

مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار *Naef Said Abdullah Ba Zanbur

سلم البحث في ١٥/١/١٤٤٤هـ  اعتمد للنشر في ٢١/٢/١٤٤٤هـ
ملخص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الولاء التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، وقد تكون مجتمع البحث من العاملين بدائرة الموارد البشرية بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، والبالغ عددهم (٩٠) موظفاً، وقد قام الباحث بتوزيع (٧٠) استبانة على عينة البحث نسبة لرفض عدد منهم الاستجابة للاستبيان عدم وجود نسبة أخرى لأسباب مختلفة، وشكلت هذه العينة (٧٧,٨%) من مجتمع البحث. واسترد الباحث (٦١) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استرداد بلغت (٨٧,١%)، مثلت (٦٧,٨%) من مجتمع البحث.

ومن النتائج التي توصل إليها البحث:

١- مستويات توفر العدوانية ضد الآخرين بالمؤسسة المبحوثة كانت بدرجة متوسطة، وذلك بناء على المتوسط الحسابي الكلي لمعدل الاستجابات البالغ (٢٠,٦٣)، وكان أعلى توفر مظاهر العدوانية بالمؤسسة وجود شعور بالإحباط في الدائرة لتعطيل جهود الإبداع.

٢- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمعدل الاستجابات لتوفر التخريب (١٠,٩٧)، وهو ما يعبر عن موافقة ضعيفة لتوفر مظهر التخريب بالمؤسسة المبحوثة، وكان أعلى مظهره يتمثل في تعمد الموظفين التباطؤ في العمل والإنجاز نظراً لطول ساعات العمل.

٣- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين الإحباط الوظيفي والولاء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة.

من التوصيات التي توصل إليها البحث مايلي:

١. يفضل زيادة تشجيع الموظفين على الإبداع في الدائرة التي يعملون بها حتي

*Research Submitted to the College of Commerce and Business Administration as partial fulfillment of Requirements for the degree of Master in Management

لايصابوا بالإحباط.

٢. يستحسن أن تشجع المديرية الموظفين على العمل وتحسين العلاقات بين المديرية والعاملين عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات مع الموظفين والأخذ بأرائهم بجدية

٣. يفضل أن تشجع المديرية الموظفين على العمل كفريق واحد

٤. يفضل أن تقوم المديرية بزيادة ولاء العاملين فيها تجاه دوائرهم عن طريق دراسة الأسباب التي تؤدي إلى زيادة الولاء كالحوافز، وشهادات التقدير والشكر حتى يشعر الموظفون بمميزات في العمل تختلف عن المنظمات الأخرى .

Abstract:

Manifestations of frustration career and its impact on organizational loyalty {An Empirical Study in the Directorate-General for Education in Dhofar governorate}

PREPARED BY: Naef Said Abdullah Ba Zanbur

Research Submitted to the College of Commerce and Business

Administration as partial fulfillment of Requirements for the degree of
Master in Management

The research aims to identify the manifestations of frustration career and its impact on organizational loyalty in the Directorate-General for Education in Dhofar governorate, may be the research community workers Department of Human Resources Directorate-General for Education in Dhofar governorate, totaling (٩٠) employees, researcher has distributed (٧٠) Find a questionnaire on a sample proportion to the number of them refused to respond to the questionnaire, the lack of proportion other for different reasons, and this formed the sample (٧٧.٨%) of the research community. The researcher recovered (٦١) to identify valid for statistical analysis, any recovery rate was (٨٧.١%), represented (٦٧.٨%) of the research community .

It is the findings of the research :

١. levels, the availability of aggression against other institution surveyed were moderately, and based on the arithmetic average of the total responses to the rate of (٢.٦٣), and was the highest manifestation of aggressive institution provides a sense of frustration in the circuit to disable creative efforts .

٢. arithmetic average overall rate of responses to the availability of vandalism (١.٩٧), reflecting a weak approval to provide the appearance of vandalism researched the institution, and was the highest manifestations is deliberately staff slowdown in the labor and delivery due to the long hours of work .

٣. lack of correlation statistically significant at the level (٠.٠٥) between frustration career and organizational loyalty institution surveyed .

the recommendations reached by the research include :

١. preferred encourage employees to increase creativity in the department in which they work, even for Aasaboa frustrated
٢. advisable to encourage Directorate staff to work and improve relations between the directorate and staff through meetings, seminars and meetings with staff and taking their opinions seriously
٣. preferably Directorate encourages employees to work as a team
٤. preferably Directorate increase the loyalty of their employees towards their constituencies through the study of the causes that lead to increased loyalty Kalhawwaz, and certificates of appreciation and thanks even feel the advantages of employees at work is different from other organizations.

الفصل الاول

الاطار العام للبحث

مقدمة:

الاحباط هو احد مشاكل العصر والتي تصيب الكثير من الاشخاص وللإحباط اسباب كثيرة ومتعددة لذا تسعى المنظمات على اختلاف انواعها نحو تخفيف حدة وأثار الاحباط السلبية على العاملين وعلى سلوكهم من اجل تحقيق اهدافها التي تسعى إليها من خلال تفاعل العاملين في المنظمات مع بعضهم البعض بصفة دائمة من جانب وتفاعلهم مع المنظمة ومكوناتها من جانب اخر مما يؤدي في النهاية إلى ان المنظمات تحقق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية الموجودة لديها من خلال بناء اتجاه ايجابي تجاه الموظفين وانشطتهم المختلفة التي تؤثر في قدرتهم وفي رفع قدرة الاداء الوظيفي مما يؤدي إلى انعكاس ذلك على الخصائص الايجابية للعاملين ككل وزيادة مستويات الولاء التنظيمي

مشكلة البحث:

يعد الاحباط الوظيفي هو من المشاكل التي تواجه العديد من المنظمات لذا يستحسن ان يتم التعرف على الاسباب التي تؤدي على الاحباط الوظيفي لدى الموظفين حتى لاتزداد المشكلة والبحث يعمل في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار وقد قرر الباحث دراسة موضوع الاحباط الوظيفي والتعرف على اهم اسباب ان وجد في البيئة المبحوثة لذا فإن مشكلة البحث تتمثل في السؤال التالي:
ما أثر مظاهر الاحباط الوظيفي المحتملة في الولاء التنظيمي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار؟
وينبثق منها الاسئلة التالية:

١. ما مستوى الاحباط الوظيفي المحتملة في المديرية العامة للتربية والتعليم؟
٢. ما مستوى الولاء التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار؟

أهداف البحث:

١. معرفة مستوى الاحباط الوظيفي المحتملة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار
٢. التعرف على الاحباط الوظيفي المحتمل واسبابه ومصادره
٣. تحديد مستوى أهمية محاور الدراسة المستقلة والتابعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
٤. تحديد أثر أخلاقيات اثر مظاهر الاحباط الوظيفي في الولاء التنظيمي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار

أهمية البحث:

تتضمن أهمية البحث جانبين هما:

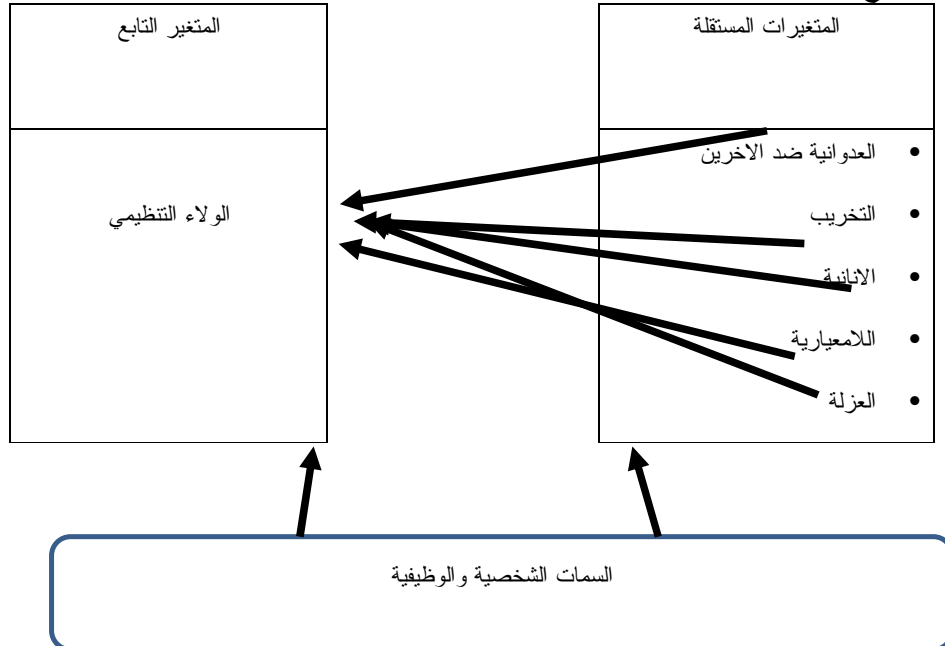
١. أهمية الجانب النظري ربما يسهم هذا البحث في سد جزء من حاجة المكتبة الجامعية في صلالة إلى دراسات ميدانية في موضوع مظاهر الاحباط الوظيفي واثره في الولاء التنظيمي
٢. أهمية الجانب العملي الميداني قد يكون هذا البحث مرجعاً هاماً للدارسين والباحثين في موضوعي مظاهر الاحباط الوظيفي واثره في الولاء التنظيمي

الفرضيات:

١. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمظاهر الاحباط الوظيفي على الولاء التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار وتنفرد منها الفرضيات التالية:
 - أ. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العدوانية ضد الآخرين والولاء التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار
 - ب. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخريب والولاء التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار
 - ج. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الانانية والولاء التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار
 - د. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اللامعيارية والولاء التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار
 - هـ. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العزلة والولاء التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار
٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمظاهر الاحباط الوظيفي في الولاء التنظيمي

في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار
 ويتفرع منها الفرضيات التالية:
 أ. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدوانية ضد الآخرين والولاء التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار
 ب. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخريب والولاء التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار
 ت. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانانية والولاء التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار
 ث. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اللامعيارية والولاء التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار
 ج. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العزلة والولاء التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار
 ٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بصدد مظاهر الاحباط الوظيفي والولاء التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار تعزى للسمات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

نموذج البحث



شكل رقم (١) نموذج البحث من أعداد الباحث بعد الاطلاع على (الصرابرة، ٢٠٠٥)

مصطلحات البحث:

الإحباط الوظيفي: هي حالات تأزم نفسية يمر بها الشخص بسبب وجود عوائق أو عقبات مختلفة تحول بينه وبين تحقيق أهدافه كالأهداف المادية، القانونية، السلوكية، التنظيمية، الإدارية، الذاتية، الاقتصادية والاجتماعية وعند عدم تخطيها تولد لديه اللامبالاة والاهمال، والعداونية والتخريب، وضياح الوقت والانانية والشكوى والتدخل الشخصي (الصرايرة، ٢٠٠٥: ٣٠١)

العدوانية: هي السلوك الذي يهدف إلى ايقاع الاذى بالغير أو الذات أو مايؤثر على الغير أو الذات من اذى وقد يكون السلوك عدواني صريح أو مضمر أو رمز وهو ميل لسلوك عدواني خفي (السلطاني، ٢٠٠٥: ١١٩)

اللامعيارية: تعني الضعف الذي يصيب تمسك الفرد بالمعايير الاجتماعية نتيجة للتغيرات الاجتماعية والثقافة ويؤدي إلى اضطراب في النظام والاخلاق والتضامن (عبد الله، ٢٠٠٣)

العزلة: سلوك لدى الفرد يتسم بضعف أو عدم اقامة علاقات اجتماعية أو بناء صداقات مع الاخرين والتفاعل معهم إلى حد كراهية الاتصال بالآخرين وعدم التوافق معهم والابتعاد عن معايشة واقع البيئة المحيطة وعدم الاكتراث لما يحدث فيها (عبد الله، ٢٠٠٠)

التخريب: هو كل من استهدف امن الدولة أو الوحدة أو استقرار المؤسسات وسيرها العادي عن طريق أي عمل يؤدي إلى خلق جو من عدم الامن والاستقرار من خلال الاعتداء على الممتلكات أو الاشخاص أو تعريض حياتهم أو حريتهم أو أمنهم للخطر (الرفاعي، ٢٠٠٦: ١٨٨)

الولاء التنظيمي: هو حصول القناعة المدركة والواعية بمتطلبات العمل من قبل الرؤساء والمرؤوسين والأداء بصورة فاعلة. (عبد الباقي، ٢٠٠٤: ٦٣)

نبذة عن المديرية العامة للتربية والتعليم

تسعى المديرية العامة للتربية والتعليم إلى تجويد البيئة التعليمية للإدارة والمعلمين والطلاب بالمدارس على نحو يكفل لهم التعاون لبناء جيل مجيد وعامل ومخلص لوطنه قادر على التعلم المستمر وعلى التعايش مع الآخرين ويلبي متطلبات سوق العمل في إطار من الالتزام والمسؤولية وكذلك تعمل المديرية العامة للتربية والتعليم على إعداد جيل يحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع من خلال تجويد عمليات التعليم والتعلم في الإدارة المدرسية وتوفير موارد مادية وبشرية ومناهج دراسية ومباني وأدوات تقويم ذات جودة ، ورعاية متميزة لمختلف شرائح

السلطنة في المنظمات والمؤتمرات والندوات التربوية والتعليمية الإقليمية والدولية. دعم الحركة الكشفية والإرشادية في السلطنة و تفعيل برامجها وأنشطتها. إدارة النظام التعليمي المدرسي بكافة أنواعه ومؤسساته وتوفير كافة متطلبات تشغيله واستمرار فاعليته (النشرة الدورية للمديرية العامة للتربية والتعليم ، ٢٠١٢)

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الاول: الاحباط الوظيفي

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الاول

الاحباط الوظيفي

مقدمة:

تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها نحو التخفيف من حدة وآثار ومظاهر الاحباط الوظيفي السلبية على العاملين وسلوكهم من اجل تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، من خلال تفاعل العاملين في المنظمات مع بعضهم البعض بصفة دائمة من جانب، وتفاعلهم مع المؤسسات ومكوناته من جانب آخر، الأمر الذي يدفع المؤسسات للعمل بجدية لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية الموجودة لديها، من خلال بناء قاعدة تتضمن متغيرات ايجابية تجاه الافراد وأنشطتهم

مفهوم الاحباط:

تعددت مفاهيم الاحباط فلقد عرفها علماء الادارة كل منهم من وجهة نظره على انها: هو العملية التي تتضمن إدراك الفرد لعائق يحول دون إشباع حاجاته ، أو توقع الفرد حدوث هذا العائق في المستقبل (silamy) في (بلحسيني، ٢٠٠٢: ٦٣) حالة نفسية تترتب على إعاقة السلوك نحو هدف أو إشباع حاجة أو دافع ، وربما يكون العائق خارجيا من بيئة معادية ، أو ظروف اجتماعية غير مواتية و ربما يكون داخليا نتيجة قصور في الشخصية أو صراعات نفسية ، أو مشاعر الذنب (الحفني، ٢٠٠٥: ٥٤٩)

الإحباط الوظيفي: هي حالات تأزم نفسية يمر بها الشخص بسبب وجود عوائق أو عقبات مختلفة تحول بينه وبين تحقيق أهدافه كالأهداف المادية، القانونية، السلوكية، التنظيمية، الإدارية، الذاتية، الاقتصادية والاجتماعية وعند عدم تخطيها تولد لديه اللامبالاة والاهمال، والعدوانية والتخريب، وضياع الوقت والانانية والشكوى والتدخل الشخصي (الصرايرة، ٢٠٠٥: ٣٠١)

فشل المرء في إرضاء دوافعه أو إشباع حاجاته ، فينشأ عن ذلك حالة من التوتر النفسي أو التأزم النفسي يطلق عليها - الإحباط - وقد ينجم عن ازدياد التوتر الناشئ عن الإحباط ظواهر نفسية وأساليب توافقية شاذة تختلف باختلاف الأشخاص والظروف المحيطة (المليجي، ٢٠٠٠: ٥٧)

الإحباط عملية تتضمن إدراك الفرد لعائق يعيق إشباع حاجة له ، أو توقع حدوث هذا العائق في المستقبل مع تعرض العضوية من جراء ذلك لنوع ما من أنواع التهديد (الرفاعي، ٢٠٠٦: ٢٢٨)

العوامل المحددة لشدة الإحباط:

١. قوة الدافع المحبط:

إن إعاقة دافع ما من الإشباع يشكل حالة ضغط وتوتر يحاول الفرد التخلص منها بأنواع متعددة من السلوك ، وتتناسب هذه الحالة تناسباً طردياً مع قوة الدافع المثار الباحث عن الإشباع وقيمه المادية و المعنوية ، و حيويته وإحاحه.

حيث يرى عشوي أنه كلما كان الدافع أو الحاجة قوية كان الإحباط الذي ينجم عن عدم إشباع هذه الحاجة مؤلماً ، مما يؤدي إلى أنواع من السلوك غير المتوازن أو غير المتوافق مع البيئة أو المحيط (عشوي، ٢٠٠٠: ١١٢)

٢. شدة الحاجز المحبط:

يختلف الحاجز المحبط من موقف إلى آخر من ناحية قوته ومدته ودرجة تهديده ، فكلما أحس الفرد بقوة الحاجز و طول مدته واستشعر تهديده لذاته أصبح من الصعب عليه أن يتحمل حالة الإحباط الناجمة عن هذا المانع القاهر. فإن قوة الحاجز المسبب للإحباط من حيث الشدة والمدة والتهديد يزيد حالة الضغط المؤلمة والناجمة عن عدم إشباع الدافع المحفز ، مما يظهر بشدة لدى الفرد المحبط سلوكاً غير مكيف .

إن وجود عوائق يستمر مداها على طول المسيرة نحو الهدف فإنه إذا لم يتحقق الإشباع و لم يستطع الفرد التغلب على ذلك العائق رغم الجهد المبذول ، فإن مثل هذا الإحباط المتواصل قد يزيد من حدة التوتر (الشرقاوي، ٢٠٠١ : ٢٤٥)

٣. تكرار الإحباط:

يتعرض الفرد خلال تفاعله المستمر مع الواقع لإحباطات متكررة وقد نجده يستجيب بشدة وعنف لموقف لا يستدعي منه كل ذلك ، وهذا يعني أن عاملاً آخر قد تدخل ، وهو أثر المنبه المتبقي من حالات إحباطيه مرت بالفرد مازالت آثارها متوقدة و إن كان عامل الزمن كفيف بمحو بعضها. فتكرر مرات الإحباط يضعف

قدرة الفرد على تحمل الإحباط أيا كانت قوته (الشرقاوي، ٢٠٠١ : ٢٤٥)

٤. شخصية الفرد:

تعتبر الفروقات الفردية بين الأفراد من أهم العوامل المحددة لشدة الموقف المحبط إذ يختلف تأثير الإحباط و الآثار الناتجة عنه باختلاف الشخصية من ناحية تكوينها البنائي حيث أن تأثر الفرد بالموقف المحبط وطريقته في الاستجابة حياله يرتبط إلى حد كبير بأسلوب التنشئة التي تلقاها ، و مدى ما تلقى من مساندة أبوية لمواجهة المشكلات ، كما أن خبرات الفرد و مقدار الفرص التي أتاحت له لإرضاء دوافعه واجتياز الصعوبات ، تجعله أكثر ثقة في نفسه مستمدا قوة أنه من خبرات سارة تمكن خلالها من اجتياز صعوبات الواقع. (طه، ٢٠٠٠: ١٤٢)

أثر الإحباط على الصحة النفسية:

يمر الفرد خلال حياته بإحباطات تحول بينه وبين تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته مما يولد لديه حالة من التوتر والضغط تظهر في استجاباته بحثا عن إحداث التوازن والتخفيف من حالة الفلق أو دفاعا عن الأنا ، فإذا فشل لجأ إلى استعمال طرق دفاعية قد تسيء توافقه النفسي.

حيث يعد الإحباط من أهم العوامل المؤثرة على توافق الشخص والتي قد تتحول به من حالة الصحة النفسية إلى حالة المرض النفسي (الشرقاوي، ٢٠٠١ : ٢٤٧) كما ان الإحباط واحد من الأسباب الأكثر تكرارا لظهور العصابية(محمد، ٢٠٠٧ : ٢٦)

استراتيجيات التعامل مع الإحباط:

يختلف الأفراد في استجاباتهم للمواقف المحبطة وما ينتج عنها من ضغوط وقلق و توتر اختلافا واضحا لذا يوجد بعض الاستراتيجيات التي يستخدمها الافراد في مواجهة الاحباط ومنها:

١. الحل المتعمد للمشكلة

ينظر الاشخاص إلى الصراعات والإحباطات على أنها مشكلات يتوجب حلها و يقيمون الموقف بطريقة عقلانية و يحددون الإجراءات المناسبة ثم يقومون بالإعداد المباشر لتقوية مصادرهم و تقليل الضرر الكامن(ابو حطب، ٢٠٠٠ : ٦٢٠) وتتكون هذه الاستراتيجيات من الخطوات التالية:

- الوعي بالمشكلة.

-التقييم العقلاني للموقف.

-تحديد الإجراءات المناسبة.

-التنفيذ المباشر للمخطط و تقليل الضرر.

غير أن هذه الاستراتيجية تتطلب من الفرد القدرة على تحمل الإحباط ، و تأجيل الإشباع حتى يتسنى له فرصة فحص المشكلة و تطوير أحسن الحلول الممكنة لتحقيق الهدف (الشرقاوي، ٢٠٠١: ٢٥٥)

٢. أحلام اليقظة:

يلجأ كثيرا من الأفراد إلى عالم الخيال لتحقيق ما أحبط من حاجاتهم ، إنها محاولة تأجيل لأشعوري للحاجة بهدف اشباعها رمزيا بالخيال المبدع أي أنها وسيلة للتخلص من التوتر الناجم عن الفشل في إرضاء حاجة ما واقعا فيدفع بها إلى عالم الخيال حيث يسهل تحقيق أي شيء (بلحسن، ٢٠٠٢: ٨١)

٣. العدوان:

إن الإحباط يؤدي إلى عدد من الحركات التي تتصف بالتوتر ، هذا التوتر يستخدم في وصف السلوك العدواني ومصاحب من مصاحبات ذلك السلوك فوجود ما يعيق إشباع الدافع إشباعا فوريا كاملا أو بأي صورة من الصور يولد ألما نفسيا كثيرا حيث ان يتخذه كطريقة للتخلص مما يهدد أمنه وكذلك لتأكيد الذات وإشعار الآخرين بقدرته على اتخاذ قراراته بنفسه وتحقيق الاستقلالية التي هو بحاجة إليها ليكمل مسيرته (شفيق، ١٩٩٨: ٢٥٥)

٤. النكوص:

هي حركة تراجع نحو مرحلة سابقة من النمو والتي تظهر بانتظام عندما يكون هناك إحباطا مفروضا من الواقع أي أن سلوك الفرد يرجع إلى مرحلة سابقة نال فيها حظ أوفر من الحماية والأمن ، حيث أن النكوص يخفض من التوتر ولكنه يبعد الفرد عن المواجهة الحقيقية لما يصادفه من مشكلات (المليجي، ٢٠٠٠: ٦٧)

مصادر الاحباط :

تتنوع وتتعدد مصادر الاحباط فكل باحث وكاتب عرفها من وجهة نظره : حيث يرى عاقل ان مصادر الاحباط هي تتمثل في قيود المجتمع والقوانين والاعراف والفقر كل هذا يؤدي إلى حدوث الاحباط (عاقل، : ٣٤٢٠٠٨) كما يذكر فراج ان مصادر الاحباط هي الملل والاضطراب الجسمي (فراج، ١٩٧٦ في الصرايرة، ٢٠٠٥: ٣٠٢)

مستويات الإحباط:

أن للإحباط عدة مستويات هي :

المستوى الاولي: ويسبب عدم الارتياح وتكرار الحاجة ووجود استمرار العائق المستوى الثانوي: ويسبب مواقف إحباطية ويكون العائق سهلا قد يزول بعد فترة،

المستوى السلبي أي الوقوف في سبيل التقدم نحو هدف معين دون أن يصاحب ذلك أي تهديد،
المستوى الإيجابي وهو المحاولة لأكثر من مره للتغلب على العائق، وهنا ينشأ نوع من الصراع الذاتي يسمى صراع الاقدام وبالتالي يحقق الهدف (الصرايرة، ٢٠٠٥: ٣٠٢)

من خلال ماسبق يستنتج الباحث أن الاحباط الوظيفي هو من احد الموضوعات التي تهم اي منظمة سواء كانت حكومية ام قطاع خاص حيث انه في حالة حدوث احباط للموظفين بالمنظمة فإن ذلك سوف يؤدي إلى حدوث عوائق كثيرة في العمل ويمكن مواجهة الاحباط بطرق عديدة

المبحث الثاني الولاء التنظيمي

مقدمة:

يتولد الولاء التنظيمي من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامة حيث نجد أن الولاء التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذي يعملون به ويعد الولاء من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام ، وفي منظمات الأعمال بشكل خاص ، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الأبحاث الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة، والتي هدفت في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة.

مفهوم الولاء التنظيمي:

الولاء، يعني العهد والالتزام والقرب والنصرة. وهو من الموالات، وهو ضد المعادة، ويعد الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي تسعى المؤسسات جميعها لكسبه من العاملين فيها، فالولاء التنظيمي، يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي العام، وهو من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة، وبين المؤسسات من جهة أخرى، فكلما زاد التوافق حققت المؤسسات الكثير من أهدافها وتطلعاتها ويعد مفهوم الولاء التنظيمي من مفاهيم العلوم السلوكية التي يكتنفها نوع من الغموض (عبد الحميد، ٢٠١١).

فقد عُرف الولاء التنظيمي بأنه "إجذاب الأفراد العاملين وتعلقهم بأهداف المنظمة، وقيمتها والشعور بالتأييد، أو الواجب، أو الصداقة تجاه شخص ما(العمرى، ١٩٩٩:

(٦٤).

وَعَرَفَ (عبد الباقي، ٢٠٠٤ : ٦٣)، الولاء التنظيمي بأنه حُصول القناعة المدركة والواعية بمتطلبات العمل من قبل الرؤساء والمرؤوسين والأداء بصورة فاعلة. في حين عَرَفَ (المعاني، ١٩٩٩ : ٢٨) الولاء التنظيمي: بإحساس الموظف بارتباطه بأهداف المؤسسة وقيمها، والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف. فالولاء التنظيمي هو الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل، وتبني قيم المؤسسة التي يعمل بها.

والولاء التنظيمي هو إقتران فعال بين الفرد والمؤسسة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه منها (Buchanan, ١٩٧٤: ٥٣٤) في (المعاني، ١٩٩٩ : ٢٨) كما أن الولاء التنظيمي هو رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المؤسسة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة، وليس من أجل مصلحة الخاصة (Cook & Wall, ١٩٨٠: ٤٠). في (المعاني، ١٩٩٩ : ٢٨)

وقد ذكر عبد السلام مجموعة من التعاريف الخاصة بالولاء التنظيمي كما يلي: الولاء التنظيمي هو "الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثر المنظمة، وخلق التوافق بين قيمة وقيمها مما يعزز نجاح المؤسسة وتفضيلها دون سواها من وجهة نظره" (Northcraft & Neale, ١٩٩٤: ٦٥). (عبد السلام، ٢٠٠١).

كما ينظر إلى الولاء التنظيمي هو الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في المؤسسة وإقبال الفرد على العمل بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المؤسسة (عبد السلام، ٢٠٠١).

والولاء التنظيمي هو إمتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد، وولائه، وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه (الجوهري، ١٩٨٣ : ٦٩).

