرق القانونية وما إلى ذلك من الطرق، عن طريق تعظيم مكانته في المنظمة وتأمين إنجازاته ومكافئته عليها، وتحفيزه بالترقيات، وخاصة إذا كان هذا الفرد مميز وذو كفاءة في ميدان عمله، فبتشجيعه وتحفيزه الدائمين ستحظى المؤسسة باستقراره في وظيفته ومنه استغلال مهاراته وكفاءته وخبرته ومعارفه لتتال المؤسسة مصالحها وأهدافها.

وبالحديث عن الطرق المعروفة في إقناع المورد البشري في الإستقرار في وظيفته كالتحفيز عن طريق التشجيع المعنوي التحفيز المادي كالعلاوات والزيادة النسبية في الأجور والترقيات... الخ فإن ما تم ذكره وأمر أخرى مشابحة فهي مسؤولة عنه المنظمة والتزامها التنظيمي في ما يخص الحفاظ على العنصر البشري بتوفير كل احتياجاته حتى علاقته مع مرؤوسيه على المؤسسة مراعاته في التزاماتها التنظيمي، لظفر بخدمات مواردها البشرية بشكل دائم.

إن الإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي أمران متلازمان لا بد من التزام المنظمة تجاه أفرادها لبقاء أفرادها، فلا يمكن للفرد البقاء في مؤسسة لا تتوفر فيها العلاقات الجيدة مع الرؤساء ولا يوجد فيها تهمين لمجهوداتهم فيها ولا تقدم لهم تحفيزات.

ومن خلال نتائج هذه الدراسة اكتشفنا تأثير الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي، يبدأ من التزام الموظفين بعناصر معينة وهي الإيمان بالمؤسسة والتحلي بالمسؤولية والرغبة في الإستمرار بالعمل وكذلك أهم شيء الولاء الوظيفي.

ومن خلال نتائج هذه الدراسة أيضا اكتشفنا تأثير الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي لموظفي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE - بسكرة -، حيث رافق التزام التنظيمي لهذه المؤسسة، استقرار وظيفي كبير جدا لدى موظفيها.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	صفحة الواجهة
	ورقة بيضاء
	نسخة من الواجهة
	الإهداء
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
ب	طرح الإشكالية والأسئلة البحثية
ب-خ	الدراسات السابقة والتعليق عليها
خ-ذ	نموذج وفرضيات الدراسة
ذ-ر	التموضع الاستيمولوجي
ر-ز	منهجية الدراسة
ز-س	تصميم الدراسة
س	أهمية الدراسة
س-ص	خطة مختصرة للدراسة
الفصل الأول: الإستقرار الوظيفي	
17	تمهيد
18 - 24	المبحث الأول: ماهية وأبعاد الإستقرار الوظيفي والأساليب المحفزة عليه.
18	المطلب الأول: تعريف الإستقرار الوظيفي.
18 - 19	المطلب الثاني: أهمية الإستقرار الوظيفي.
19	المطلب الثالث: أبعاد الإستقرار الوظيفي.
19 - 24	المطالب الرابع: أساليب محفزة على الإستقرار الوظيفي.
25 - 29	المبحث الثاني: عوامل ومحددات الإستقرار الوظيفي ومظاهر وجوده وعدم وجوده.

