أهمية قياس الالتزام التنظيمي للتنبؤ بالولاء في المؤسسة الاقتصادية

The Importance of Measuring the Organizational Commitment to Predict Loyalty in the Economic Company

أ.د. بوسهمين أحمد

جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر
univahmed@gmail.com

أ. زيان عبد الكريم

جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر
zianeabdelkarimgrh@gmail.com

تاريخ القبول: 2018/08/17

تاريخ الاستلام: 2018/06/04

الملخص:

يهدف هذا المقال إلى إبراز أهمية قياس الالتزام الوظيفي في المنظمات وما له من الأهمية بحيث قد ينبى عن ولاء الموظفين، أو لاتخاذ الإجراءات الضرورية لتفادي دوران وفقدان العمالة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والتطبيقي، وكأدوات استخدمناها للوصول للنتائج المقابلة والاستبيان بحيث وزع هذا الأخير عشوائيا فتحصلنا على 46 عينة صالحة، من مجتمع من الموظفين بلغ 135 بمؤسسة مطاحن بشار، وفي الجانب التحليلي استخدمنا أيضا من الأدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي، كالمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبارات للعينة الواحدة **One-sample T test** لدراسة الأبعاد واختبار التباين الأحادي **one-way anova**، فكانت النتائج أنه يوجد التزام تنظيمي في المؤسسة، كما أن العمر لا يؤثر في الالتزام والخبرة بدورها لا تؤثر في الالتزام.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، الولاء، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي.

Abstract:

This article aims to show the importance of measuring the organizational commitment in organizations and the importance that may indicate the loyalty of employees, or to take the necessary measurement to avoid turnover and loss of employment, we have used the analytical descriptive method in theory and practical part, and as tools we have used to get the results the interview and the survey, this last was distributed randomly, so we have got 46 valid sample from a population of 135 employees at Bechar mills company (Moulin de Bechar ex SEMPAK). On the analytical part, we also used descriptive and inferential statistics such as arithmetical means, standard deviations, One-sample T test, to study the dimensions of commitment and one-way anova, the results were that there is an organizational commitment in the company, and there is no impact of age on the commitment, and experience also have no impact on it.

Key Words: Organizational Commitment, Loyalty, Normative Commitment, continuous commitment, Affective Commitment

JEL Classification : J28 ; J53 ; J63 ; M51.

*مرسل المقال: زيان عبد الكريم (zianeabdelkarimgrh@gmail.com)

المقدمة:

من نقاط القوة والضعف في المؤسسات هو معرفة درجة التزام موظفيها وولائهم، فدوران العمالة ينشأ بخاطر مغادرة العمالة لأسباب تتعلق بمؤشرات مختلفة، إن أهملت آلت النتائج إلى فقدان المركز الجيد في السوق، ولهذا مؤخراً صار من المهم جدا معرفة ارتباط الموظف والتزامه بالعمل والمؤسسة للمدراء، حيث صارت هناك مؤسسات خاصة تقيس هذا الارتباط/الالتزام وتمنح التوصيات الضرورية التي يتوجب على المؤسسة اتباعها بخدافيرها. وعليه، كمنهج مستخدم هو الوصفي والمنهج التحليلي، وفي هذه المقال استخدمنا كأدوات المقابلة والملاحظة وكذلك الاستبيان كأداة وهو مقياس أكاديمي من طرف الباحثين (P. Meyer & J. Allen, 2004) يعتبر كدليل للباحثين وأستخدم من طرف مؤسسات خاصة تقيس به الالتزام لصالح مؤسسات أخرى في إطار تحليلها الاستراتيجي كإشكالية نظرهما هل المؤسسة تحتوي على درجة كافية من الالتزام.

أهداف الدراسة:

هدف هذه المقال إلى إدراك درجة الالتزام التنظيمي والذي قد يقود إلى الولاء من خلال قياسه في المنظمات بحيث من الأهمية البالغة اتخاذ الإجراءات الضرورية لتفادي دوران العمل وفقدان العمالة الكفؤة.

أهمية الدراسة:

من الأهمية الكبيرة التي على المنظمات إدراكها هي معرفة نقاط قوتها وكذا ضعفها وبالتالي ليس من الحكمة تجاهل حالة موظفيها وهل تتقاطع أهداف المؤسسة مع أهدافهم بحيث يصبان في تحقيق الأهداف.

فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى: يوجد في مؤسسة مطاحن بشار التزام للموظفين.
- الفرضية الثانية: يؤثر في مؤسسة مطاحن بشار العمر في الالتزام.
- الفرضية الثالثة: تؤثر في مؤسسة مطاحن بشار الخبرة في الالتزام.

1. الأدبيات النظرية:

1.1 مفهوم الالتزام:

في محاولة إدراك المفهوم من المهم أولا التطرق للمصطلح لغويا لتقريب النظرة. من مرادفات كلمة التزم: اتبع، تقيّد، به، عمِلَ به، عمِلَ بموجب، وهو عكس خالف، خرج عن، عارض (موقع قاموس المعاني، 2017) ويعد الالتزام التنظيمي من المبتغيات السلوكية المنشودة التي تسعى كل المنظمات للوصول إليها، الفرد الملتزم يقوم وبتقيد بأعماله وواجباته، يتبع التعليمات والقوانين والاتفاقات الجماعية.