كما يعرف الولاء التنظيمي على أنه إتقان وانسجام ما بين أهداف الفرد والمنظمة (Stone, ٢٠٠٣) في (العبيدي، ٢٠٠٩)

وقد عَرَفَ بوتشنان الولاء التنظيمي (Buchanan, ١٩٧٤) في (المعاني، ١٩٩٩ : ٢٨) على أنه اقتران فعال بين الفرد والمؤسسة، بحيث يبدي الموظفون الموالين للمنظمة رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه

منها.

الولاء التنظيمي هو الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة (العمرى، ٢٠٠٤: ١١٥) وقد عرّف شيلدون (Sheldon, ١٩٧١: ١٤٣-١٥٠) في (العبيدي، ٢٠٠٩) الولاء التنظيمي بالتقييم الإيجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه. ويعتبره (Bruce, ١٩٧٤: ٥٣٣-٥٤٦) في (العبيدي، ٢٠٠٩) بالمناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والمودة، أو الصداقة المؤثرة في إتجاه تحقيق أهداف وقيم المؤسسة وأن الولاء التنظيمي نتاج تفاعل عناصر ثلاث هي:-

١. التوافق: هي تبني أهداف وقيم التنظيم باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل في المنظمة.

٢. الاستغراق: المقصود به هو الإنهاك، أو الانغماس، أو الانغماس النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.

٣. الإخلاص والوفاء: المقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة. وعرف (حريم ، ٢٠٠٤ : ١٠٧) الولاء بأنه اتجاه حول ولاء وانتماء الموظفين للمنظمة وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها كما عرف الولاء التنظيمي (Curry&et.al, ١٩٨٦: ٨٤٧-٨٥٨) في (العبيدي، ٢٠٠٧: ١٣) بأنه مدى الالتفاف والتطابق من قبل العاملين مع التنظيم والمستغرقين فيه.

وعرفه ابو الروس على انه الرغبة الداخلية لدى الفرد في المنظمة ببذل اقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الايمان التام بأهداف وقيم المنظمة والرغبة الشديدة في الحفاظ على عضويته بها وذلك بهدف الاحتفاظ على استمراريتها وتطويرها (ابو الروس، ٢٠١١: ١٦٣)

الولاء التنظيمي يعرف على أنه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة وأن هذا الفرض جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها ، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق نجاح المنظمة (فليه، ٢٠٠٥: ٢٨٦)

ويعرف (العبيدي، ٢٠٠٧: ١٥) الولاء التنظيمي بأنه "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة الذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المؤسسة وتبنيها". والولاء التنظيمي هو التقييم الإيجابي لمنظمتها واجتهاده في العمل، من

أجل تحقيق أهداف التنظيم. ويعرف الولاء التنظيمي بأنه ارتباطاً نفسياً بين الفرد والمؤسسة مما يؤدي إلى اندماج في العمل وتبني قيم المنظمة بأنه مصطلح يطلق على مشاعر واتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها و مدى حرصه على الاستمرار فيها (ابو النصر، ٢٠٠٧: ٩١)

السلوك الذي يقوم به العاملون بالمنظمة والذي يعبر عن درجة التزامهم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، وذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم أهداف المنظمة وتنمية العضوية بها (الشوادفي، ٢٠١١: ٢٦٥)

من خلال التعاريف السابقة يستنتج الباحث ان الولاء هو شعور الموظف بأنه مهم في تحقيق أهداف منظمته ويرغب في استمرار العمل فيها ويرتكز الولاء التنظيمي على ثلاث مرتكزات أساسية هي الإحساس بالانتماء، المشاركة الفاعلة، الشعور بالإخلاص.

أهمية الولاء التنظيمي:

يرتبط نجاح أي منظمة أو مؤسسة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها وهذا بلاشك يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة أفرادها وكفاءتهم وقوة أدائهم ، وكلما كان العاملين بالمنظمة على مستوى عال من الولاء بعملهم كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها وتحقيق أهدافها المرجوة. ويعد الولاء من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام.

ولتحقيق الاستفادة المثلى من قدرات وإمكانات العاملين لا بد من الوصول إلى درجة عالية من الولاء التنظيمي لديهم لذا فان الإدارة القائمة على الولاء والتي تهدف لإعطاء العاملين والعملاء أكبر قيمة ممكنة تعتبر نموذج إداري جديد ، لأن الولاء هو منهج وطريقة حياة بالنسبة للمنظمات التي تسعى لتأسيس قاعدة صلبة من العاملين المخلصين ، حيث أن معدلات الاحتفاظ بالعاملين وبالعملاء ليست أرقاما فارغة بل هي المعيار الذي يكشف مستوى هذه المنظمة.

حيث أن غياب الولاء التنظيمي يعمل على تخفيض الفاعلية التنظيمية ويكون الأشخاص ذوو المعدلات العالية من الولاء التنظيمي أقل احتمالية ترك العمل وقبول فرص وظائف أخرى ، وبالتالي لا يتم تكبد نفقات مرتفعة لدوران العمل ، بالإضافة إلى أن الموظفين الملتزمين يحتاجون لمراقبة أقل ، مما يقلل من تكاليف المراقبة واستهلاك الوقت، كذلك يدرك الموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع قيمة وأهمية اندماج الفرد والأهداف التنظيمية بما يجعله يفكر في أهدافه وأهداف المنظمة بمفاهيم شخصية، ويرجع سر الاهتمام بالولاء التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية

بدور الفرد في المنظمة حيث أن الفرد هو حجر الأساس في أي منظمة وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، في نفس الوقت فإن الفرد له اتجاهاته وتفكيره وآراءه الخاصة وعواطفه ودوافعه وطموحاته التي توجه سلوكه وتتحكم به وبذلك نجد صعوبة في التحكم والسيطرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية والسلوك التنظيمي تجاه جميع الأفراد العاملين في المنظمة إذ أن كل فرد منهم له ما يميزه عن غيره والفرد نفسه يتغير من موقف إلى آخر ومن وقت إلى آخر بحسب ما يؤثر فيه وما يحرك تفكيره. (حمادات، ٢٠٠٦: ٦٧)

كما يعد الولاء التنظيمي من أهم العناصر الرئيسية التي تقيس مدى التوافق بين الأشخاص من جهة. وبين المؤسسات من جهة أخرى، ويساهم العاملون ذوي الولاء التنظيمي العالي في النمو الاقتصادي وكذلك في ارتفاع معدلات الإنتاج القومي وحصول العامل على مميزات وظيفية أكثر. إذ تعطي المؤسسات اهتماماً كبيراً للولاء التنظيمي لدى عاملها وذلك للأسباب التالية (العبيدي، ٢٠٠٩):

- ١- المحافظة على أهم الموارد التي تحتاجها المنظمات وهي الموارد البشرية وكذلك المحافظة على استمرار العمل في المؤسسة.
- ٢- تنمية مهارات السلوك الإبداعي لدى العاملين، لإيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة لمواجهة المنافسين.
- ٣- أن العامل هو أساس وجود المؤسسة، وشعوره بالانتماء لها يشجعه على العمل والبقاء في هذه المؤسسة واستمرار عملها.
- ٤- ولابد من إيجاد دافع لدى العاملين في المنظمة لبذل مزيداً من الجهد والأداء الرائع المتميز.
- ٥- إن تحقيق أهداف المنظمة يكون من خلال جهود العاملين فيها، وزيادة ابدعهم، واقتراحاتهم، وهذا كله يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.
- ٦- كلما ارتفعت درجة الولاء التنظيمي للعاملين كلما ساعد ذلك على دعم أي تغيير ممكن أن يكون لصالح تحقيق أهداف المنظمة. (العبيدي، ٢٠٠٩).

أنواع الولاء التنظيمي:

يرى kantor أن للولاء التنظيمي ثلاث أسس، إذا ما توفرت في أي نظام اجتماعي فإنه تمكنه من البقاء والتماسك بقوة وهي: (Buchanan, ١٩٧٤: ٥٣٤). في (المعاني، ١٩٩٩).

١- الولاء المستمر: يعني أن يخصص الفرد حياته ويترك مصالحه وذلك لبقاء الجماعة ، ولا ينظر للارباح التي يمكن أن يحققها عندما يترك المنظمة الذي يعمل فيها إلى منظمة أخرى غيرها.

٢- الولاء التلاحمي: يتمثل هذا النوع من الولاء في ارتباط الشخص بعلاقات اجتماعية تضمن تماسك وتضامن الجماعة، ويتحقق ذلك عندما يتخلى الفرد عن السلوك يقود المشاكل والضغائن ، ويركز على السلوك الإيجابي الذي يدفع العمل الجماعي ويدفع المنظمة للامام.

٣- الولاء الموجه: يتمثل هذا النوع من الولاء في ارتباط الشخص، بقيم ومبادئ الجماعة والامتثال لسلطتها والمعايير التي تحددها.

خصائص الولاء التنظيمي:

١. يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء
٢. يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
٣. يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
٤. يمثل الولاء التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة و للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة (العبيدي، ٢٠٠٩: ٦٤).
٥. يتضمن الولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة ، والاستمرار والبقاء في العمل ، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
٦. يعبر الولاء التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدي ولائهم لمنظماتهم.
٧. يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل طارئه، وقد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
٨. يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل (سلامة، ٢٠٠٩: ١٥) .

ويضيف (عبد الرحمن، ٢٠١١: ١١٠) الولاء التنظيمي بمجموعة من الخصائص من أهمها:-

١. أنه حالة من الحالات النفسية التي تصور العلاقة بين الموظف والمنظمة
٢. أنه يؤثر في قرارات الشخص المتعلق ببقائه في المنظمة أو تركها
٣. أن العاملين الذين لديهم ولاء تنظيمي يتصفون بما يلي:-
 - أ. إيمان وقبول كبير لكل أهداف المنظمة.
 - ب. استعداد لبذل جهد كبير لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - ج. رغبة قوية في البقاء في المؤسسة، والمحافظة على عضويتها.

العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي:

أن من أهم العوامل التي تسهم في تنمية التزام العاملين وولائهم لمنظماتهم هي:

١. المكانة الاجتماعية:

ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي. وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فنكون مكانة غير رسمية. ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعض حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم. ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتمييزها. وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها:

الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل، والأجور والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل عليها الشخص من

خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية. (حمادات، ٢٠٠٦: ٦٧)

٢. إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم:

من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم، ويسعون لأن يكونوا مقدرين محبوبين، وأن ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق

ذاتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن على الأغلب أن يكون مكاناً لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات

مما يزيد من التزامهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه. فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد ذلك الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء والولاء التنظيمي، فالولاء التنظيمي يزيد إذا سعت المنظمة إلى العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديها.

٣. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت أهدافه واضحة يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة ساعد ذلك على زيادة الانتماء والولاء التنظيمي وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

٤. الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما

ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه. أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف (عبوي)، (٢٠٠٦: ٢٠٩).

٥. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن " الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية، وأساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدرکها أفراد التنظيم فتؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي "ومن التعريفات الأخرى للمناخ التنظيمي أنه مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويديكونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم. إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة والولاء التنظيمي فيها.

٦. زيادة مشاركة العاملين في التنظيم:

إن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين، حيث إن إتاحة الفرصة للعاملين للإسهام بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو

النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل حيث تعرف المشاركة بأنها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها الفرص للإسهام في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات.

٧. إيجاد نظام مناسب للحوافز:

يعبر الحافز عن تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها لذلك فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي، وزيادة معدلات الإنتاج وانخفاض التكاليف (عبوي، ٢٠٠٦:

(٢١١)

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

بعض العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وهي:

١- عوامل شخصية : وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره العمل(حريم، ٢٠٠٤: ٣٤٠).

٢- عوامل تنظيمية : وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلاً عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والسياسات التنظيمية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

٣- عوامل غير تنظيمية: وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الولاء لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريراً لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.(العمري، ٢٠٠٤:

(١٥٥)

نماذج الولاء التنظيمي:

يوجد عدة نماذج للولاء التنظيمي هي(عبد الرحمن، ٢٠١١: ١١٥).

١. نموذج أتزيوني: يرى أتزيوني أن السلطة التي تمتلكها المؤسسة نابعة من طبيعة إندماج الموظف في المنظمة، يعتمد هذا النموذج على درجة إمتثال الموظف لتوجيهات المنظمة. ويشير هذا النموذج إلى أن النموذج يأخذ الأبعاد التالية:-
 - أ. ولاء أخلاقي: يمثل الاندماج الحقيقي بين الموظف ومنظّمته، وينبع من قناعة الموظف بأهداف وقيم ومعايير المؤسسة التي يعمل بها ويرتبط هذا النوع من الولاء بالتوجه القيمي نحو العمل.
 - ب. ولاء تبادلي: هو الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة، ويكون أقل درجة من حيث إندماج الموظف في منظّمته، فالعلاقة هنا هي علاقة منفعة متبادلة بين الطرفين.
 - ج. ولاء اغترابي: هو يمثل التوجه السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل بها حيث أن إندماج الموظف في بيئة عملة غالبا ما تكون خارجة عن إرادته.
٢. نموذج ستيرز: (Steers, ١٩٧٧) في (عبد الرحمن، ٢٠١١: ١١٥).
 - يتحدث هذا النموذج على أن الولاء عبارة عن نظام يتكون من مدخلات، وعمليات، ومخرجات، ويتكون من ثلاث خصائص هي:
 - أ. الخصائص الشخصية: مثل (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، فرص الإنجاز، اهتمام الحياة الرئيسي). (عبد الرحمن، ٢٠١١: ١١٥).
 - ب. خصائص العمل: تتمثل بالمتغيرات التي تُعرف العمل مثل: (تحديد المهمة، التفاعل الاجتماعي، التغذية العكسية للموظف).
 - ج. خصائص خبرات العمل: تتمثل بالمتغيرات التي تتعلق بطبيعة خبرات الموظف أثناء تأدية لعمله في المنظمة.
 - ويرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل. وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الموظف للاندماج في منظّمته ومشاركته لها (العبيدي، ٢٠٠٩: ٦٦).
٣. نموذج ستاو وستلانيك: (Staw & Salanick, ١٩٧٧) في (العبيدي، ٢٠٠٩: ٦٥). يرى أن هناك بعدين للولاء التنظيمي:-
 - أ. الولاء الأتجاهي: هو العملية التي تتطابق من خلالها أهداف الموظف مع أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى رغبته في البقاء فيها.
 - ب. الولاء السلوكي: من خلال هذا الولاء يصبح الموظف مرتبطاً بالمنظمة، أي أن الجهد والوقت الذي قضاه الموظف داخل المؤسسة يدفعه نحو التمسك بها وبعضويتها.