26 – 25	المطلب الأول: عوامل الإستقرار الوظيفي.
26	المطلب الثاني: محددات الإستقرار المهني.
28 – 26	المطلب الثالث: مظاهر الإستقرار في العمل
29 – 28	المطلب الرابع: مظاهر عدم الإستقرار في العمل.
30	خلاصة
الفصل الثاني: الإلتزام التنظيمي	
33	تمهيد
39 – 34	المبحث الأول: ماهية وخصائص وأنواع الإلتزام التنظيمي وأبعاده
34	المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي
36–35	المطلب الثاني: أهمية وخصائص الإلتزام التنظيمي
35	الفرع الأول: أهمية الإلتزام التنظيمي
36 – 35	الفرع الثاني: خصائص الإلتزام التنظيمي.
37 – 36	المطلب الثالث: أنواع الإلتزام التنظيمي
39 – 37	المطلب الرابع: أبعاد الإلتزام التنظيمي
44 – 39	البحث الثاني: مراحل وطرق ونتائج الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالإستقرار الوظيفي.
39	المطلب الأول: مراحل الإلتزام التنظيمي
40–39	المطلب الثاني: طرق قياس الإلتزام التنظيمي.
43 – 40	المطلب الثالث: نتائج الإلتزام التنظيمي
45–43	المطلب الرابع: العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي.
46	خلاصة
الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية	
47	تمهيد
50 – 48	المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة
48	المطلب الأول: تعريف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE –بسكرة-
62–50	المطلب الثاني: التنظيم الداخلي وأقسام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE – بسكرة-
62 – 50	مبحث الثاني: مجتمع وحدود وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها.
50	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

56 – 50	المطلب الثاني: حدود الدراسة
56	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
62–57	مطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة
86 – 62	المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وعرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
64–63	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
80 – 65	المطلب الثاني: الإجابة على تساؤلات الدراسة
86 – 80	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
87 – 86	المبحث الرابع: النتائج والتوصيات واقتراحات الدراسة
87 – 86	المطلب الأول: النتائج
87	المطلب الثاني: التوصيات
87	المطلب الثالث: الاقتراحات
88	خلاصة
89	الخاتمة
	فهرس المحتويات
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الهيكل التنظيمي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE –بسكرة-
	استبيان الدراسة

قائمة المراجع:

- ابتسام عاشوري. (2015-2014). الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمي. جامعة محمد خيضر. بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية قيم العلوم الإجتماعية، الجزائر.
- ابتسام عشوري. (2014 - 2015). الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمي . جتمعة محمد خيضر. بسكرة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الإجتماعية .
- ابراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمان الزعير. (2017). الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات السعودية الناشئة وعلاقته بالإستقرار الوظيفي. جامعة الباحة للعلوم الإنسانية ، 218-172.
- أبايزد ر. (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة لدى العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن .مجلة جامعة الأبحاث /العلوم الإنسانية. 494-519. (2) 24 ,)
- أحمد ثابت إحسان. (2011). الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام كليات التربية الرياضية. مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، صفحة 22.
- أحمد دروم، فاطنة قهري، و صبرينة حيماني. (2019). أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية - .مجلة إقتصاد المال والأعمال JFBE، الصفحات 477-500.
- أحمد محمد بني عيسى، و رياض احمد ابزايد. (2014). دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في قطاع المصرفي الأردني. دراسات، 374 - 362.
- اسمعيل العمري، وعبد الفتاح أبي مولود. (2017). قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، 266 - 257.
- إسملن الوشيع. (2019-2020). دور العدالة التنظيمية في تعزيز الإستقرار الوظيفي. جامعة الشهيد حمه لخضر. الوادي، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية قسم العلوم الإجتماعية، الجزائر.

- الأزهر العقبي، وحمزة عزوزي. (2018). تحفيز الإستقرار الوظيفي (أساليب، نماذج ناجحة).
أفاق علمية، 79-97.
- السميري، ن. ع. (2017). الثقة بالنفس كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي والاحترق الوظيفي المهني لدى معلمي التربية الخاصة في محافظة غزة. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية. (1) 5, pp. 178-204.
- الطيب إيهاب محمد عايش. (2008). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي -دراسة حالة في شركة الأتصالات الفلسطينية-. غزة، كلية التجارة: الجامعة الإسلامية - كلية التجارة -.
- العريفي، م. م. (2009). الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 5, (2), pp. 137-159.
- العطوي، م. ا. (2004). أثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي في المؤسسات العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية. الأردن: جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا.
- العمري، ع. ا. (2000). الرضا الوظيفي للعاملين في شركة البوتاس العربية. جامعة ال البيت . الأردن، كلية إدارة المال والأعمال قسم الإدارة العامة: جامعة ال البيت.
- المدني حجاج. (2018-2019). قيم العمل في ظل الإستقرار الوظيفي. جامعة زيان عاشور بالجلفة . الجلفة، كلية العلوم الإجتماعية والانسانية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، الجزائر.
- أمان نجوى محمد. (2017). الدور الوسيط "للملكية النفسية تجاه الوظيفة" على العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية.
- إيهاب أحمد عويضة. (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية. كلية التجارة قسم إدارة الأعمال . غزة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال: الجامعة الإسلامية.