حاليا هناك تداخل ما بين المفاهيم للالتزام التنظيمي والتزام الموظفين، بحيث هم متميزين بحيث تكلم عن ذلك Saks سنة 2006. التزام الموظف يشير إلى درجة الفرد إلى اليقظة والاستيعاب لتنفيذ دوره. وهكذا ووفقا لKahn (1990، 1992) ويظهر أو ينعكس التزام الموظف في وجوده المعرفي والبدني والعاطفي في أداء دوره في

المؤسسة. يعكس الالتزام التنظيمي من جانبه موقف الفرد وتعلقه بالمؤسسة. (Laflamme، Deschênes، Durif، 2015، صفحة 45).

- الالتزام التنظيمي هو القبول والانخراط في الأهداف وقيم المؤسسة، الإرادة في القيام بالمجهودات باسم المؤسسة و برغبة عالية بالبقاء عضواً في كنف المؤسسة.
- الالتزام التنظيمي هو درجة التعلق بالهوية والالتزام للفرد تجاه مؤسسة ما بشكل خاص.
- الالتزام التنظيمي هو عموماً يعرف بنية واتصال الأجراء بمؤسسة ما.
- الالتزام التنظيمي هو هوية نفسية للفرد يحس بها تجاه صاحب عمله.
- الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية والتي تربط الفرد بالمؤسسة.
- الالتزام التنظيمي يوصف كرابط نفسي تجاه المؤسسة والذي يؤثر بالأفراد بالتصرف بطريقة منسجمة مع أهداف المؤسسة. (Laflamme، Deschênes، Durif، 2015، صفحة 48).

كل من الكاتبين Allen و Meyer سنة 1991 يعرفان الالتزام التنظيمي ك: "حالة نفسية التي تميز علاقة الموظف مع المؤسسة، وواجبه للقرار بالبقاء أو عدم البقاء كعضو في المؤسسة" (Bourgeois و Bosset، 2014، صفحة 56)

الاهتمام بالالتزام التنظيمي لاقى اهتماما كبيرا في البحوث وكل المجالات، ووجد صدى حتى قننت له قوانين حددت بعض من جوانبه المهمة التي يمكن ضبطها: في المجال القانوني الذي هو ضمن البيئة الهامة للمنظمات، يعرف الالتزام ويضبط طبقا للنظرية العامة للالتزام؛ تتلخص نظرية الالتزام في دراسة العلاقة القانونية بين شخصين وذلك بتحديد مصادرها وآثارها ومعرفة التغييرات التي قد تطرأ عليها أثناء وجودها، وأخيرا، وليس آخرا، حالات انقراضها، ولها من الأهمية البالغة حيث تعد بمثابة العمود الفقري للجسم. (الزّين، 1997، صفحة 17).

يعرف الالتزام بكونه رابطة قانونية بين شخصين يلتزم أحدهما بأداء معين للآخر. فهو يتكون إذن من ثلاثة عناصر وهي: الرابطة القانونية والرابطة الشخصية والرابطة المالية (الزّين، 1997، صفحة 23).

القانون الجزائري يوضح الالتزام من خلال الأمر 06-03 وقانون الوظيفة العمومي وقانون العمل 90-11 بعقد العمل والتبعية.

2.1 أبعاد الالتزام التنظيمي:

في مختلف التعريفات التي تطور من خلالها مفهوم الالتزام التنظيمي قد تحول من الصورة ذات بعد واحد، ثم بعدين حتى تمخضت أحدث البحوث إلى ثلاث أبعاد وضحت المفهوم أكثر، وبالتأسيس على الدراسات السابقة فالالتزام التنظيمي يتكون من الالتزام العاطفي (رغبة)، المعيارية، القياسي (واجب) واستمراري (حاجة). (Le Berre و Trabelsi، 2009، صفحة 38؛ Laflamme، Deschênes، Durif، 2015، صفحة 45).

في المفهوم الأولي (Trabelsi و Le Berre، 2009، صفحة 38) كان يتمثل في بعد واحد بحوث Mowday وآخرون، بحيث يرجع بشكل استثنائي للارتباطات الانفعالية والوجدانية التي تربط الفرد بمنظمتة. هذه الفكرة لاقت اعتراضاً من طرف O'Reilly و Chatman، 1986، اللذان أسسا بعدين للالتزام التنظيمي، لبعده وجداني وآخر تبادلي. أما الباحث M. Thévenet، 1992، يدافع عن مقاربتين "نفسية وتبادلية"، المقاربة النفسية تشرح الارتباط العاطفي مُدعماً بصيرورة هوية الفرد في منظمته والتي تذهب ما بعد الاعتبارات التحفيزية. المقاربة التبادلية تعكس فضلاً عن ذلك ارتباطاً آلياً مطوراً (متنامياً) نتيجة منطق اقتصادي محسوب يخص المشاركة أو الإسهام/الأجر.

بعد آخر قد أضيف للنموذج ذو البعدين بفضل أعمال Allen و Meyer، 1991، 1997. هذان المؤلفان يقترحان نموذج ثلاثي الأبعاد تجمع الالتزام الوجداني الذي يعكس الارتباط العاطفي وإرادة البقاء في المؤسسة، الالتزام المعياري الذي يربط الارتباط بالتعهد التعاقدية وللموجب الأخلاقي المحسوس تجاه المنظمة، وأخيراً الالتزام المحسوب الذي يترجم (يُفسّر) الارتباط المنفعلي المرتبط بـ "الخشية من فقدان الخبرات، المعارف، المكاسب" أو "غياب البدائل المتصورة". مرت الدراسات الأكاديمية بنتائج مهدت الطريق نحو إدراك أبعاد الالتزام أو مستوياته، نشير إليها في الجدول التالي:

الجدول 1: "تعدد الأبعاد للالتزام التنظيمي".