٤. نموذج مايروألين: (Mayer&Allen, ١٩٩٠) في (العبيدي، ٢٠٠٩: ٦٧).

يعرف بنموذج ثلاثي العناصر وهي:-

أ. **الولاء العاطفي**(المؤثر): هو الذي يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة. ويتأثر بمدى إدراك الموظف للخصائص المميزة لعملة، من استقلالية الموظف، وأهميته، وتنوع مهاراته، وقربه من المشرفين وتوجيههم له، ومدى مشاركته في صنع القرار، ويحدد هذا النوع من الولاء درجة اندماج الموظف في منظمته (العبيدي، ٢٠٠٩: ٦٧).

ب. **الولاء المستمر**: يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة لاستمراره في المنظمة، وبوجه عام أن إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد يزيد من انتمائه للمنظمة، ورغبته في البقاء.

ج. **الولاء المعياري**: يعبر عن إحساس الأفراد بالالتزام الأدبي والبقاء في المنظمة. وهذا نابع من القيم التي أكتسبها الموظف قبل التحاقه بالمنظمة.

من خلال كل ما سبق نستنتج أن للولاء التنظيمي خمسة مقومات أساسية هي:-

١- قبول أهداف التنظيم وقيمة الأساسية.

٢- بذل مستوى عالي من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم

٣- درجة عالية من الانغماس في التنظيم والولاء له.

٤- الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة.

٥- الميل لتقويم التنظيم تقييماً إيجابياً. (عبد الرحمن، ٢٠١١: ١١٩).

يعد الولاء التنظيمي مهم جداً بالمنظمة حيث أنه يجعل الموظف على استعداد تام للعمل بهمة ونشاط في أي وقت كما يؤدي إلى رغبة الموظف في المحافظة على عضويته للمكثن مما يؤدي إلى زيادة الانتاجية.

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث

١. دراسة (العزاوي، ١٩٩٢) بعنوان: أثر الاحباط الوظيفي في كفاءة الأداء على

عينة من العاملين في بعض منشآت القطاع الصناعي العراقي

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاحباط الوظيفي في كفاءة الأداء ، ومعرفة أهم عوامل ومتغيرات الاحباط وعلاقة الخصائص الديمغرافية والخصائص التنظيمية مع الاحباط.

وبينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين الصفات الشخصية والاحباط . كما ظهرت

أيضاً علاقة ارتباط بين العوامل الوظيفية والاحباط.

٢. دراسة (الصرايرة، ٢٠٠٥) بعنوان: مظاهر الاحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي، دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الاردنية الهاشمية.

أجريت هذه الدراسة الميدانية في المنظمات الصحية العامة الاردنية وقد بلغ عدد الاطباء من مختلف التخصصات ٣٤٠٥ يعملون في قطاع الصحة في (١٢) محافظة في المملكة الأردنية الهاشمية . وتم انتقاء عينة عشوائية من جميع المحافظات قدرت بـ (١٧٧٥) أي ما نسبته (% ٥٠.٢٧) من المجتمع الكلي للدراسة وبلغ عدد الاستبانات المستردة (٩٨٨)

١. هدفت الدراسة لمعرفة طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين ومدى سريانها على أرض الواقع، حيث لوحظ أن هناك حالات كثيرة من مظاهر الإحباط تؤدي الى زيادة الاغتراب.

٣٢- للوصول إلى الأهداف والنتائج للمتغيرات الفرعية قام الباحث بتصميم أداة استبانة تألفت من جزأين الأول يتعلق بمظاهر الإحباط عبر (٢٨) سؤالاً، في حين كان الجزء الثاني بواقع ١٨ سؤالاً وزعت على المتغيرات الفرعية وكان المقياس يتمتع بصدق وثبات عاليين.

من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين الإحباط الوظيفي والاعتراب التنظيمي، وأن هناك تأكيداً شبه تام على أن إحباطهم يقود إلى اغترابهم تنظيمياً . كما وجدت علاقة تأثير معنوية بين الاحباط الوظيفي والاعتراب التنظيمي، وهناك اختلاف في مستويات الاحباط والاعتراب لدى الاطباء باختلاف تخصصاتهم واختلاف اماكن عملهم في تلك المحافظات.

٣. دراسة (خليفة، ٢٠٠٩) بعنوان: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والمعياري) لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة؟
هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والمعياري)، والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات

الخاصة؟

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة للعام الدراسي (٢٠٠٥-٢٠٠٦) والبالغ عددهم (١٩٧٨). أما عينة الدراسة فتكونت من (٥٥٩) عضواً، وبنسبة (٨٧,٤٥ %) من حجم العينة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

١. وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

٢. وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، بحيث لا يتم اللجوء إلى البحث عن الفرص البديلة.

٤. دراسة (الجريسي، ٢٠١٠) بعنوان: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم ، هدفت الدراسة إلى التعرف على الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجلس الشورى السعودي في المرتبة الخامسة إلى المرتبة الرابعة عشر والبالغ عددهم (٥٧٥) موظف في جميع الإدارات واتبعت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة

ومن اهم النتائج التي توصل عليها البحث مايلي:

١. ان مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع

٢. ان مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع

٣. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي حيث يتضح انه كلما

تحسن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي كلما زادت درجة ولائهم التنظيمي

٤. ان افراد عينة الدراسة موافقون على السبل المقترحة لرفع الروح المعنوية

ومن التوصيات :

١. ضرورة العمل على تحسين العلاقات الانسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بأقسام

وإدارات مجلس الشورى

٢. ضرورة تشجيع الادارة العليا في المجلس للمبادرات التي تؤدي إلى تحسين

العمل

٣. ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية للعاملين

دراسة (حمدان، ٢٠١١) بعنوان: التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، جاءت هذه الدراسة للتعرف على التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية. ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال التالي:

ما هو دور الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسات الحكومية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين في مؤسساتهم؟ ويعتمد هذا البحث على المنهجية الوصفية التحليلية والتي تقوم على وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها وإضافة الى دراسة الارتباط بين المتغيرات، يشتمل مجتمع الدراسة على جميع افراد الإدارة العليا في المؤسسات الحكومية الأولى خدماتية مستشفى ثابت في منطقة طولكرم والثانية عسكرية وهي الدفاع المدني الفلسطيني في رام الله وتكونت عينة الدراسة من (١٩) مدير ومن اهم النتائج التي خرجت بها الدراسة:

١. أن الحوافز المادية لها اثر على الولاء التنظيمي لدى الافراد العاملين في المؤسسات المدنية والعسكرية في مدينة نابلس وان كانت بنسبة متوسطة.

٢. أن الاجر الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب مع عملهم ويحقق حاجاتهم. وفي ضوء هذه الدراسة اوصت الباحثان بعدة توصيات منها:

١. تقديم مكافآت مادية ومعنوية، للموظفين الذين يقومون بعملهم على اكمل وجه ودون تقصير.

٢. العمل على تحسين الاجور حتى يزيد الولاء عند الموظفين ويعطيهم سعادة أكبر في وظيفتهم

٥. دراسة (حفيظ، ٢٠١٣) بعنوان: علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظرية " هيرسي و بلانشارد " من وجهة نظر المعلمين ، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين ، وعلاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، و هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين باختلاف متغيرات الجنس ، المؤهل العلمي والأقدمية في التدريس . وتكونت عينة الدراسة من ٢٧٠ معلم و معلمة من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة أي في بلديات (الرويسات

وانقوسة وسبيدي خويلد وعين البيضاء وحاسي بن عبد الله و ورقلة) و قد تم اختيار المدارس بطريقة عشوائية بسيطة .

وتم التوصل إلى النتائج الآتية:

- إن أسلوب التفويض يليه الإقناع هما الأسلوبان الأكثر استخداما في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين ، يليها أسلوب الاشتراك ثم الإبلاغ .
هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية " هيرسي و بلانشارد " من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الأقدمية في التدريس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي. و من خلال النتائج السالفة الذكر توصلت الطالبة إلى مجموعة من المقترحات و هي:

- اجراء دورات تدريبية للقادة في مجال تسيير الموارد البشرية.
- الاهتمام أكثر بنظرية " هيرسي و بلانشارد" في القيادة و ذلك من خلال اجراء دراسات وبحوث للكشف عن وإيجابياتها و مدى ملائمتها للمجتمع المحلي.
- القيام بدراسات و بحوث تهتم ببناء برامج تدريبية أو إرشادية للرفع من مستوى الولاء التنظيمي للعاملين لما له من آثار ايجابية على المنظمة و الفرد على حد سواء .

- الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت و الاهتمام بالظروف التنظيمية في المؤسسات التربوية

الدراسات الاجنبية:

١. دراسة (Brown, Gaylor،، ٢٠٠٢) في (حمدان، ٢٠١١) بعنوان: العلاقة بين الولاء التنظيمي وابعاده، هدفت إلى فحص العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والمستمر، والمعياري) من جهة، والرضا الوظيفي والتأثير النفسي ومركز السيطرة من جهة أخرى، تكونت عينة الدراسة من (١٠٦) عضو هيئة

تدريس وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي العاطفي والولاء التنظيمي المعياري، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي العاطفي والمعياري، ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، في حين ظهرت هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مركز السيطرة والولاء التنظيمي العاطفي والمعياري.

٢. دراسة (Fjoroff، ٢٠٠٣) في (حمدان، ٢٠١١) بعنوان "العوامل التي تتنبأ بالولاء التنظيمي للجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس"، هدفت إلى معرفة أثر كل من الرتبة الأكاديمية، والرضا عن الراتب، وظروف العمل، وسمعة المنظمة، والمشاركة في الاجتماعات، والتأثير المدرك لسياسات المؤسسة في الولاء التنظيمي، في كلا المستويين الإداري والمؤسسي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٩٢٥ عضواً). وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: عدم مقدرة كل من الرضا عن الراتب، وظروف العمل على التنبؤ بمدى ولاء أعضاء هيئة التدريس إلى القسم، وقدرتها في المقابل على التنبؤ بمدى ولائهم للجامعة، وأن أعضاء هيئة التدريس وفي جميع الرتب الأكاديمية لديهم ولاء للقسم الذي يعملون به أكثر منه للجامعة. وأن الذين يحملون رتبة أستاذ كانوا أكثر ولاء ممن هم أقل منهم رتبة، كما كشف تحليل الانحدار أن التأثير المدرك لأعضاء هيئة التدريس في السياسة والمشاركة في الاجتماعات كان لهما تأثير قوي في التنبؤ بالولاء التنظيمي

التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاحباط الوظيفي وعدد من الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي والمواضيع المرتبطة، وقد أكدت بعض الدراسات على اهمية الولاء التنظيمي ، كما أكدت بعض الدراسات على اهمية تجنب الموظفين الاحباط الوظيفي وقد تمثلت اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد واختيار متغيرات البحث وصياغة اسئلة الاستبانة والفرضيات.

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعتبر من الدراسات القليلة في البيئة المحلية على حد علم الباحث حيث تتناول مظاهر الاحباط الوظيفي واثرها في الولاء التنظيمي ، كما أن هذه الدراسة تمت في إحدى المؤسسات الحكومية التي تعمل في محافظة ظفار وهي المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في وضع تصور عام للدراسة وتحديد مشكلة البحث وأهدافه كما استخدمت الدراسات السابقة والدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وهو من اهم المناهج التي تستخدم في

مثل هذا النوع من الأبحاث.

الفصل الثالث الإطار العملي للبحث

- ١ - منهج البحث
- ٢ - مجتمع البحث
- ٣ - عينة البحث
- ٤ - أداة البحث
- ٥ - المعالجات الإحصائية
- ١ - صدق الأداة
- ٢ - ثبات الأداة

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا المبحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع البحث وعينتها، واستخدام أداة البحث، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم البحث والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج البحث:

أعتمد الباحثة في دراسة الحالة المنهج الوصفي التحليلي والقائم على جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث فيما يتعلق بـ "اثر مظاهر الإحباط الوظيفي المحتملة في الولاء التنظيمي"، ثم تحليلها واستخلاص الدلالات والمعاني التي تنطوي عليها هذه المعلومات.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من العاملين بدائرة الموارد البشرية بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، والبالغ عددهم (٩٠) موظفاً، وقد قام الباحث بتوزيع (٧٠) استبانة على عينة عشوائية ميسرة من مجتمع البحث وشكلت هذه العينة (٧٧,٨%) من مجتمع البحث. واسترد الباحث (٦١) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وباقي الاستبانات لم يسترد نظراً لعدم وجود المبحوثين على مكاتبتهم أثناء جمع الاستبانات، أي بنسبة استرداد بلغت (٨٧,١%)، مثلت (٦٧,٨%) من مجتمع البحث.