- بن منصور رفيقة. (2013 - 2014). الإستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص . جامعة محمد خيضر . بسكرة، كلية العلوم الإجتماعية والانسانية والاسلامية قسم العلوم الإجتماعية، الجزائر .
- بويكر، س، .سعيدات، م & ، تيغزة، أ. (2020). المفاضلة بين المتنافسة الهرمية وغير الهرمية لمفهوم التمكين النفسي .مجلة سلوك . pp. 9-32، (1) 7 ،
- بورزق، أ & ، شنوف، ص. (2020). تحليل أثر التمكين النفسي على الثقة التنظيمية للعاملين بالمراكز التابعة للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية CNAS بمدينة الأغواط الجزائر .مجلة التنظيم والعمل . pp. 95-114، (4) 8 ،
- بوساطة عبد المحسن بن محمد السميح. (2010). دراسات في الإدارة المدرسية. المنهل.
- جاسم رحيم عذاري، و اسماعيل مجبل داوي. (2013). أثر الإستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية. العلوم الاقتصادية .
- جرجيس عمير، ع & ، مثنى وعد الله، ي. (2010). الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي دراسة إستطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات الموصل .تنمية الرفدين - pp. 225- (97) 32 ، 234.
- جمهاد محمد الربابعة. (2005). العوامل المؤثرة في الإستقرار الوظيفي من وجهة نظر الكوادر الصحية العاملة في مستشفيات وزارة الصحة والرعاية الصحية في الأردن. جامعة مؤتة. الأردن، قسم الإدارة العامة.
- حليلة سلاوي، و لطي بوكميش. (بلا تاريخ). مدخل مفاهيمي حول القيم الإجتماعية السائدة في المؤسسة والإستقرار الوظيفي للموظف. مخبر الدراسات الأفريقية للعلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، 470 - 502.
- حمدي، إ. أ. & ، حمدان، ع. م. (2011). الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس دراسة تطبيقية في جامعة الأنبر .مجلة جامعة الأنبر للعلوم الاقتصادية والإدارية . pp. 346-377 ،

- حمزة عزوزي، و الأزهر القبي. (2018). تحفيز الإستقرار الوظيفي (أساليب، نماذج ناجحة).
أفاق علمية ، 97 - 79.
- حياة قدة، و نعرورة بوبكر. (2020). أثر التمكين النفسي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي
مديرية الجامعة بالوادي. مجلة معهد العلوم الإقتصادية، 23 (1)، الصفحات 739-814.
- خالد محمود عزيز العبادي، و صفا مظفر محمد الدباغ. (2013, 6 3). الرضا الوظيفي لدى
العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق. مجلة الرافدين للعلوم الرياضية،
19 (61)، الصفحات 381-402.
- خالد وهيب الراوي. (2000). الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية. مجلة
جامعة الملك عبد العزيز، 14 (2)، الصفحات 95-122.
- خوله عبد الحميد محمد الطالبياني. (2013). دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على
رأس المال الفكري. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية ، الصفحات 682-700.
- راضية بوشمال. (2015\2014). تمكين القيادات الإدارية وعلاقته باتخاذ القرارات - دراسة
ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية شعبة علم النفس. الجزائر،
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة محمد خيضر-بسكرة-.
- رائد ضيف الله الشويكة. (2010). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي متعدد
الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى. جامعة الشرق الأوسط . عمان، كلية الأعمال، الأردن.
- رضوان أنساعد، صديقي الناعس، و حليلة قمري. (2021). أثر الذكاء الإنفعالي على التمكين
النفسي للموظفين الإداريين بالجامعات الجزائرية، دراسة حالة موظفي كلية العلوم الإقتصادية،
التجارية وعلوم التسيير بجامعة شلف،. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الصفحات 431-448.
- رفيقة بن منصور. (2013 - 2014). الإستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع
الخاص. جامعة الحاج لخضر. باتنة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية والاسلامية قسم العلوم
الاجتماعية، الجزائر.