المؤلفون	الالتزام	التعاريف
Mowday & al. (1982)	بعد واحد	<ul style="list-style-type: none"> • الالتزام الوجداني: الهوية والانتماء
O'Reilly & Chatman (1986)	بعدين	<ul style="list-style-type: none"> • الالتزام المعياري: الهوية والداخلية (باطنية، الإستيعاب) • الامتثال (التقيد): التزام التوافق (التكامل)
Meyer & Allen (1991)	ثلاث أبعاد	<ul style="list-style-type: none"> • الالتزام الوجداني: الهوية والارتباط • الالتزام المعياري: الواجب الأخلاقي • الالتزام المستمر: حساب الفرصة

المصدر: (Trabelsi و Le Berre، 2009، صفحة 39)

أ. الالتزام العاطفي (الاتجاهي) **Affective Commitment**

الشعور بالانتماء والارتباط العاطفي، الفخر، كجزء من العائلة، الشعور بأن مشاكل المنظمة هي مشاكل الفرد. الرغبة في البقاء تترجم في: العاطفة/الارتباط الشعوري، الاستثمار. (CARRIER VERNHET، COMMEIRAS، و DESMARAIS، 2014، صفحة 12)

ب. الالتزام المستمر **Continuance Commitment**

النظر إلى فقدان الفرص الملاحظة، تضحية ملاحظة، مرتبطة بالمغادرة (CARRIER VERNHET، COMMEIRAS، و DESMARAIS، 2014، صفحة 12). الحاجة للبقاء (CARRIER VERNHET، COMMEIRAS، و DESMARAIS، 2014، صفحة 12).

ج. الالتزام المعياري (الأخلاقي) **Normative Commitment**

هو الرغبة في البقاء في المنظمة والشعور بالذنب أو الخيانة عند المغادرة، الإحساس بالواجب تجاه الأشخاص العاملين في المنظمة، الواجب الأخلاقي في البقاء (CARRIER VERNHET، COMMEIRAS، و DESMARAIS، 2014، صفحة 12).

2.1 الولاء التنظيمي:

عند التزام الموظف يصبح سلوكه في سياق واحد معها في حين أن الولاء *loyalty* يعتبر أكبر درجة أكبر منه منشودة يسعى المدراء لها أن تكون في موظفيهم، تقودهم للريادة، فالولاء لغويا يعبر عن الارتباط الشديد والطاعة العمياء *implicitly* والتضحية بغض النظر عن الظروف السيئة والإمكانيات الصعبة. هناك من يخلط بين الالتزام والولاء، رغم أنهما متشابهان إلا أنهما لا يكتسبان نفس الخصائص، مثلا نجد أن الالتزام قد يكتسب نوعاً ما صفة العقد الرسمي (القانوني) الذي يلزم الطرفين التعهد بإتمام العمل، في حين أن الولاء لا يمكن تقنينه ويبقى صفة إنسانية وتنظيمية تسكن أعماق سلوك الموظف. الولاء هو متغير، في نفس الوقت مهم، صعب المنال ومبهم (M. Rosanas و Velilla، 2003، صفحة 49).

كما يقترح *cole* في 2000 عدة أبعاد ممكنة مثل "الإيمان بمنتجات المنظمة"، "الحفاظ (الرعاية) لممتلكات المنظمة وعدم التضيق" (M. Rosanas و Velilla، 2003، صفحة 50).

يعتبر جوازيا رويس* الولاء محور الفضائل كلها، وروح الأخلاق العاقلة (رويس، 2002، صفحة 14).

* فيلسوف أمريكي معاصر (1855-1916).

من الواضح أن الأعمال والدراسات قسرت في ادراك مفهوم الولاء، قد ظهر في معاناة العديد من المنظمات التي اختبرت ذلك في محاولة الحفاظ على العاملين والمدراء، ففي سنوات الازدهار الاقتصادي (بالخصوص الأعمال -المشاريع- التجارية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات IT)، العديد من العاملين يلهفون لمغادرة المنظمة للحصول على زيادة مادية في أجورهم، أو إنشاء مؤسسة خاصة يملكونها. وبالتالي، فإن العديد من المراقبين يساوون "ضمنا أو صراحة" "الولاء" مع "الاحتفاظ" بالموظفين داخل الشركة. وعلى نفس المنوال، يقدم Carbone (1997) اقتراحا لتقييم الولاء بنسبة الراتب الذي يرغب المرء في التضحية به للعمل في شركة معينة (M. Rosanas و Velilla، 2003، صفحة 50).

بعض المؤشرات التي تدل على عدم وجود الولاء لدى الموظفين:

- عدم الانتظام في مواعيد العمل (التأخير/ الغياب/ الانقطاع).
- عدم الانصياع للتعليمات والأوامر.
- عدم الانتظام في مستوى الأداء (انخفاض وارتفاع الكفاءة).
- عدم الاتفاق في الرأي مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين (مشاكل العلاقات الإنسانية).
- عدم الرضا عن نظام الأجر والمكافآت (انخفاض الروح المعنوية / والتذمر).
- عدم الانجاز بالقدر الذي يستطيعه (التكاسل/ تحديد الإنتاج).

في الحقيقة من الصعب محاولة إدراك المفهوم بحيث تتداخل المفاهيم المشابهة وعلى سبيل المثال الخلط بين الالتزام والولاء، وفي محاولتنا في هذا المقال أن نصيغ مفهومًا للولاء نحاول أولاً إيجاد نقاط الاختلاف الجوهرية. الالتزام كما قلنا سابقاً يمكن أن يتخذ صفة القانون، بينما من المستحيل تقنين الولاء في عقد مثلاً يكون فيه التزام وتبعية.