خصائص عينة البحث:

يوضح الجدول التالي خصائص أفراد عينة البحث وفقاً للسمات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (١) توزيع العينة وفقاً للسمات الشخصية والوظيفية

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
١	العمر	من ٢٠ - ٣٠ سنة	١٠	١٦,٤
		أكثر من ٣٠ - ٤٠ سنة	٦	٥٩,٠
		أكثر من ٤٠ - ٥٠ سنة	١٤	٢٣,٠
		أكثر من ٥٠ سنة	١	١,٦
المجموع				
٢	المستوى التعليمي	دكتوراه	١	١,٦
		ماجستير	١٠	١٦,٤
		بكالوريوس	٤٢	٦٨,٩
		دبلوم	٨	١٣,١
		ثانوية فاضل	-	-
المجموع				
٣	الوظيفة	مدير	٢	٣,٣
		رئيس قسم	٤	٦,٦
		فني	٢	٣,٣
		إداري	٨	١٣,١
		معلم	١٣	٢١,٣
		موظف	٣٢	٥٢,٥
المجموع				
٤	الدورات التدريبية	٥ دورات فاضل	٩	١٤,٨
		أكثر من ٥ - ١٠ دورات	٢٤	٣٩,٣
		أكثر من ١٠ - ١٥ دورة	١١	١٨,٠
		أكثر من ١٥ دورة	١٧	٢٧,٩
المجموع				
٥	مدة الخدمة	أقل من ٥ سنوات	١٢	١٩,٧
		من ٥ - ١٠ سنوات	٢٢	٣٦,١
		أكثر من ١٠ - ١٥ سنة	١٥	٢٤,٦
		أكثر من ١٥ - ٢٠ سنة	٦	٩,٨
		أكثر من ٢٠ سنة	٦	٩,٨
المجموع				
المجموع				

يشير الجدول رقم (١) إلى أن الفئة العمرية (أكثر من ٣٠ - ٤٠ سنة) تضم أكثر من نصف أفراد العينة وبلغت ٥٩%، في حين ضمت الفئة العمرية (أكثر من ٥٠ سنة) أدنى نسبة من أفراد العينة وبلغت ١,٦%.

وكان حملة البكالوريوس هم الأغلبية في العينة بنسبة بلغت ٦٨,٩%، تلاهم حملة الماجستير بنسبة بلغت ١٦,٤%، فيما بلغت نسبة حملة الدبلوم في العينة ١٣,١%، وحملة الدكتوراه ١,٦%.

وشكل الموظفين أعلى نسبة من أفراد العينة وبلغت ٥٢,٥%، في حين كانت نسبة المدراء والفنيين في العينة تبلغ ٣,٣% لكل منهما كأدنى الفئات الوظيفية في العينة. ويوضح الجدول نفسه أن فئة عدد الدورات التدريبية (أكثر من ٥ - ١٠ دورات) قد

ضمت أعلى نسبة من افراد العينة وبلغت ٣٩,٣%، في حين ضمت فئة عدد الدورات التدريبية (٥ دورات فأقل) أدنى نسبة من افراد العينة وبلغت ١٤,٨%. وفي جانب مدة الخدمة الوظيفية ضمت فئة مدة الخدمة (من ٥ - ١٠ سنوات) أعلى نسبة من افراد العينة وبلغت ٣٦,١%، بينما ضمت فئتي مدة الخدمة (أكثر من ١٥ سنة - ٢٠ سنة)، و (أكثر من ٢٠ سنة) أدنى نسبة من افراد العينة وبلغت ٩,٨% لكل منهما. من خلال العرض السابق يتضح أن الفئة العمرية (أكثر من ٣٠ - ٤٠ سنة) هي أكثر الفئات وحملة البكالوريوس هم الأغلبية والموظفين هم اعلى نسبة لذا يتضح ان افراد العينة لديهم من الصفات ما يؤهلهم للإجابة على اسئلة الاستبانة .

أداة البحث:

اعتمد الباحث في تطوير الإستبانة على نوعين من البيانات:

- ١- المصادر الثانوية: المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من البحوث، والدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية العربية والأجنبية المتخصصة بموضوع البحث.
٢. المصادر الأولية (الاستبانة): لغرض توفير البيانات المتعلقة بالبحث فقد صممت الاستبانة بغرض الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للبحث من حيث معالجتها لأسئلة البحث واختبار فرضياته، وتضمنت الاستبانة الأقسام التالية وهي

- **القسم الأول:** وتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة البحث.
- **القسم الثاني:** وتكون من (٥) ابعاد لقياس الإحباط الوظيفي وهي (العدوانية، التخريب، الأنانية، اللامعيارية، العزلة) ، وتضمن هذا القسم (٢٣) فقرة.
- **القسم الثالث:** وتكون من متغير قياس قياس الولاء التنظيمي، والذي تضمن (١٤) فقرة.

تكونت الاستبانة من (٣٧) فقرة تقاس كل فقرة من خلال سؤال يطلب من المستجيب وضع علامة في الخانة التي تعبر عن وجهة نظره، على مقياس ليكرت الخماسي. ويوضح الجدول رقم (٢) التصنيف والدرجات لمستويات الموافقة التي تعطى لها في المعالجة الإحصائية.

الجدول رقم (٢) تصنيف ودرجات مستويات الموافقة على فقرات الاستبانة.

المستوي	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
التصنيف	عالي جداً	عالي	وسط	ضعيف	ضعيف جداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

وقد تم تحديد معيار تقدير الأهمية النسبية للاستجابات كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣) الأهمية النسبية المقابلة لمدى المتوسط الحسابي :

الأهمية النسبية	مدى المتوسط الحسابي
ضعيفة جداً	من (١) إلى أقل من (١.٨)
ضعيفة	من (١.٨) إلى أقل من (٢.٦)
متوسطة	من (٢.٦) إلى أقل من (٣.٤)
عالية	من (٣.٤) إلى أقل من (٤.٢)
عالية جداً	٤.٢ فأعلى
الملحق (٢)	

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة البحث وإختبار فرضياتها استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن خلاله قام الباحث بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- ٢- التكرارات والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة البحث في ضوء خصائصهم الديموغرافية.
- ٣- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل الإجابة عن أسئلة البحث ومعرفة الأهمية النسبية.
- ٤- اختبار كولمجروف - سمرنوف للتوزيع الطبيعي.
- ٥- معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- ٦- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لقياس اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

صدق الأداة:

للتحقق من مدى صدق محتوى أداة البحث (الاستبانة) تم عرضها على هيئة محكمين من هيئة التدريس بكلية التجارة بجامعة ظفار والكلية التقنية بصلالة، بغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة. وتم الانتهاء من تصديق الاستبانة بشكلها النهائي كما في الملحق رقم (٢) وتوزيعها للمستجيبين مباشرة.

ثبات الأداة:

معامل ثبات ألفا كرونباخ:

تم استخدام اختبار معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، حيث بلغت قيمة الفا للإستبانة الكلية (٨٨%)، وهي نسبة مرتفعة وأعلى من المعدل المقبول (٦٠%)،

وبالتالي إمكانية الاعتماد على النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها. والجدول رقم (٤) يوضح قيمة معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث.

الجدول رقم (٤) معاملات ثبات كرونباخ الفا للاستبانة الكلية وأبعادها

رقم	البعد	عدد الفقرات	معامل ثبات (كرونباخ الفا) %
١	العدوانية	٣	٧٠.٣
٢	التخريب	٥	٨٥.٢
٣	الأنانية	٤	٨٧.٢
٤	اللامعيارية	٤	٧٨.٧
٥	العزلة	٧	٨٧.٨
٦	الولاء التنظيمي	١٤	٧٣.٣
	معامل الثبات (كرونباخ الفا) % للاستبانة ككل	٣٧	٨٨.٠

المبحث الثاني

تحليل إجابات الاسئلة واختبار فرضيات البحث

قام الباحث من خلال هذا الفصل بالإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضيات البحث، وقد كانت النتائج على النحو التالي:

أولاً: تحليل أسئلة البحث:

تحليل إجابات السؤال الأول:

نص السؤال الأول على ما يلي: "ما درجة توفر الإحباط الوظيفي بدائرة الموارد البشرية بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار من وجهة نظر العاملين بها؟"

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث على متغيرات الإحباط الوظيفي وفقراتها، وقد تم ترتيب هذه الفقرات تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي.

- العدوانية ضد الآخرين:

الجدول رقم (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى توفر العدوانية بالمؤسسة المبحوثة (ن=٦١)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى التوفر
٢	يوجد شعور بالإحباط في الدائرة لتعطيل جهود الإبداع	٣.١٥	١.٠٧٨	١	متوسط
٣	تحصل مشاكل في العمل بسبب عدم الانسجام بين الموظفين	٢.٥٣	١.١٠٤	٢	ضعيف
١	يشعر الموظفون بممارسة الناس الإساءة اليهم في العمل	٢.٢١	.٩٨٥	٣	ضعيف
	الإجمالي الكلي لتوفر العدوانية	٢.٦٣	١.٠٥٦		متوسط

توضح النتائج في الجدول رقم (٥) أن مستويات توفر العدوانية ضد الآخرين بالمؤسسة المبحوثة كانت بدرجة متوسطة، وذلك بناء على المتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات البالغ (٢.٦٣)، بانحراف معياري قدره (١.٠٥٦). وقد تراوحت الموافقة على فقرات العدوانية بين المتوسطة والضعيفة.

وقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة مضمون الفقرة (٢) الذي يشير إلى وجود شعور بالإحباط في الدائرة لتعطيل جهود الإبداع، بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٥). وفي المرتبة الثانية جاء بدرجة ضعيفة مضمون الفقرة (٣) الذي ينص على حصول مشاكل في العمل بسبب عدم الانسجام بين الموظفين، وبلغ متوسطه الحسابي (٢.٥٣)، وجاء أخيراً بدرجة ضعيفة مضمون الفقرة (١) والذي يتعلق بشعور الموظفون بممارسة الناس للإساءة اليهم في العمل، بمتوسط حسابي قدره (٢.٢١). يرى الأشخاص المبحوثين ان الاحباط والشعور به في الدائرة يعد غير واضح كما ان الموظفين في الدوائر المبحوثة يعد لديهم تفاهم وليس لديهم أي مشكلة بالنسبة للمراجعين الذين يتعاملون معهم تختلف هذه النتيجة مع دراسة (الصرايرة، ٢٠٠٥)

- التخريب:

الجدول رقم (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومدى توفر التخريب بالمؤسسة المبحوثة (ن=٦١)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى التوفر
٥	يتعمد الموظفون التباطؤ في العمل والانجاز نظراً لطول ساعات العمل	٢.٤١	١.٢١٦	١	ضعيف
٧	لايؤدي الموظفون العمل بشكل منظم ومنسق ولايحافظون على نظافة موقع العمل	٢.٠٠	١.٠٠٠	٢	ضعيف
٤	يعمل الموظفون على عطب بعض الاجزاء او كسرها اوترك مجال عملهم بحجة عدم التوافق مع العمل احياناً	١.٩٨	١.٠٢٥	٣	ضعيف
٦	يقوم الموظفون بالعبث في بيئة العمل وعدم استقرارها	١.٨٣	.٩٤٢	٤	ضعيف
٨	تحصل حالات من الشغب والفوضى بسبب ضغوط العمل	١.٦١	.٨٨١	٥	ضعيف جداً
	الإجمالي الكلي لتوفر التخريب	١.٩٧	١.٠١٣		ضعيف

تبين النتائج في الجدول رقم (٦) أن مستويات توفر التخريب بالمؤسسة المبحوثة

كانت بدرجة ضعيفة، وذلك بناء على المتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات البالغ (١.٩٧)، بانحراف معياري قدره (١.٠١٣). وقد كانت الموافقة على جميع فقرات التخريب بدرجة ضعيفة.

وقد احتل مضمون الفقرة (٥) المرتبة الأولى في سياق التخريب بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤١)، وينص هذا المضمون على تعمد الموظفون التباطؤ في العمل والانتجاز نظرا لطول ساعات العمل. وفي المرتبة الثانية جاء مضمون الفقرة (٧) بمتوسط حسابي قدره (٢.٠٠)، والذي يشير إلى عدم أداء الموظفون العمل بشكل منظم ومنسق ولا يحافظون على نظافة موقع العمل. وجاء ثالثاً مضمون الفقرة (٤) بمتوسط حسابي بلغ (١.٩٨)، ويتعلق هذا المضمون بقيام الموظفون على عتب بعض الاجزاء او كسرهما او ترك مجال عملهم بحجة عدم التوافق مع العمل احيانا. وفي المرتبة قبل الأخيرة جاء مضمون الفقرة (٦) بمتوسط حسابي بلغ (١.٨٣)، ويشير هذا المضمون إلى قيام الموظفون بالعبث في بيئة العمل وعدم استقرارها. أما المرتبة الأخيرة فيحتلها بمتوسط حسابي (١.٦١) مضمون الفقرة (٨) الذي ينص على حصول حالات من الشغب والفوضى بسبب الاساءة يلاحظ من خلال إجابات الموظفين ان التخريب في الدائرة منعدم نظرا لأن الاحباط في هذه الدائرة يعد ضعيف جداً فالموظفين لا يشعرون بالإحباط في الدائرة المبحوثة تتشابه هذه النتيجة مع دراسة (العزاوي، ١٩٩٢)

- الأمانة:

الجدول رقم (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى توفر التخريب بالمؤسسة المبحوثة (ن=٦١)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى التوفر
٩	تقدم احيانا شكاوي لوجود غبن في الحقوق	٢.٥٢	١.٠٧٤	١	ضعيف
١٠	يتعمد الموظفون نقل مشكلات الدائرة خارج العمل	٢.٤٣	١.١٣٢	٢	ضعيف
١٢	توجد هناك تصرفات انانية وتنافس غير مشروع بشكل واضح	٢.٤٣	١.١٤٠	٣	ضعيف
١١	يتعمد المدير مكافاة موظفين معينين دون الاخرين	٢.١٨	١.١٣٣	٤	ضعيف
	الإجمالي الكلي لتوفر الأمانة	٢.٣٩	١.١٢٠		ضعيف

تشير نتائج الجدول رقم (٧) إلى أن مستويات توفر الأناية بالمؤسسة المبحوثة كانت بدرجة ضعيفة، وذلك بناء على المتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات البالغ (٢.٣٩)، بانحراف معياري قدره (١.١٢٠). وقد جاءت الموافقة على جميع فقرات الأناية بدرجة ضعيفة.