- ريمة بخلي. (2016-2015). علاقة الإستقرار المهني بتخطيط المسار الوظيفي. جامعة محمد الصادق بن يحيى . جيجل، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية قسم علم الاجتماع، الجزائر.
- زروخي ف، بن عابد م & ، بوقناديل م. (2020). أثر المناخ التنظيمي في تفعيل التمكين النفسي للموظفين -دراسة استطلاعية في مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف. مجلة العلوم الإنسانية. (1) 20 , pp. 435-454.
- زكي إ. (2013). الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية. مجلة البحوث التربوية والنفسية ، pp. 142-164.
- زياد محمد علي الصمدي، وفراس محمد الرواشدة. (2009). محددات الرضا والإستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 328-350.
- سامي ابراهيم حماد حنون. (2002). قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. الجامعة الاسلامية - غزة - . غزة، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال.
- سامي علي أبو الروس. (2007). قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. جامعة الاسلامية . غزة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، فلسطين.
- سعيدة عبد الصمد. (2018 - 2019). أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية. جامعة قاصدي مريح . ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التسيير.
- سلام محمود السبوع. (2010). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك. الأردن: جامعة نؤتة.
- سلطان حميد عبد الحميد اللحياني. (2021). واقع الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية. المجلة العلمية لكلية التربية -جامعة أسيوط- ، 267-288.

- سمية جديقل. (2014- 2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي. جامعة محمد خيضر بسكرة . الأغواط، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قسم العلوم الإجتماعية .
- سهام ابراهيمي. (2014-2015). ظروف العمل وتأثيرها على الإستقرار الوظيفي للعلمين. جامعة محمد بوضياف . المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قسم علم الإجتماع، الجزائر.
- شامل ابراهيم فرح. (2010). مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطة. غزة: الجامعة الإسلامية.
- طارق عبد الرؤوف عامر، وإيهاب عيسى المصري. (2014). الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني. مصر: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- طه مداني طويهر، وشريفة رافع. (2018). الدور التمكين النفسي في الإلتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لأراء عينة من الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية-. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الصفحات 29-48.
- عارف بن ماطل الجريد. (2007). التحفيز ودوره في التحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجواف. المملكة العربية السعودية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عاشور ا، (s.d.). الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. مجلة تاريخ العلوم . 63-75 ,
- عباس حمادي الدليمي ا، & .عبد الكرين غالب المدو ا، (2012). أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية في دوائر مختارة في وزارة النفط. مجلة القاديسية للعلوم الادارية والاقتصادية . 43-65, (4) 14 ,
- عبد الحسين بن ،& .نوري محي م، (s.d.). الرضا الوظيفي لدى تدريسي الجامعات العراقية حول قانون الخدمة الجامعية. مجلة البحوث التربوية والنفسية . 196-224. pp ,
- عبد العزيز بن محمد الحميضي. (2007). عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي. المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