الموظف الملتزم قد يتبع التعليمات والاتفاقات الجماعية برغبة أو بدون رغبة منه، لأنه ببساطة يؤدي مهامه المطلوبة منه، بينما في الولاء يكون للمنظمة، لماركتها ومدرائها، لوحظت هذه التصرفات في المؤسسات اليابانية. في الولاء يظهر مفهوم التضحية، المبادرة، الإيمان بأهداف المنظمة، بينما الالتزام تسقط فكرة التضحية.

الولاء سلوك طوعي ينبع من الفرد بينما الالتزام سلوك نوعاً ما قسري تحكمه عدة متغيرات كالعلاقات الوظيفية، الأحكام والقوانين، المسؤولية والجزاء. يمكن أن يعتبر الولاء درجة أعلى من الالتزام.

دوران العمل، تخفيض العمالة، الأزمات المالية، الصراعات لا تؤثر في الموظف صاحب الولاء، بعكس الموظف الملتزم قد يتأثر بالصراعات، نظام الأجر والتحفيزات، الأزمات المالية بحيث يتخذ قراراً بالبحث عن بديل للمنظمة. يمكن أن نعرف الولاء التنظيمي بأنه سلوك التضحية أو الاستعداد الكامل بالتضحية بأهداف، رغبات، طموح الفرد مقابل تحقيق رسالة ورؤية المنظمة.

2. الدراسة التطبيقية:

1.2 الإطار الزمني والمكاني: أجريت الدراسة الميدانية في سنة 2018 بمؤسسة مطاحن ولاية بشار الجزائر.

1.2.1 أ. مجتمع وعينة الدراسة:

كان المجتمع المستهدف هو كل الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن بشار وكانت العينة الصالحة بعد الفرز 46 موظفا من مجتمع مكون 145، وزعت عليهم الاستبانة عشوائيا، تكونت الاستبانة من 23 سؤالا مقسمة إلى ثلاث أبعاد للالتزام لكل بعد 6 أسئلة، الالتزام العاطفي، المستمر، المعيارى، ثم أخيراً المعلومات الشخصية الجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة.

تم تصميم وملء وحساب متغيرات الاستبيان ببرنامج spss الإصدار 24، وقد تم استخدام مقياس رنسيس ليكرت السباعي كالمستخدم في الدليل الأكاديمي في حساب الأبعاد، ولتفسير النتائج قمنا بحساب المدى مقسوما على المستويات $(7/1-7) = 0.86$ وبالتالي قد تم حساب المتوسط المرجح بإضافة هذه القيمة الأخيرة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأدنى والأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول 2: "المتوسط المرجح Average mean"

التقدير (التفسير)	الإجابات (الخيارات)	المجال	
		الحد الأدنى	الحد الأعلى
ضعيف جدا	لا أوافق بشدة	1,86	من 1
ضعيف	غير موافق	2,73	من 1,87
ضعيف قليلا	لا أوافق قليلا	3,6	من 2,74
متوسط	متردد	4,47	من 3,61
قوي نوعا ما	موافق قليلا	5,34	من 4,48
قوي	موافق	6,21	من 5,35
قوي جدا	موافق بشدة	7,08	من 6,22

المصدر: من إعداد الباحثين بعد حساب واستخراج المجالات والتقديرات للمتوسط المرجح أ.

1.2.2 ب. ثبات أداة الدراسة:

لاختبار ثبات الدراسة قمنا بحساب معامل الثبات بطريقتين الأولى بطريقة معامل ألفا كرونباخ والثانية بطريقة التجزئة النصفية والذي أتت نتائجهما كالتالي:

الجدول 3 : "ثبات وصدق الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ"

Reliability Statistics	
عدد الفقرات (الأسئلة) N of Items	Cronbach's Alpha معامل ألفا
23	0,902

المصدر: مخرجات برنامج spss الإصدار 24 مع (الترجمة).

الجدول 4 : "صدق وثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية"

Reliability Statistics			
0,852	Value	Part 1	Cronbach's Alpha
12 ^a	N of Items		
,816	Value	Part 2	
11 ^b	N of Items		
23	Total N of Items		
Correlation Between Forms			
,735			
,847	Equal Length		Spearman-Brown
,847	Unequal Length		Coefficient
0,821	Guttman Split-Half Coefficient		

المصدر: مخرجات برنامج spss الإصدار 24 مع (الترجمة).

من خلال نتائج المحصل عليها من الجدول 3 يتبين أن المعامل المحسوب بطريقة ألفا كرونباخ بلغ 90%، كذلك في الجدول 4 بلغ بالطريقة الثانية أي التجزئة النصفية أولاً في حالة معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية على التوالي الثانية 85% و 82% مما يعني أن نسبة الثبات في الجدولين (المصدقية/الاعتمادية) مقبولة وهي أكبر من المعمول بها إحصائياً (60%).

1.2. ج اختبار توزيع المعاينة:

الجدول 5 : "اختبار توزيع المعاينة للتوزيع الطبيعي Tests of Normality"

Tests of Normality					
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a		
Sig.	df	Statistic	Sig.	Df	Statistic
0,235	43	0,966	0,178	43	0,115

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات برنامج spss الإصدار 24 مع (الترجمة).
من خلال جدول 5 اختبار توزيع المعاينة، نلاحظ أن قيمة sig مستوى المعنوية لكل من اختبائي Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-wilk التي هي على التوالي 0,178 و 0,235 وهما أعلى من 0,05 إذن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه يمكننا أن نستخدم إختبار 'T' للعينة الواحدة One-sample T test لدراسة الأبعاد الذي تعد كشرط أساسي بحيث هذا الاختبار له شرطين أن يكون التوزيع طبيعياً وأن تكون العينة عشوائية.