وقد احتل مضمون الفقرة (٩) المرتبة الأولى في إطار الأناية بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٢)، وينص هذا المضمون على أنه تقدم احياناً شكاوي لوجود غبن في الحقوق. وفي المرتبة الثانية جاء مضمون الفقرة (١٠) بمتوسط حسابي قدره (٢.٤٣) وانحراف معياري بلغ (١.١٣٢)، والذي يشير إلى تعمد الموظفون نقل مشكلات الدائرة خارج العمل. وجاء ثالثاً مضمون الفقرة (١٢) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٣) وانحراف معياري قدره (١.١٤٠)، ويتعلق هذا المضمون بوجود تصرفات انانية وتناقض غير مشروع بشكل واضح. وفي المرتبة الأخيرة جاء مضمون الفقرة (١١) بمتوسط حسابي بلغ (٢.١٨)، ويشير هذا المضمون إلى تعمد المدير مكافأة موظفين معينين دون الآخرين. يتضح من اجابات افراد العينة ان الانانية في المديرية منخفضة حيث انه لا يوجد شكاوي في المديرية ولا يوجد بين الموظفين أي نوع من انواع تصرفات الانانية وهذا ربما يرجع لأن الموظفين يتعاملون مع بعضهم البعض كفريق عمل تتشابه مع دراسة (العزاوي، ١٩٩٢).

- اللامعيارية:

الجدول رقم (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى توفر اللامعيارية بالمؤسسة المبحوثة (ن=٦١)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى التوفر
١٣	يشعر الموظفون بانهم تعرضوا للاستغلال كثيراً في اثناء العمل	٢.٦٦	١.٢٠٩	١	متوسط
١٦	تتم الترقيات على اسس ومعايير غير عادلة	٢.٤٤	١.٣٥٠	٢	ضعيف
١٤	يشعر الموظفون بعدم استقرار وضعف علاقاتهم الاجتماعية داخل محيط العمل	٢.١٦	١.٠٦٧	٣	ضعيف
١٥	يعتقد الموظفون بان العالم من حولهم على وشك التمزق	١.٩٧	١.١٥٤	٤	ضعيف
	الإجمالي الكلي لتوفر اللامعيارية	٢.٣٠	١.١٩٥		ضعيف

يتضح من نتائج الجدول رقم (٨) أن مستويات توفر اللامعيارية بالمؤسسة المبحوثة

كانت بدرجة ضعيفة، وذلك وفقاً للمتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات البالغ (٢.٣٠)، بانحراف معياري قدره (١.١٩٥). وقد تراوحت الموافقة على فقرات اللامعيارية بين المتوسطة والضعيفة.

وقد جاء في المرتبة الأولى مضمون الفقرة (١٣) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٦)، وينص هذا المضمون على شعور الموظفون بانهم تعرضوا للاستغلال كثيراً في اثناء العمل. وفي المرتبة الثانية جاء مضمون الفقرة (١٦) بمتوسط حسابي قدره (٢.٤٤)، والذي يشير إلى أن الترقيات تتم على اسس ومعايير غير عادلة. وجاء ثالثاً مضمون الفقرة (١٤) بمتوسط حسابي بلغ (٢.١٦)، ويتعلق هذا المضمون بشعور الموظفون بعدم استقرار وضعف علاقاتهم الاجتماعية داخل محيط العمل. وفي المرتبة الأخيرة جاء مضمون الفقرة (١٥) بمتوسط حسابي بلغ (١.٩٧)، ويشير هذا المضمون إلى اعتقاد الموظفون بأن العالم من حولهم على وشك التمزق. يتضح من الاجابات ان الموظفين لايشعرون بأنهم مستغلين في العمل وهناك اسس وقواعد تقوم عليها عملية الترقيات في المديرية بطريقة صحيحة. تختلف هذه النتيجة مع الصرايرة ، ٢٠٠٥

- العزلة:

الجدول رقم (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى توفر العزلة بالمؤسسة المبحوثة (ن=٦١)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى التوفر
١٧	يشعر الموظفون بالرغبة في البقاء في المنزل بدلا من الذهاب الى العمل	٢.٨٤	١.٣٥٦	١	متوسط
١٩	يرغب الموظفون في ان تكون معظم علاقاتهم مع افراد خارج محيط العمل	٢.٧٤	١.٠٤٧	٢	متوسط
٢٢	تقتصر العلاقات بين الموظفين على العلاقات الرسمية	٢.٣٩	١.٢٢٩	٣	ضعيف
١٨	يسود العمل ضعف في روح التعاون بين افراد الوحدة	٢.١٨	١.٠٨٨	٤	ضعيف
٢١	لايميل الموظفون الى تكوين علاقات صداقة ضمن محيط عملهم الحالي	٢.١٦	١.٠٠٣	٥	ضعيف
٢٠	لايشعر الموظفون بالانتماء الفعلي لجماعة العمل	٢.١٣	١.١٣٢	٦	ضعيف
٢٣	يعاني معظم الموظفون كثيرا من الوحدة/ العزلة حتي اذا كانوا وسط زملائهم في العمل	١.٨٧	١.٠٥٦	٧	ضعيف
	الإجمالي الكلي لتوفر العزلة	٢.٣٣	١.١٣٠		ضعيف

يتبين من نتائج الجدول رقم (٩) أن مستويات توفر العزلة بالمؤسسة المبحوثة كانت بدرجة ضعيفة، وذلك وفقاً للمتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات البالغ (٢.٣٣)، بانحراف معياري قدره (١.١٣٠). وقد تراوحت الموافقة على فقرات اللامعيارية بين المتوسطة والضعيفة.

وقد نال مضموني الفقرتين (١٧) و (١٩) أعلى درجات الموافقة في هذا السياق بدرجة موافقة متوسطة، ويشير هذين المضمونين إلى شعور الموظفين بالرغبة في البقاء في المنزل بدلاً من الذهاب إلى العمل، ورغبة الموظفين في أن تكون معظم علاقاتهم مع أفراد خارج محيط العمل، بمتوسطين حسابيين بلغا (٢.٨٤) و (٢.٧٤) على التوالي.

وجاءت بقية مضامين هذا البعد بدرجة موافقة متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (١.٨٧) و (٢.٣٩) وتتص هذه المضامين تنازلياً على اقتصار العلاقات بين الموظفين على العلاقات الرسمية، تلاه سيادة ضعف في روح التعاون بين أفراد الوحدة في العمل، ثم عدم ميل الموظفين إلى تكوين علاقات صداقة ضمن محيط عملهم الحالي، تلاه عدم شعور الموظفين بالانتماء الفعلي لجماعة العمل، وأخيراً معاناة معظم الموظفين كثيراً من الوحدة والعزلة حتى إذا كانوا وسط زملائهم في العمل. يتضح من المبحوثين أن الموظفين ليس لديهم أي مشاكل في العمل تستدعي منهم أن يتركوا العمل كما أن الموظفين لديهم علاقات جيدة مع بعضهم البعض.

تحليل إجابات السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على ما يلي: "ما مستويات الولاء التنظيمي بدائرة الموارد البشرية بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار من وجهة نظر العاملين بها؟"

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على متغير الولاء التنظيمي وفقراته، وقد تم ترتيب هذه الفقرات وفقاً للمتوسط الحسابي.

الجدول رقم (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستويات الولاء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة (ن=٦١)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة المستوى
٣١	يشعر الموظفون بواجب اخلاقي يدفعهم للاستمرار في العمل في الدائرة	٣.٦٩	١.٠٨٨	١	مرتفعة
٣٠	احد الاسباب المهمة لعدم ترك الموظفون للعمل في الدائرة هو ندرة الفرص المتاحة امامهم	٣.٦٢	١.٠٩٨	٢	مرتفعة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة المستوى
٣٤	الموظفون مستعدون لبذل قصارى جهدهم أكثر مما هو متوقع منهم كي يساعدوا على نجاح هذه المنظمة	٣.٦٢	١.١١٣	٣	مرتفعة
٢٦	يشعر الموظفون بانهم جزء من الدائرة	٣.٥٨	.٨٣٥	٤	مرتفعة
٢٩	احد اهم الاسباب الرئيسية لاستمرار الموظفون في العمل في الدائرة هو ان تركهم للعمل سيجعلهم يضحون بمزايا لايجدوها في اي اعمال اخرى	٣.٣٠	١.١٣١	٥	متوسطة
٣٥	يجد الموظفون ان كثير من القيم التي يؤمنوا بها تتطابق مع قيم المؤسسة التي يعملوا فيها	٣.٢٨	.٩٨٥	٦	متوسطة
٢٧	يشعر الموظفون بأحاسيس قوية تربطهم بالدائرة التي يعملون بها	٣.٢٧	١.٠٧١	٧	متوسطة
٣٧	يشعر الموظفون بان مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلهم الشخصية	٣.٢٠	١.٢٧٦	٨	متوسطة
٣٣	يعتقد الموظفون انه يجب ان يبقوا منتمين لعملهم دائما	٣.١٣	١.٠٨٧	٩	متوسطة
٢٥	يشعر الموظفون بسعادة عندما تناقش امور الدائرة مع زملائهم في خارج المنظمة	٣.١٠	١.١٣٦	١٠	متوسطة
٢٨	سيكون من الصعب على الموظفين ترك العمل في الدائرة حتي ولو رغبوا في ذلك	٣.٠٥	١.١٨٩	١١	متوسطة
٣٦	المنظمة تلهم الموظفين الكثير لتحسين ادائهم في العمل	٢.٨٩	١.٠٠٢	١٢	متوسطة
٣٢	يشعر الموظفون انه ليس صحيحا ترك العمل في الدائرة حتى لو توفر لهم عرض افضل في مكان اخر	٢.٧٧	١.٠٣٩	١٣	متوسطة
٢٤	سيكون الموظفون سعداء لو قضاوا بقية حياتهم في الدائرة التي يعملون بها حاليا	٢.٦١	١.٠٦٩	١٤	متوسطة
	الإجمالي الكلي لمستويات الولاء التنظيمي	٣.٢٢	١.٠٨٠		متوسطة

تشير النتائج في الجدول رقم (١٠) إلى أن مستويات الولاء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة كانت بدرجة متوسطة، وذلك وفقاً للمتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات البالغ (٣.٢٢)، بانحراف معياري قدره (١.٠٨٠). وقد تراوحت الموافقة على فقرات هذا البعد بين المرتفعة والمتوسطة.

وقد جاءت مضامين الفقرات (٣١، ٣٠، ٣٤، ٢٦) بدرجة موافقة مرتفعة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٥٨)، و (٣.٦٩)، وتشير هذه المضامين بالترتيب إلى شعور الموظفون بواجب اخلاقي يدفعهم للاستمرار في العمل في الدائرة، ثم احد الاسباب المهمة لعدم ترك الموظفون للعمل في الدائرة هو ندرة الفرص المتاحة امامهم، تلاه استعداد الموظفون لبذل قصارى جهدهم اكثر مما هو متوقع منهم كي يساعدوا على نجاح هذه المنظمة، وأخيراً شعور الموظفون بانهم جزء من الدائرة.

وفي المقابل نالت بقية مضامين فقرات هذا البعد على درجة موافقة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٢.٦١)، و (٣.٣٠). وكان أعلى هذه المضامين موافقة أن احد اهم الاسباب الرئيسية لاستمرار الموظفون في العمل في الدائرة هو ان تركهم للعمل سيجعلهم يضحون بمزايا لايجدوها في اي اعمال اخرى. بينما كان أدنى هذه المضامين موافقة يشير إلى ان الموظفون سيكون سعداء لو قضاوا بقية حياتهم في الدائرة التي يعملون بها حالياً يتضح من إجابات العينة المبحوثة ان بعض الموظفين لديهم استعداد لترك العمل في المديرية والعمل في أي مكان اخر إذا توافرت لهم ظروف جيدة للعمل مما يدل على ان مستويات الولاء التنظيم في المديرية تتفاوت من موظف إلى اخر حسب السمات الشخصية لهؤلاء الافراد

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

قبل البدء باختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولومجروف-سمرنوف) لإختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وفق ما يلي:

- اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولومجروف - سمرنوف)

جدول رقم (١١) اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولومجروف - سمرنوف)

المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
العدوانية	٣	١.١٩٣	.١١٦
التخريب	٥	١.٠٩٤	.١٨٣
الانانية	٤	.٧٠٢	.٧٠٨
اللامعيارية	٤	.٩٢٤	.٣٦١
العزلة	٧	.٩٥٢	.٣٢٥
الولاء التنظيمي	١٤	.٦٥٨	.٧٧٩

تم إجراء اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حال اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. و يوضح الجدول رقم (١١) نتائج

الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

١- **الفرضية الأولى:** نصت الفرضية الأولى على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاحباط الوظيفي والولاء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة. لإختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (١٢) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الاحباط الوظيفي والولاء التنظيمي (ن=٦١)

المتغير	الإحصاءات	الولاء التنظيمي
الإحباط الوظيفي	معامل الارتباط	-١٥١.
	مستوي الدلالة	٢٤٦.

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الاحباط الوظيفي والولاء التنظيمي قد بلغ (-١٥١.)، وكانت الدلالة الاحصائية المصاحبة له (٢٤٦.)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). وبناء عليه يمكننا القول بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين الاحباط الوظيفي والولاء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة. وبناء على هذه النتيجة يتم قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة. ويتضح هذا من خلال اجابات افراد العينة حيث ان مستويات الاحباط بالمنظمة المبحوثة ضعيف وايضا مستويات الولاء التنظيمي بالمنظمة ايضا ضعيف لذا فهناك عدم احباط بمستويات ولاء متفاوتة.