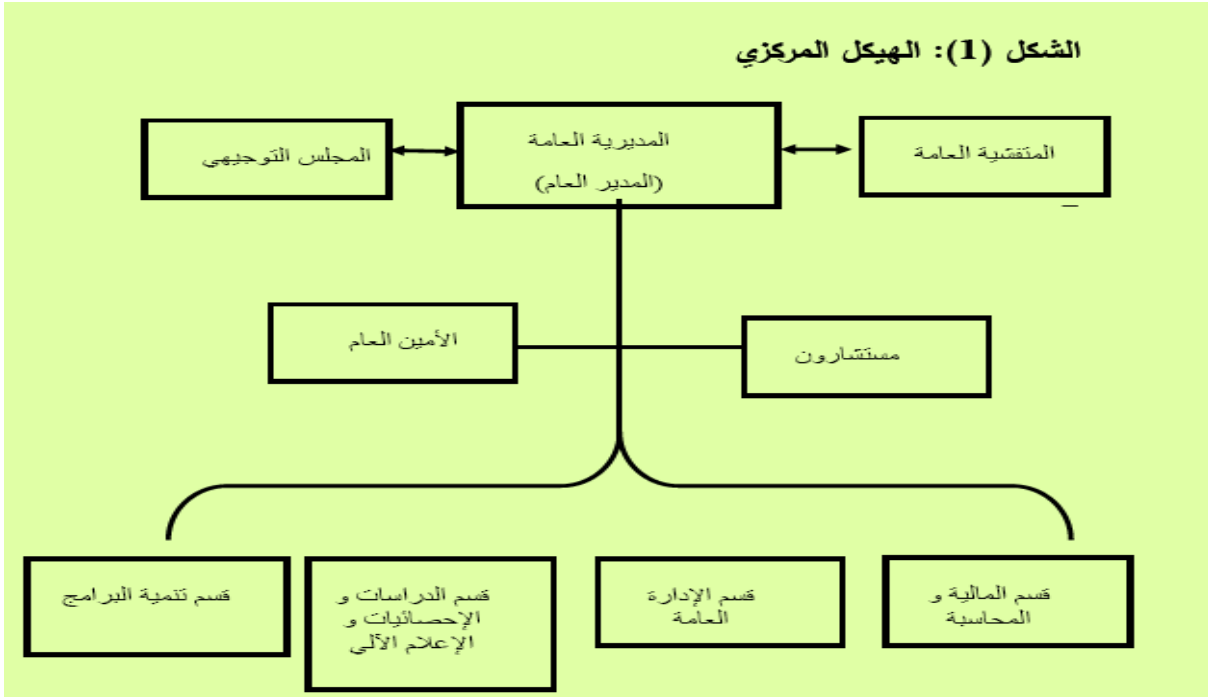
- عبد الله إدالكوس. (14 10, 2017). *النماذج التفسيرية: دراسة في الأدوات التحليلية لعبد الوهاب المسيري*. تاريخ الاسترداد 03 09, 2020، من الملتقى الفكري للابداع
- عبد الله بين عبد المدلج. (2003). *قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة. المملكة العربية السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.*
- عبد المطلب محمد العمري. (2000). *الرضا الوظيفي للعاملين في شركة البوتاس العربية. كلية المال والأعمال . الأردن، كلية المال والأعمال قسم الإدارة العامة: جامعة آل البيت.*
- عذاري جاسم رحيم، واسماعيل مجبل داوي. (2013). *أثر الإستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية. العلوم الإقتصادية ، 138-160.*
- عشور لعور. (2013-2014). *التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، دراسة ميدانية بالمديرية الولائية - لسكيدة- سطيف، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية: جامعة سطيف (2).*
- علا نعيم عمر حجاج. (2014). *دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية . الجامعة الاسلامية . غزة، قسم إدارة الأعمال ، فلسطين: كلية التجارة .*
- عمر عصام عبد اللطيف. (2015). *الرضا الوظيفي مهارة وإدارة ضغوط العمل . القاهرة: نيو لينك للنشر والطباعة.*
- غازي حسن عودة الحلابية. (2013). *أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. جامعة الشرق الأوسط . عمان، كلية الأعمال، الأردن: قسم إدارة الأعمال.*
- فايزة محمد رجب بهنسي. (2011). *الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الإجتماعية. اسكندرية: دار الوفاء لدنيا لطباعة والنشر.*
- فلمبان إيناس فؤاد نواوي. (2007\2008). *الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط: جامعة أم القرى.*