2.2 إختبار الفرضيات: سنختبر ثلاث فرضيات.

2.2.1 الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد في مؤسسة مطاحن بشار التزام للموظفين.

الجدول 6: "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام ولأبعاده"

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	N	الأبعاد
0,23463	1,59133	3,9601	46	الالتزام العاطفي
0,18025	1,22251	4,2645	46	الالتزام المستمر
0,22785	1,54533	4,3043	46	الالتزام المعياري
0,18492	1,25420	4,1763	46	الالتزام التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج spss الإصدار 24 مع (الترجمة).

الجدول 7: "إختبار T للعينة الواحدة للالتزام وأبعاده"

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	t	
95% مجال الثقة للفرق		فرق المتوسط	مستوى المعنوية	درجة الحرية	المحسوبة	
Upper	Lower					
4,4327	3,4876	3,96014	0,000	45	16,878	الالتزام العاطفي
4,6275	3,9015	4,26449	0,000	45	23,659	الالتزام المستمر
4,7633	3,8454	4,30435	0,000	45	18,891	الالتزام المعياري
4,5488	3,8039	4,17633	0,000	45	22,584	الالتزام التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج spss الإصدار 24 مع (الترجمة).

من خلال الجدول 6 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية كلها ترجحت إلى مستوى متوسط مقارنة مع الجدول 2 أي أن مقياس الالتزام التنظيمي وأبعاده المختلفة كانت متوسطة مما يعني أنه بعد قياس الالتزام في هذه المؤسسة توصلنا إلى أنه يعبر عن أن أداء الموظفين حول الالتزام كانت غير قوية لكن متباينة من خلال انحرافات المعيارية الكبيرة والتي كانت قريبة من المتوسط نوعا ما، فمثلا قيمة المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي بلغت 4,1763 وبلغ الانحراف المعياري 1,25420 ويعبر هذا الأخير عن تباين في الأجوبة فقد انقسمت الأجوبة بين السلبية والإيجابية (الخيارات السبع لليكرت) ونفس الشيء للأبعاد الأخرى أي هناك تباين يلاحظ من خلال الانحرافات المعيارية المرتفعة القريبة من المتوسطات الحسابية، بمعنى آخر انقسم الموظفون في إجاباتهم بين ملتزم وغير ملتزم، ومن خلال دراستنا لوثائق المؤسسة من خلال عدد الموظفين ستة 2017، 2016، 2015، 2014 كانت على التوالي 135، 113، 139، 151 مما يشير أن العدد في تغير مستمر وغير مستقر.

أما من خلال الجدول 7 بلغت قيمة t المحسوبة في الالتزام العاطفي 16,878، الالتزام المستمر 23,659 والالتزام المعياري 18,891 والالتزام التنظيمي 22,584 وكلها أقل من قيمة t الجدولية 0,021 عند درجة حرية 45 بالإضافة قيم sig كلها تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 المعتمدة في الدراسات مما يقودنا للقول أننا نرفض الفرضية الصفرية (العدمية) ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد في مؤسسة مطاحن بشار التزام للموظفين.

2.2. ب الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق دالة إحصائية بين الفئات العمرية والالتزام.

كشروط أولى يجب إختبار أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول 8 : "اختبار توزيع المعاينة للتوزيع الطبيعي بين العمر والالتزام التنظيمي Test of normality"

Tests of Normality						
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			عمر الموظف بالمؤسسة
Sig.	Df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
0,274	11	0,914	0,200*	11	,180	من 21 إلى 30 سنة
0,335	15	0,936	0,200*	15	,146	من 31 إلى 40 سنة
0,066	11	0,864	0,010	11	,291	من 41 إلى 50 سنة
0,457	6	0,913	0,200*	6	,184	أكبر من 50 سنة

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات برنامج spss الإصدار 24 مع (الترجمة).

من خلال جدول 8 اختبار توزيع المعاينة، نلاحظ أن قيم sig مستوى المعنوية لاختبار Shapiro-wilk 0,274، 0,335، 0,066، 0,457 وهم أعلى من 0,05 إذن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي خاصة أن

العينة أقل من 50 محققة في هذا الاختبار، وعليه يمكننا أن نستخدم اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد one-way anova لدراسة وجود فروق لمتغير العمر في الالتزام، ويعتبر هذا الاختبار كشرط أساسي بحيث هذا الاختبار له شرطين أن يكون التوزيع طبيعياً وأن تكون العينة عشوائية.

الجدول 9 : "الإحصاء الوصفي بين العمر والالتزام التنظيمي"

Descriptives								الالتزام التنظيمي
95% Confidence Interval for Mean								
		Upper Bound	Lower Bound	Std. Error	Std. Deviation	Mean	N	
Maximum	Minimum	4,5517	2,7412	,40627	1,34744	3,6465	11	من 21 إلى 30 سنة
5,67	1,78	4,7634	3,9032	,20053	,77664	4,3333	15	من 31 إلى 40 سنة
5,61	3,28	5,5188	3,4307	,46856	1,55404	4,4747	11	من 41 إلى 50 سنة
6,56	1,00	5,8967	3,8996	,38847	,95155	4,8981	6	أكبر من 50 سنة
5,89	3,61	4,6479	3,8974	,18594	1,21932	4,2726	43	Total
6,56	1,00							

المصدر: مخرجات برنامج spss الإصدار 24 مع (الترجمة).