٢- **الفرضية الثانية:** نصت الفرضية الثانية على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مظاهر الإحباط الوظيفي والولاء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (١٣) معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين مظاهر الإحباط الوظيفي والولاء التنظيمي (ن=٦١)

المتغير	الولاء التنظيمي	
	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
العدوانية	-١٩٠.	١٤٣.
التخريب	-٠٦٨.	٦٠٤.
الأنانية	-١٠٣.	٤٣٠.
اللامعيارية	-١٨٩.	١٤٥.
العزلة	-١١٢.	٣٩٠.

تشير معطيات الجدول (١٣) إلى عدم وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مظاهر الإحباط الوظيفي والولاء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة، حيث كانت الدلالة الإحصائية المصاحبة لمعاملات ارتباط بيرسون لجميع عناصر الإحباط

الوظيفي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (٠.٠٥). وعليه فإننا نقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مظاهر الإحباط الوظيفي والولاء التنظيمي، ونرفض الفرضية البديلة.

٢- **الفرضية الثانية:** نصت الفرضية الثانية على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمظاهر الإحباط الوظيفي على الولاء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة. لاختبار الفرضية تم استخدام الانحدار المتعدد بطريقة الإدخال المترام، فأدخلت جميع المتغيرات المستقلة إلى معادلة الانحدار دفعة واحدة وتوضحه الجداول التالية. الجدول (١٤) ملخص نموذج العلاقة التآثيرية لمظاهر الإحباط الوظيفي على الولاء التنظيمي

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
.٢٥٤	.٠٦٤	-.٠٢١	.٥٢٤٢٩

تشير النتائج في الجدول رقم (١٤) إلى أن معامل الارتباط بين مظاهر الإحباط الوظيفي والولاء التنظيمي بلغ (٠.٢٥٤)، وبلغ معامل التحديد المعدل للنموذج (-٠.٢١)، وهو ما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة تفسر مجتمعة ما نسبته (٢٠.١%) من التباين في الولاء التنظيمي. وتعني هذه النتيجة أن الولاء التنظيمي يتأثر بدرجة سلبية بمظاهر الإحباط الوظيفي حيث أن الإحباط في المنظمة المبحوثة يعد ضعيف جداً والولاء بالمنظمة المبحوثة ليس مرتفع .

الجدول (١٥) تحليل التباين الأحادي لأثر مظاهر الإحباط الوظيفي على الولاء التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الانحدار	١.٠٤٠	٥	.٢٠٨	.٧٥٧	.٥٨٥
الخطأ	١٥.١١٨	٥٥	.٢٧٥		
المجموع	١٦.١٥٨	٦٠			

يتضح من الجدول (١٥) أن قيمة (F) في نموذج الانحدار بلغت (٠.٧٥٧) وكانت الدلالة المعنوية المصاحبة لها تساوي (٠.٥٨٥) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥)، وبناء عليه يمكن أن نقول أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) لمظاهر الإحباط الوظيفي على الولاء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة.

الجدول (١٦) معاملات ميل مظاهر الإحباط الوظيفي على الولاء التنظيمي

مصدر التباين	قيمة معامل الانحدار β	قيمة t	الدلالة الإحصائية
--------------	-----------------------------	--------	-------------------

مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار ' Naef Said Abdullah Ba Zanbur

الثابت	٣.٥٤٠	١٤.٠٦٢	.٠٠٠
العدوانية	-١.١٢٦	-١.١٣٢	.٢٦٣
التخريب	.١١٨	.٩١٣	.٣٦٥
الانانية	.٠١٥	.١٤٤	.٨٨٦
اللامعيارية	-١.١٣٥	-١.٠٠٥	.٣١٩
العزلة	.٠٢٣	.١٦١	.٨٧٣
قيمة t الجدولية عند درجة حرية ٦٠ ودلالة معنوية (٠.٠٥) تساوى ٢.٠٠٠ +/-			

يتضح من الجدول (١٦) أن قيم (t) المحسوبة لجميع مظاهر الإحباط الوظيفي كانت أصغر من قيمة (t) الجدولية التي تساوى (٢.٠٠٠ +/-). وكانت الدلالة الإحصائية المصاحبة لجميع قيم (t) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (٠.٠٥). وبناء على هذه النتيجة يتضح عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لمظاهر الإحباط الوظيفي على الولاء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة أي ان الاحباط الوظيفي لا يؤثر في الموظفين الموجودين في المنظمة بشكل مباشر.

٣- الفرضية الثالثة: نصت الفرضية الثالثة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بصدد مظاهر الإحباط الوظيفي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة. وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

أ- التباين وفقاً لمتغير العمر:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي، والجدول التالي يوضحه.

الجدول رقم (١٧) تحليل التباين الأحادي لاختبار للفروق في مظاهر الإحباط الوظيفي وفقاً لمتغير العمر

			٦٠	٥١.٦١٦	المجموع	
المتغير العزلة	الدلالة الإحصائية ٣.٤٩٩	قيمة (F) ٨٢٨ متوسط المتغيرات	٣	٢.٤٨٥	بين المجموعات	داخل المجموعات
			درجات الحرية	مجموع المبرعات		
			٦٠	٤٤.٦٧٥	المجموع	
العدوانية	.٩٤٢	.١٣٠	٣	.٢٨٦	بين المجموعات	داخل المجموعات
			٥٧	٤١.٧٠٤	المجموع	
			٦٠	٤١.٩٩٠	المجموع	
التخريب	.٥٤٤	.٧١٩	٣	١.٤٤٤	بين المجموعات	داخل المجموعات
			٥٧	٣٨.١٤٣	المجموع	
			٦٠	٣٩.٥٨٧	المجموع	
الانانية	.١٦٥	١.٧٥٩	٣	٤.٥٥٩	بين المجموعات	داخل المجموعات
			٥٧	٤٩.٢٤٠	المجموع	
			٦٠	٥٣.٧٩٩	المجموع	
اللامعيارية	.٠٧٦	٢.٤١٣	٣	٥.٨١٧	بين المجموعات	داخل المجموعات
			٥٧	٤٥.٧٩٩	المجموع	
			٦٠	٤٥.٧٩٩	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (١٧) الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (٠.٠٥) بصدد مظاهر الإحباط الوظيفي تعزى لمتغير العمر، حيث أن الدلالة الاحصائية المصاحبة لقيمة (F) المحسوبة كانت في كل أكبر من الدلالة المعنوية (٠.٠٥) يرى الموظفون المبحوثين من حيث العمر ان الأحباط الوظيفي ليس له تأثير على مظاهر الولاء التنظيمي بالمديرية نظراً لضعف مستويات الاحباط بالمديرية مع وجود مستويات متوسطة من الولاء التنظيمي

ب- التباين وفقاً لمتغير المستوى التعليمي:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي، والجدول التالي يوضحه. الجدول رقم (١٨) تحليل التباين الأحادي لاختبار للفروق في مظاهر الإحباط الوظيفي وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
العدوانية	بين المجموعات	٣.٨٧٧	٣	١.٢٩٢	١.٩٣	.١٣٥
	داخل المجموعات	٣٨.١١٣	٥٧	.٦٦٩	٣	
	المجموع	٤١.٩٩٠	٦٠			
التخريب	بين المجموعات	١.٠٤٥	٣	.٣٤٨	.٥١٥	.٦٧٣
	داخل المجموعات	٣٨.٥٤٢	٥٧	.٦٧٦		
	المجموع	٣٩.٥٨٧	٦٠			
الأنانية	بين المجموعات	٥.٠٣٣	٣	١.٦٧٨	١.٩٦	.١٣٠
	داخل المجموعات	٤٨.٧٦٧	٥٧	.٨٥٦	١	
	المجموع	٥٣.٧٩٩	٦٠			
اللامعيارية	بين المجموعات	١.٥٣٥	٣	.٥١٢	.٥٨٢	.٦٢٩
	داخل المجموعات	٥٠.٠٨١	٥٧	.٨٧٩		
	المجموع	٥١.٦١٦	٦٠			
العزلة	بين المجموعات	.٣٠٤	٣	.١٠١	.١٣٠	.٩٤٢
	داخل المجموعات	٤٤.٣٧١	٥٧	.٧٧٨		
	المجموع	٤٤.٦٧٥	٦٠			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (١٨) الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (٠.٠٥) بصدد مظاهر الإحباط الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث أن الدلالة الاحصائية المصاحبة لقيمة (F) المحسوبة كانت في كل أكبر من الدلالة المعنوية (٠.٠٥) يتضح من إجابات أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي انهم متفقين على ان الاحباط الوظيفي في المنظمة المبحوثة ضعيف

ومستويات الولاء متوسطة .

ج- التباين وفقاً لمتغير الوظيفة:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي، والجدول التالي يوضحه. الجدول رقم (١٩) تحليل التباين الأحادي لاختبار للفروق في مظاهر الإحباط الوظيفي وفقاً لمتغير الوظيفة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
العدوانية	بين المجموعات	٧.٦٩٣	٥	١.٥٣٩	٢.٤٦٧	.٠٤٤
	داخل المجموعات	٣٤.٢٩٧	٥٥	.٦٢٤		
	المجموع	٤١.٩٩٠	٦٠			
التخريب	بين المجموعات	٩.٨١٢	٥	١.٩٦٢	٣.٦٢٥	.٠٠٧
	داخل المجموعات	٢٩.٧٧٥	٥٥	.٥٤١		
	المجموع	٣٩.٥٨٧	٦٠			
الأنانية	بين المجموعات	٨.٧٧٠	٥	١.٧٥٤	٢.١٤٢	.٠٧٤
	داخل المجموعات	٤٥.٠٢٩	٥٥	.٨١٩		
	المجموع	٥٣.٧٩٩	٦٠			
اللامعيارية	بين المجموعات	٥.٩٦٨	٥	١.١٩٤	١.٤٣٨	.٢٢٥
	داخل المجموعات	٤٥.٦٤٨	٥٥	.٨٣٠		
	المجموع	٥١.٦١٦	٦٠			
العزلة	بين المجموعات	٩.٨٣٤	٥	١.٩٦٧	٣.١٠٥	.٠١٥
	داخل المجموعات	٣٤.٨٤١	٥٥	.٦٣٣		
	المجموع	٤٤.٦٧٥	٦٠			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (١٩) الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (٠.٠٥) بصدد الأنانية واللامعيارية تعزى لمتغير الوظيفة، حيث أن الدلالة الاحصائية المصاحبة لقيمة (F) المحسوبة كانت في كل أكبر من الدلالة المعنوية (٠.٠٥). بينما يشير الجدول نفسه إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (٠.٠٥) بصدد العدوانية، التخريب، والعزلة تعزى لمتغير الوظيفة، حيث أن الدلالة الاحصائية المصاحبة لقيمة (F) المحسوبة كانت في كل أصغر من الدلالة المعنوية (٠.٠٥). للتعرف على الفئات الوظيفية التي كانت توجهاتها تختلف في مظاهر العدوانية، التخريب، والعزلة استخدم الباحث اختبار LSD للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (٢٠) نتائج اختبار LSD للتباين في العدوانية

الدلالة الإحصائية	الفرق المتوسط	الفئة الوظيفية	الفئة الوظيفية
.٣٣٤	-.٦٦٦	رئيس قسم	مدير
.١٤٥	-١.١٦٦	فني	
.٠٠٨	-١.٧٠٨	إداري	
.٢٥٣	-.٦٩٢	معلم	
.٠٩٥	-.٩٧٩	موظف	
.٤٦٨	-.٥٠٠	فني	رئيس قسم
.٠٣٦	-١.٠٤١	إداري	
.٩٥٥	-.٠٢٥	معلم	
.٤٥٩	-.٣١٢	موظف	
.٣٨٩	-.٥٤١	إداري	فني
.٤٣٢	.٤٧٤	معلم	
.٧٤٦	.١٨٧	موظف	
.٠٠٦	١.٠١٦	معلم	إداري
.٠٢٣	.٧٢٩	موظف	
.٢٧٤	-.٢٨٦	موظف	معلم

يتضح من الجدول السابق وجود ثلاثة مصادر للتباين ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) في الإستجابات حول العدوانية، وكانت الفروق بين المدراء مقارنة بالإداريين، وقد كانت الفروق لصالح للإداريين. وكذلك وجدت فروق بين رؤساء الأقسام مقارنة بالإداريين، وقد كانت الفروق لصالح الإداريين، وأخيراً وجدت فروق بين الإداريين مقارنة بالمعلمين والموظفين، وقد كانت الفروق لصالح الإداريين.

الجدول رقم (٢١) نتائج اختبار توكي للتباين في التخريب

الدلالة الإحصائية	الفرق المتوسط	الفئة الوظيفية	الفئة الوظيفية
.٩٩٧	-.٣٠٠	رئيس قسم	مدير
.٩٩٨	-.٣٠٠	فني	
.٠٥٤	-١.٧٠٠	إداري	
.٧٠٨	-.٨٠٠	معلم	
.٨١٨	-.٦٦٢	موظف	
١.٠٠٠	.٠٠٠	فني	رئيس قسم
.٠٣٤	-١.٤٠٠	إداري	
.٨٤٠	-.٥٠٠	معلم	
.٩٣٧	-.٣٦٢	موظف	
.١٧٢	-١.٤٠٠	إداري	فني
.٩٤٦	-.٥٠٠	معلم	
.٦٨٤	-.٤٦٢	موظف	

مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار ' Naef Said Abdullah Ba Zanbur

موظف	١.٠٣٧	٠.٠٠٩
معلم	١.١٣٧	٠.٩٩٣

يتضح من الجدول السابق وجود مصدرين للتباين ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) في الإستجابات حول التخريب، وكانت الفروق بين رؤساء الأقسام مقارنة بالإداريين، وقد كانت الفروق لصالح للإداريين. وكذلك وجدت فروق بين الإداريين مقارنة بالموظفين، وقد كانت الفروق لصالح الإداريين.