- فيروز زروخي، مختار بن عابد، و محمد كريوش. (2020). عنوان التمكين النفسي لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية . مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، 12 (3)، الصفحات 68-81.
- لطيفة برني. (2014). التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة. مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، الصفحات 1-28.
- ماجد علي الشريدة، و محمد سيد محمد عبد اللطيف. (2018). التمكين النفسي وعلاقته بمهارات التدريس الإبداعي لدى معلمي محافظة وادي الدوسر. مجلة كلية التربية ، 34 (4)، الصفحات 256-333.
- محشوش ف. ا. (2019\2018). التمكين النفسي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين، دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة محمد بوضياف-المسيلة .- المسيلة ،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية :جامعة محمد بوضياف.
- محمد بن عصام ،خ .(2018). دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعة الليبية. مجلة كلية التربية بنها . 643-653 ,
- مخلص شياع علي الجميلي. (2012). العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي. مجلة جامعة الأنبر للعلوم الإقتصادية والإدارية ، 293-304.
- مروان أحمد حويجي. (2008). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل. الجامعة الإسلامية . غزة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، فلسطين.
- منى خالد عكر. (2020). أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي . المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسا ، 25 - 34.
- منى خلف الملاحمه. (2006). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. الأردن، عمادة الدراسات العليا قسم الأصول والإدارة التربوية : جامعة مؤتة.

- موسى السعودي. (2013). أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية. دراسات، العلوم الإدارية ، 40 (1)، الصفحات 18-34.
- نادرة زبدي. (2018 - 2019). أثر ضغوط العمل على الإستقرار الوظيفي . جامعة محمد خيضر . بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير ، الجزائر .
- هادي عذاب سلمان. (2013). دور الأنماط المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي. جامعة سانت كليمنتس العالمية . بغداد، قسم الإدارة العامة، العراق.
- هبه سلامه سالم غواش. (2008). الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج (بورتير ولولر) - حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة. غزة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال: الجامعة الاسلامية.
- وسام محمد الحساني. (2016). أقر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الإجتماعية بقطاع غزة. جامعة الأزهر . غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة أعمال، فلسطين.