من خلال الجدول 9 نلاحظ أن أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية كانت للفئة أكبر من 50 سنة بقيمة 4,8981.

الجدول 10 : "إختبار التجانس للتباينات"

Test of Homogeneity of Variances				الالتزام التنظيمي
	Sig.	df2	df1	Levene Statistic
	0,194	39	3	1,649

المصدر: مخرجات برنامج spss الإصدار 24 مع (الترجمة).

من خلال الجدول 10 نلاحظ أن قيمة sig بلغت 0,194 أي 19% وهي أكثر من 0,05 (5%) مما يعني أن التباينات متجانسة ما بين الفئات العمرية وبالتالي يمكن إختبار تحليل Anova في الجدول 10 الموالي كشرط أساسي محقق لإكمال التحليل في هذه الدراسة.

الجدول 11 : "التباين للالتزام التنظيمي"

ANOVA					
الالتزام التنظيمي					
				Sum of	
Sig.	F	Mean Square	Df	Squares	
,186	1,685	2,388	3	7,165	Between Group
		1,417	39	55,278	Within Groups
			42	62,443	Total

المصدر: مخرجات برنامج spss الإصدار 24 مع (الترجمة).

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن قيمة sig تساوي 0,186 وهي أكبر من 0,05 المعتمدة في الدراسة مما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات الفئات العمرية وبين الالتزام، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة:

لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات الفئات العمرية والالتزام

الجدول 12 : "الإختبار *LSD بين الفئات العمرية والالتزام"

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: الالتزام التنظيمي						
95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	عمر الموظف بالمؤسسة (J)	عمر الموظف بالمؤسسة (I)
Upper Bound	Lower Bound					
,2690	-1,6428	0,154	,47259	-,68687	من 31 إلى 40 سنة	من 21 إلى 30 سنة
,1985	-1,8551	0,111	,50765	-,82828	من 41 إلى 50 سنة	من 21 إلى 30 سنة
-,0295	-2,4738	0,045	,60422	-1,25168*	أكبر من 50 سنة	من 21 إلى 30 سنة
1,6428	-,2690	0,154	,47259	,68687	من 31 إلى 40 سنة	من 31 إلى 40 سنة
,8145	-1,0973	0,766	,47259	-,14141	من 41 إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة
,5984	-1,7280	0,332	,57509	-,56481	أكبر من 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة
1,8551	-,1985	0,111	,50765	,82828	من 21 إلى 30 سنة	من 41 إلى 50 سنة
1,0973	-,8145	0,766	,47259	,14141	من 31 إلى 40 سنة	من 31 إلى 40 سنة
,7988	-1,6456	0,488	,60422	-,42340	أكبر من 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة
2,4738	,0295	0,045	,60422	1,25168*	من 21 إلى 30 سنة	أكبر من 50 سنة
1,7280	-,5984	0,332	,57509	,56481	من 41 إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة
1,6456	-,7988	0,488	,60422	,42340	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة

* . The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر: مخرجات برنامج spss الإصدار 24 مع (الترجمة).

من خلال الجدول 12، أن أغلب الفئات فيما بينها لا تمثل فروق دالة إحصائية إلا الفئتين من 21 إلى 30 سنة والفئة أكبر من 50 سنة حيث كان مستوى المعنوية يساوي 0,045 وهو أقل من 0,05 مما يعني أن الالتزام متفترق بين الفئة الشابة والفئة الأكبر سنا بحيث يتجه الفرق نحو الفئة الأكبر سنا، فالفئة الشابة لا تفكر في الالتزام بينما الفئة الأخيرة أكبر من 50 سنة تفكر في الالتزام كلما كان العمر متقدما، لكن هذا لا يعني نفي الفرضية الصفرية، بل يعني فقط على الأقل هناك فئتين من بين كل الفئات لديها ذلك الفرق.

2.2. ج الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق دالة إحصائية بين الخبرة والالتزام التنظيمي.

كشرط أولي يجب إختبار أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول 13 : "اختبار توزيع المعاينة للتوزيع الطبيعي بين الخبرة والالتزام التنظيمي Test of normality"

Tests of Normality						
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			خبرة الموظف في المؤسسة
Sig.	df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
0,812	13	,964	0,200*	13	,105	أقل من 5 سنوات
0,452	11	,934	0,200*	11	,137	من 5 إلى 10 سنوات
0,110	3	,798	0,000	3	,365	من 11 إلى 15 سنة
0,056	6	,798	0,032	6	,337	من 16 إلى 20 سنة
0,411	10	,926	0,200*	10	,152	أكبر من 20 سنة

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات برنامج spss الإصدار 24 مع (الترجمة).

من خلال جدول 13 اختبار توزيع المعاينة، نلاحظ أن قيم sig مستوى المعنوية لاختبار Shapiro-wilk 0,812، 0,452، 0,110، 0,056 وهم أعلى من 0,05 إذن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وخاصة أن العينة أقل من 50، وعليه يمكننا أن نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي one-way anova لدراسة وجود فروق لمتغير الخبرة في الالتزام، ويعتبر هذا الاختبار كشرط أساسي بحيث هذا الاختبار له شرطين أن يكون التوزيع طبيعياً وأن تكون العينة عشوائية.