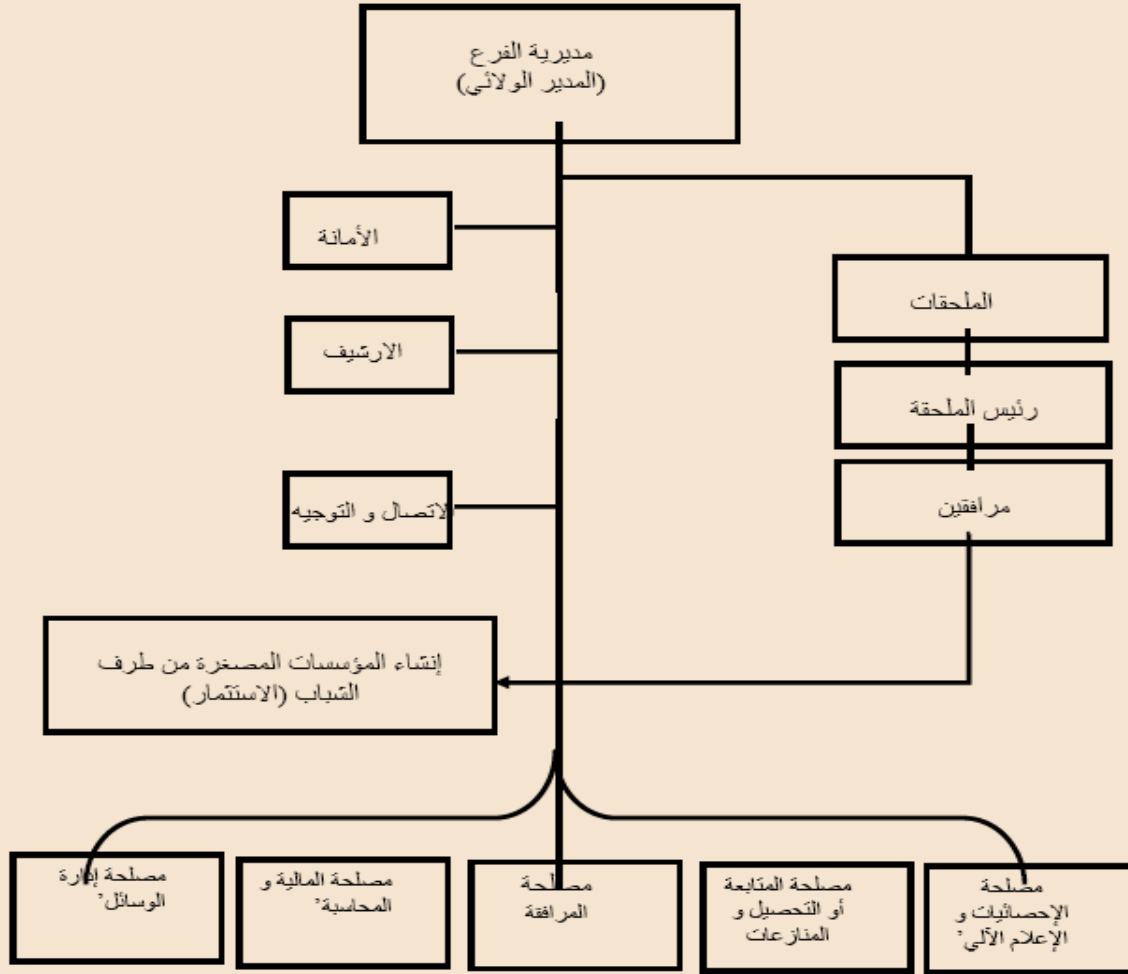
المحقق

الهيكل التنظيمي



المصدر: وثائق المؤسسة

الشكل (2): الهيكل المحلي (الولائي)



المصدر: وثائق المؤسسة

الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khidher – Biskra

جامعة محمد خيضر – بسكرة

Faculté des Sciences Economiques

Commerciales et des Sciences de Gestion



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département des Sciences de Gestion

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الإلتزام التنظيمي على الإستقرار الوظيفي دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية
المقاولتية ANADE – بسكرة -

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

– أ.د/ محمد رمزي جودي

إعداد الطالب(ة):

- علي حايڤ

- حكيم عمري

بعد إلقاء التحية إليكم أعزائي الموظفين أقدم بين أيديكم إستمارة الاستبانة الخاصة بدراسة موضوع أثر الإلتزام التنظيمي على استقرار الوظيفي في مؤسساتكم المحترمة وهذا العمل بغرض الحصول على درجة الماستر في إدارة الموارد البشرية، وإعطائكم إحصائية ونسب عن مستوى الإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي لدى أفراد مؤسساتكم. بعد هذه التقديم أشرح محتوى الاستمارة باختصار وهي مؤلفة من ثلاث أقسام هي كالتالي:

القسم الأول: أسئلة شخصية.

القسم الثاني: أسئلة خاصة بالإلتزام الوظيفي.

القسم الثالث: أسئلة خاصة بالإستقرار الوظيفي.

السنة الجامعية: 2021-2022

بيانات شخصية:

النوع: ذكر أنثى

عدد سنوات العمل:

العمر: أقل من 29 سنة [34-29]

[40-35] [46-41] أكبر من 46 سنة

الحالة الاجتماعية: متزوج (ة) مطلق (ة) أرملة (ة) عازب (ة)

المؤهل العلمي: متوسط ثانوية بكالوريا ليسانس ماستر دكتوراه

أولاً: الولاء الوظيفي						I المحور الأول: الالتزام التنظيمي
الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	
01	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة.					
02	وفقاً لتوقعاتي وما أؤمن به يجعلني أحرص لأن أكون عضواً في هذه المؤسسة وأعمل لصالحها.					
03	يعتبر وجود الفرد في هذه المؤسسة مؤشراً لكفاءته					
04	اعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكلتي شخصياً .					
05	أتوقع أن يمتلك أفراد المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة رغبة قوية في الانتماء لها.					
06	أشعر بالانتماء للمؤسسة كما وكأنها بيتي الذي أحرص عليه.					
07	تستحق مؤسستني الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها					
ثانياً: المسؤولية اتجاه جهة العمل						
08	أشعر أنه من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف					

					المؤسسة.	
					من واجب كل فرد الاهتمام بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للمؤسسة.	09
					من واجب كل موظف أن يحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة.	10
					يجب أن يقوم كل فرد بالحفاظ على الممتلكات الخاصة بالمؤسسة وكأنها ممتلكاته	11
					يقوم كل فرد بأداء الجزء الأكبر من مهامه الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من قبل رؤسائه.	12
					من واجبي كموظف في المؤسسة أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع	13
					اشعر بالواجب تجاه نجاح المؤسسة واستمراريتها.	14
					إن المحافظة على أوقات العمل والإنجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه المؤسسة.	15
ثالثا: الرغبة في الإستمرار بالعمل						
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
					أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة.	16
					أتطلع في المشاركة في أحد اللجان التي تقدم خدمة لصالح المؤسسة.	17
					سأقبل أي وظيفة أكلف بها في الجامعة مقابل استمراري بالعمل فيها	18
					لا يعتبر ترك عملي الحالي والبحث عن عمل آخر مكلفا ماليا ومعنويا بالنسبة لي	19
رابعا: الايمان بالمؤسسة						
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
					أشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن مؤسستي	20
					أتحدث مع أصدقائي عن مؤسستي باعتبارها مكانا رائعا للعمل فيها .	21

					22	هناك توافقا بين قيمي وقيم المؤسسة التي أعمل بها
					23	اشعر بالاستقلالية والحرية في التعبير عن رأيي أمام رؤسائي بالعمل
					24	يتيح لي رؤسائي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
					25	أشعر بالعلاقة الأخوية الحميمة بيني وبين زملائي في العمل .
					26	أنا مهتم جدا بوضع ومستقبل المؤسسة التي اعمل بها.

أولا: المشاركة في اتخاذ القرار						
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات	الرقم
					تؤكد إدارة المؤسسة على الاستماع لأراء الموظفين	27
					تسمح المؤسسة للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات	28
					توفر المؤسسة جو ملائم للحوار والنقاش	29
					يتميز أدائي بالفعالية عند المشاركة في اتخاذ القرار	30
					تعطينا المؤسسة حرية اتخاذ القرار التامة في بعض الأمور التي تخص المؤسسة	31
					تدربنا المؤسسة على اتخاذ أحسن القرارات	32
					تطلعنا إدارة المؤسسة على الأخطاء في القرارات التي نقترحها	33
					تتمن المؤسسة المجهود الذي يقوم به الموظفين في اقتراح القرارات المناسبة	34
ثانيا: تماسك الجماعة						
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
					أؤكد على العمل الجماعي	35

					36	تتميز جماعة العمل بالتنسيق والتعاون فيما بينهما
					37	يتم توزيع الأدوار بكفاءة ضمن جماعة العمل
					38	تشهد الجماعة غيابا للصراعات بين أفرادها
					39	تتميز الجماعة بتفاعل وتماسك أعضائها
					40	بيئة العمل مناسبة للعمل الجماعي
					41	قنوات الاتصال بين أفراد الجماعة مهيكلت بشكل جيد
ثالثا: الشعور بالأمان						
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
					42	لدي شعور بالانتماء لبيئة العمل
					43	أملك رؤية واضحة لمساري المهني
					44	توفر المؤسسة مختلفة مختلف التأمينات (الحوادث، العجز، المرض...)
					45	أشعر بدرجة عالية من الولاء للمؤسسة

إليكم من أسما عبارات الشكر..