الجدول 14 : "الإحصاء الوصفي بين الخبرة والالتزام التنظيمي"

Descriptives								الالتزام التنظيمي
95% Confidence Interval for Mean		Upper Bound	Lower Bound	Std. Error	Std. Deviation	Mean	N	
Maximum	Minimum							
5,67	1,78	4,6121	3,1315	,33976	1,22504	3,8718	13	أقل من 5 سنوات
5,44	2,61	4,7546	3,4071	,30238	1,00289	4,0808	11	من 5 إلى 10 سنوات
5,11	3,39	6,3943	1,6057	,55648	,96385	4,0000	3	من 11 إلى 15 سنة
6,56	1,00	6,7172	2,6902	,78327	1,91861	4,7037	6	من 16 إلى 20 سنة
5,89	3,39	5,4676	4,1879	,28285	,89445	4,8278	10	أكبر من 20 سنة
6,56	1,00	4,6479	3,8974	,18594	1,21932	4,2726	43	Total

المصدر: مخرجات برنامج spss الإصدار 24 مع (الترجمة).

من خلال الجدول 14 نلاحظ أن أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية كانت للفئة ذات الخبرة أكبر من 20 سنة

بقائمة 4,8278.

الجدول 15 : "إختبار التجانس للتيبانات"

Test of Homogeneity of Variances			
الالتزام التنظيمي			
	Sig.	df2	df1
Levene Statistic	,666	38	4

المصدر: مخرجات برنامج spss الإصدار 24 مع (الترجمة).

من خلال الجدول 15 نلاحظ أن قيمة sig بلغت 0,598 أي 59% وهي أكثر من 0,05 (5%) مما يعني أن التباينات متجانسة ما بين الفئات الخبرة وبالتالي يمكن إختبار تحليل Anova في الجدول 16 الموالي كشرط أساسي محقق لإكمال التحليل في هذه الدراسة.

الجدول 16 : "التباين"

ANOVA					
الالتزام التنظيمي					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
0,334	1,183	1,728	4	6,913	Between Groups
		1,461	38	55,530	Within Groups
			42	62,443	Total

المصدر: مخرجات برنامج spss الإصدار 24 مع (الترجمة).

من خلال الجدول رقم 16 نلاحظ أن قيمة sig تساوي 0,334 وهي أكبر من 0,05 المعتمدة مما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات فئات الخبرة وبين الالتزام، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة:

لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات فئات الخبرة والالتزام

الجدول 17 : "الإختبار *LSD بين الفئات العمرية والالتزام"

Multiple Comparisons

Dependent Variable: الالتزام التنظيمي

LSD

95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	خيرة الموظف في المؤسسة (J)	خيرة الموظف في المؤسسة (I)
Upper Bound	Lower Bound					
,7935	-1,2116	,675	,49523	-,20901	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
1,4392	-1,6957	,869	,77428	-,12821	من 11 إلى 15 سنة	
,3759	-2,0397	,171	,59663	-,83191	من 16 إلى 20 سنة	
,0734	-1,9853	,068	,50847	-,95598	أكبر من 20 سنة	
1,2116	-,7935	,675	,49523	,20901	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات
1,6748	-1,5131	,919	,78737	,08081	من 11 إلى 15 سنة	
,6191	-1,8649	,316	,61351	-,62290	من 16 إلى 20 سنة	
,3223	-1,8162	,165	,52818	-,74697	أكبر من 20 سنة	
1,6957	-1,4392	,869	,77428	,12821	أقل من 5 سنوات	من 11 إلى 15 سنة
1,5131	-1,6748	,919	,78737	-,08081	من 5 إلى 10 سنوات	
1,0267	-2,4341	,416	,85479	-,70370	من 16 إلى 20 سنة	
,7832	-2,4387	,305	,79576	-,82778	أكبر من 20 سنة	
2,0397	-,3759	,171	,59663	,83191	أقل من 5 سنوات	من 16 إلى 20 سنة
1,8649	-,6191	,316	,61351	,62290	من 5 إلى 10 سنوات	
2,4341	-1,0267	,416	,85479	,70370	من 11 إلى 15 سنة	
1,1396	-1,3878	,844	,62425	-,12407	أكبر من 20 سنة	

* أقل فرق معنوي Least significant difference

1,9853	-0,734	,068	,50847	,95598	أقل من 5 سنوات	أكبر من 20 سنة
1,8162	-3,223	,165	,52818	,74697	من 5 إلى 10 سنوات	
2,4387	-7,832	,305	,79576	,82778	من 11 إلى 15 سنة	
1,3878	-1,1396	,844	,62425	,12407	من 16 إلى 20 سنة	

المصدر: مخرجات برنامج spss الإصدار 24 مع (الترجمة).

من خلال الجدول 17، نلاحظ أن كل الفئات فيما بينها لا تمثل فروق دالة إحصائية مما يعني أن الفروق كلها ليست دالة إحصائية فيما بينها.

الخاتمة:

تقوم المنظمة على تفاعل الموظفين فيما بينهم، وتفاعلهم مع الموارد الأخرى غير البشرية، كذلك تفاعلهم مع البيئة الخارجية وهذا يعني أن الفئة العاملة في المنظمة هي محور الاهتمام، وعليه ندرک ما هو المغزى من دراسة ومعرفة حالة الموظفين فهي مهمة بالقدر الكبير أهمية صياغة الاستراتيجيات، صارت توقع السلوكيات من الضروريات الواجب دراستها، فبقدر الاهتمام مثلا بسلوك المستهلك في التسويق لا يجب إهمال دارس هذا السلوك، فالالتزام والولاء للموظف يقودانه إلى حب الوظيفة، تكريس جهوده في صالح المنظمة، التضحية، مساندة في الأزمات، وعليه ظهر لنا أنه من المهم جدا محاولة قياس الالتزام، كمؤشر يستعمل في لوحة القيادة، بحيث قد يرتفع إلى درجة الولاء.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- الالتزام في مؤسسة مطاحن بشار موجود لكن بشكل متوسط وهناك تباين ظاهر من خلال الانحراف المعياري الذي نبأ بوجود اختلاف في الآراء حول الالتزام بحيث انقسم الموظفون بين ملتزم وغير ملتزم وقد أكد ذلك الوثائق المستخرجة من المؤسسة لعدد الموظفين في السنوات 2017، 2016، 2015، 2014 على التوالي 135، 113، 139، 151 هذا يعتبر كمؤشر يعبر عن عدم الاستقرار ودوران العمالة، ومن الأسباب التي تجعل رأي الموظفين في الالتزام متباين هو ضغوط العمل التي لاحظناها من خلال المقابلة التي ترجع بدورها للمدراء (المسيرين) ولظروف العمل المادية والنفسية.
- كما لاحظنا أن كلا من العمر والخبرة لا يؤثران في الالتزام.
- وعليه من التوصيات التي على المدراء في هذه المؤسسة إدراكها بأنه بيد ضرورة التنبيه لخطر فقدان العمالة ذات الخبرة من خلال قيم الانحراف المعياري، الذي أظهرت تباينات في الأجوبة رغم وجود الالتزام بالشكل المعتدل.

- كذلك من التوصيات المهمة ضرورة استخدام التدقيق الاجتماعي L'audit social لصياغة المؤشرات لوضعها في لوحة القيادة، بحيث تشخص أوضاع وحالة الموظفين، من غيابات، حوادث العمل، نسبة العمالة الكفؤة وغير الكفؤة... الخ.
- الاهتمام بالبارومتريات والمقاييس في تشخيص حالة المؤسسة.

قائمة المراجع:

- رويس. جواسيا. (2002). (فلسفة الولاء) *The Philisophy Of Loyalty* الطبعة الأولى. (2002).
- أحمد الأنصاري، و حسن مراجعة حنفي، المترجم (المجلس الأعلى للثقافة).
- الزّين. محمد. (1997). *النظرية العامة للالتزامات 1- العمد* الطبعة الثانية. (تونس: كلية الحقوق والعلوم السياسية بتونس).
- موقع قاموس المعاني. (2017). تاريخ الاسترداد 08, 05, 2017 ، من موقع التّزم
<https://www.Almaany.Com/Ar/Thes/Ar-Ar/>

- Bosset, I., & BOURGEOIS, E. (2014). Le Soutien Organisationnel A La Formation: Role " Moderateur " Des Dispositions Individuelles Dans La Motivation A Transferer Et L'engagement Prganisationnel. Le Cas D'apprennants Adultes En Formation Continue Universitaire En Suice Romande. *L'harmattan "Savoir"*, 2(35), Pp. 49-68. Doi:10.3917/Savo.035.0049
- Carrier Vernhet, A., Commeiras, N., & Desmarais, C. (2014). Organizational Commitment: In Sickness And In Health? The Results Of A Qualitive Study. *Eska "Revue De Gestion Des Ressources Humaines"*, 4(94), Pp. 3-25. Doi:10.3917/Grhu.094.0003
- Deschenes, A.-A., Laflamme, J., & Durif, F. (2015). La Responsabilite Societale Et L'etique Comme Vecteurs De L'engagement Organisationnel. *Eska "Revue De L'organisation Responsable"*, 10(2), 43-57. Doi:10.3917/Ror.102.0043
- Wefald J., A., & G. Downey, R. (2009). The Job Engagement In Organizations: Incubator Fad, Fashion, Or Folderol? *Journal Of Organizational Behavior*(30), Pp. 141-145. Doi:10.1002/Job.560
- Rosanas M., J., & Velilla, M. (2003, April). Loyalty And Trust As The Ethical Bases Of Organization. *Journal Of Business Ethics*, 44(1), Pp. 49-59. Consulte Le Janvier 30, 2003, Sur [Http://Www.Jstor.Org/Stable/25075015](http://Www.Jstor.Org/Stable/25075015)

- Mone, E., Elsigner, C., Guggenheim, K., Price, B., & Stine, C. (2011, May 13). Performance Management At The Wheel: Driving Employee Engagement In Organization. (26), Pp. 205-212. Doi:10.1007/8 10869-011-9222-9
- Meyer P., J., & Allen J., N. (2004). Tcm Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004. *The University Of Western Ontario, Department Of Psychology*, Pp. 1-16. Récupéré Sur [Http://Scholar.Google.Com/Scholar_Url?Url=Http://Employeecommitment.Com/Tcm-Employee-Commitment-Survey-Academic-Package-2004.Pdf&HI=Fr&Sa=X&Scisig=Aagbfm0hhci1sfdrsmhskmd8ouql7cadkw&Noss1=1&Oi=Scholarr](http://Scholar.Google.Com/Scholar_Url?Url=Http://Employeecommitment.Com/Tcm-Employee-Commitment-Survey-Academic-Package-2004.Pdf&HI=Fr&Sa=X&Scisig=Aagbfm0hhci1sfdrsmhskmd8ouql7cadkw&Noss1=1&Oi=Scholarr)
- Trabelsi, Y., & Le Berre, M. (2009). L'impact Des Renumuration Percues Sur L'engagement Organizationnel Tridimensionnel Des "Knowledge Workers". *Eska "Revue De Gestion Des Ressources Humaines"*, 3(N° 73), Pp. 37-53. Doi:10.3917/Grhu.073.0037