الجدول رقم (٢٢) نتائج اختبار توكي للتباين في العزلة

الدلالة الإحصائية	الفرق المتوسط	الفئة الوظيفية	الفئة الوظيفية
.٨١٣	-٠.٨٥٧	رئيس قسم	مدير
.٧٠٥	-١.١٤٢	فني	
.٠٦٦	-١.٧٨٥	إداري	
.٣٥١	-١.٢١٤	معلم	
.٨٠٠	-٠.٧٣٦	موظف	
.٩٩٨	-٠.٢٨٥	فني	رئيس قسم
.٤١٠	-٠.٩٢٨	إداري	
.٩٦٩	-٣.٥٧١٤	معلم	
١.٠٠٠	.١٢٠	موظف	
.٩٠٩	-٠.٦٤٢	إداري	فني
١.٠٠٠	-٠.٠٧١	معلم	
.٩٨١	.٤٠٦	موظف	
.٦٠٤	.٥٧١	معلم	إداري
.٠١٨	١.٠٤٩	موظف	
.٤٥٩	.٤٧٧	موظف	معلم

يتضح من الجدول السابق وجود مصدر واحد للتباين ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) في الإستجابات حول العزلة، وكانت الفروق بين الإداريين مقارنة بالموظفين، وقد كانت الفروق لصالح الموظفين. يرى الموظفون ان اهم مظاهر الاحباط تأثيراً هي العزلة حيث تؤدي إلى حدوث مشاكل نفسية للموظف

د- التباين وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (٢٣) تحليل التباين الأحادي لاختبار للفروق في مظاهر الإحباط الوظيفي وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

		٣	٣	٩٨٩	بين المجموعات	
٧١٢	٤٥٨	٧١٩	٥٧	٤١.٠٠١	داخل المجموعات	العدوانية
الدلالة	قيمة (F)	متوسط	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
الإحصائية	٢.١٢٣	الهرجات	٣	٣.٩٧٩	بين المجموعات	التخريب

		٦٢٥	٥٧	٣٥.٦٠٨	داخل المجموعات	
			٦٠	٣٩.٥٨٧	المجموع	
.٩١٧	.١٦٩	.١٥٨	٣	.٤٧٥	بين المجموعات	الأنانية
		.٩٣٦	٥٧	٥٣.٣٢٤	داخل المجموعات	
			٦٠	٥٣.٧٩٩	المجموع	
.٣٧٩	١.٠٤٨	.٨٩٩	٣	٢.٦٩٧	بين المجموعات	اللامعيارية
		.٨٥٨	٥٧	٤٨.٩١٩	داخل المجموعات	
			٦٠	٥١.٦١٦	المجموع	
.٠٦١	٢.٥٩٩	١.٧٩٢	٣	٥.٣٧٥	بين المجموعات	العزلة
		.٦٨٩	٥٧	٣٩.٣٠٠	داخل المجموعات	
			٦٠	٤٤.٦٧٥	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (٢٣) الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (٠.٠٥) بصدد مظاهر الإحباط الوظيفي تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، حيث أن الدلالة الاحصائية المصاحبة لقيمة (F) المحسوبة كانت في كل أكبر من الدلالة المعنوية (٠.٠٥). يتفق افراد العينة الحاصلين على دورات تدريبية على ان الاحباط الوظيفي لا يؤثر تائير مباشر في الولاء التنظيمي للمنظمة

٥- التباين وفقاً لمتغير عدد مدة الخدمة:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي، والجدول التالي يوضحه.

الجدول رقم (٢٤) تحليل التباين الأحادي لاختبار للفروق في مظاهر الإحباط الوظيفي وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) الإحصائية	الدلالة
	داخل المجموعات	٤٣.٠٢٣	٥٦	.٧٦٨		
	المجموع	٤٤.٦٧٥	٦٠			
العدوانية	بين المجموعات	١.٣٤٥	٤	.٣٣٦	.٤٦٣	.٧٦٢
	داخل المجموعات	٤٠.٦٤٥	٥٦	.٧٢٦		
	المجموع	٤١.٩٩٠	٦٠			
التخريب	بين المجموعات	١.٤١٤	٤	.٣٥٣	.٥١٩	.٧٢٢
	داخل المجموعات	٣٨.١٧٣	٥٦	.٦٨٢		
	المجموع	٣٩.٥٨٧	٦٠			
الأنانية	بين المجموعات	٣.١٦١	٤	.٧٩٠	.٨٧٤	.٤٨٥
	داخل المجموعات	٥٠.٦٣٨	٥٦	.٩٠٤		
	المجموع	٥٣.٧٩٩	٦٠			
اللامعيارية	بين المجموعات	٣.٠٣٢	٤	.٧٥٨	.٨٧٤	.٤٨٦
	داخل المجموعات	٤٨.٥٨٤	٥٦	.٨٦٨		
	المجموع	٥١.٦١٦	٦٠			
بين المجموعات	١.٦٥٢	٤	.٤١٣			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (٢٤) الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (٠.٠٥) بصدد مظاهر الإحباط الوظيفي تعزى لمتغير مدة الخدمة، حيث أن الدلالة الاحصائية المصاحبة لقيمة (F) المحسوبة كانت في كل أكبر من الدلالة المعنوية (٠.٠٥). يتفق العاملان على ان جميع عناصر الاحباط الوظيفي ليس لها تأثير على مستويات الولاء التنظيمي بالمنظمة

نتائج وتوصيات البحث

يتضمن هذا الفصل عرضاً لأهم النتائج التي توصل إليها الباحث بالإضافة الى تقديم مجموعة من التوصيات التي خرج بها الباحث على ضوء نتائج البحث، لقد أجري البحث على العاملين بدائرة الموارد البشرية بالمديرية العامة للتربية والتعليم، لدراسة أثر مظاهر الإحباط الوظيفي على الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالدائرة.

أولاً: النتائج:

١- مستويات توفر العدوانية ضد الآخرين بالمؤسسة المبحوثة كانت بدرجة متوسطة، وذلك بناء على المتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات البالغ (٢.٦٣)، وكان أعلى توفر مظاهر العدوانية بالمؤسسة وجود شعور بالإحباط في الدائرة لتعطيل جهود الابداع.

٢- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات لتوفر التخريب (١.٩٧)، وهو ما يعبر عن موافقة ضعيفة لتوفر مظهر التخريب بالمؤسسة المبحوثة، وكان أعلى مظهره يتمثل في تعمد الموظفون التباطؤ في العمل والانجاز نظراً لطول ساعات العمل.

٣- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات لتوفر الأنانية (٢.٣٩)، ويعبر هذا المتوسط عن موافقة ضعيفة لتوفر الأنانية بالمؤسسة المبحوثة، وكانت أعلى مظهره قد وضحت في تقديم شكاوى في بعض الأحيان لوجود غبن في الحقوق.

٤- مستويات توفر اللامعيارية في المؤسسة المبحوثة كانت بدرجة ضعيفة، وذلك وفقاً للمتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات البالغ (٢.٣٠)، وكان أعلى مستويات اللامعيارية تتمثل في شعور الموظفون بانهم تعرضوا للاستغلال كثيراً في اثناء العمل.

٥- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات لتوفر العزلة (٢.٣٣)، ويعبر هذا المتوسط عن موافقة ضعيفة لتوفر مظهر العزلة بالمؤسسة المبحوثة، وكانت أعلى مظهره قد ظهرت في شعور الموظفون بالرغبة في البقاء في المنزل بدلاً من

الذهاب الى العمل، ورغبة الموظفين في ان تكون معظم علاقاتهم مع افراد خارج محيط العمل.

٦- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات لمستويات الولاء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة (٣.٢٢)، ويعبر هذا المتوسط عن موافقة متوسطة لوجود ولاء تنظيمي من قبل العاملين، وكانت ابرز سمات الولاء التنظيمي بالمؤسسة تتمثل في شعور الموظفين بوجود واجب اخلاقي يدفعهم للاستمرار في العمل في الدائرة.

٧- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين الإحباط الوظيفي والولاء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة.

٨- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين مظاهر الإحباط الوظيفي والولاء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة.

٩- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) لمظاهر الإحباط الوظيفي على الولاء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة.

١٠- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في مظاهر الإحباط الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية العمر، المستوى التعليمي، عدد الدورات التدريبية، ومدة الخدمة لإفراد العينة.

١١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في العدوانية، التخريب، والعزلة تعزى لمتغير الوظيفة.

التوصيات:

١. يفضل زيادة تشجيع الموظفين على الابداع في الدائرة التي يعملون بها حتي لا يصابوا بالاحباط
٢. يستحسن ان تشجع المديرية الموظفين على العمل وتحسين العلاقات بين المديرية والعاملين عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات مع الموظفين والاختذ بآرائهم بجدية
٣. يفضل ان تشجع المديرية الموظفين على العمل كفريق واحد
٤. يفضل ان تقوم المديرية بزيادة ولاء العاملين فيها تجاه دوائرهم عن طريق دراسة الاسباب التي تؤدي إلى زيادة الولاء كالحوافز، وشهادات التقدير والشكر حتى يشعر الموظفين بمميزات في العمل تختلف عن المنظمات الاخرى .
٥. يفضل قيام الدائرة بترشيح الموظفين لدورات تدريبية وندوات ومحاضرات وورش عمل لزيادة كفاءة العاملين وتوضيح اضرار الاحباط الوظيفي لهم ، وزيادة شعورهم بالولاء للمنظمة

المصادر والمراجع

١. الجريسي، بدر محمد (٢٠١٠) الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية ، الرياض، السعودي.
٢. حريم ،حسين،(٢٠٠٤)السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد في المنظمات ،دار زهران للنشر والتوزيع ،الأردن .
٣. حمادات، محمد (٢٠٠٦) قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، الطبعة الاولى ، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٤. حمدان، روان (٢٠١١) التحفيز واثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية ، بحث بكالوريوس، جامعة النجاح ، فلسطين.
٥. حفيظ، شافيه(٢٠١٣) علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة ، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر.
٦. خليفات، عبد الفتاح صالح (٢٠٠٩) الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٥) العدد (٣) الاردن.
٧. الرفاعي، نعيم (٢٠٠٦) الصحة النفسية دراسة سيكولوجية التكيف، دار طربين، دمشق، سوريا.
٨. السلامة، عبد الله سليمان (٢٠٠٠)"الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة مقارنة على القطاع العام والقطاع الخاص في مدينة الرياض الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير .
٩. سلامة، عبد عادل عبد الفتاح (٢٠٠٩) الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة عين شمس - دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ، العدد ٨٢ القاهرة، مصر .
١٠. السلطاني، ناجح كريم (٢٠٠٥) العدوانية وعلاقتها بتقدير الذات ، بحث مقدم إلى معهد الادارة العامة ، العدد (٣٨) ، الرياض ، السعودية.
١١. الشرفاوي، مصطفى خليل (٢٠٠١) الاحباط واثره على السلوك الانساني، دار النهضة ، لبنان
١٢. الصرايرة، اكثم (٢٠٠٥) مظاهر الاحباط الوظيفي واثرها في الاغتراب التنظيمي ، دراسة ميدانية في المنظمات الصحية الاردنية ، مجلة دراسات العلوم الادارية ، المجلد (٣٢) ، الاردن.
١٣. عاقل، فاخر،(٢٠٠٨) ، أصول علم النفس وتطبيقاته، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.
١٤. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي(٢٠١١)، الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر
١٥. عبد الرازق، سعادة (٢٠٠٨) السلوك التنظيمي "، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين
١٦. عبد الرحمن، محمد عبد الحميد(٢٠١١)، الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات، دار الكتب الوطنية، الطبعة الأولى، ليبيا
١٧. عبد السلام، رمضان محمود(٢٠٠١) محددات ظاهره الاغتراب في العمل-دراسة تطبيقية مقارنة على العاملين بشركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى، كلية التجارة، جامعة طنطا،

مصر .

١٨. عبدالله، حسن علي (٢٠٠٣) اللامعيارية ومفهوم الذات والسلوك الانحرافي لدى المنحرفين وغير المنحرفين في مدينة الرياض، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية، الرياض ، السعودية.
١٩. عبوي، زيد (٢٠٠٦) التنظيم الاداري مبادئه وأساسياته ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢٠. العبيدي، رائد عبد الخالق(١٩٩٩) الولاء التنظيمي وأثره على أداء الأفراد، دراسة ميدانية(رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، الجامعة المستنصرية ، بغداد
٢١. العنبي، سعود، مطلق، السواط(١٩٩٧):"الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد الله والعوامل المؤثرة عليه" مجلة الإداري ،مج ٩ ، ع٧، ص١٥-٢٧ ، لبنان.
٢٢. العنبي، طارق موسى (٢٠٠٧) التقنية وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي لدى العالين بالمديرية العامة للجوازات والادارة العامة للمرور بمدينة الرياض ، رسالة دكتوراه ، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية.
٢٣. العجمي، راشد شبيب(١٩٩٨) العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس الأفراد بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية(مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ، السنة ٢٠، ع٧٢، ص٧١).
٢٤. العزاوي، سامي فياض، (١٩٩٢) ، الإحباط الوظيفي وأثره في كفاءة الأداء :دراسة على عينة من منشآت القطاع الصناعي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، العراق.
٢٥. العضالبة، علي محمد (١٩٩٩)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية : دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردني، مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة ، مجلد (١٠) ، عدد (٦) ، ص ٣٨.
٢٦. العمري عبد الله عبيد (١٩٩٩): محددات الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الحكومي(مجلة مركز البحوث، ع٧٤)، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية
٢٦. العمري، عبد الله عبيد (٢٠٠٤) بناء نموذج نسبي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الاداء الوظيفي والفعالية التنظيمية ، مجلة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية ، العدد (١٦) ، السعودية.
٢٨. فراج، محمد فرغلي(١٩٧٦)، السلوك الإنساني: نظرية تحليلية، الياقوت للطباعة والنشر، الاردن.
٢٩. فلي، فاروق(٢٠٠٥)السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
٣٠. محمد، محمد علي، (٢٠٠٧) ، البيروقراطية الحديثة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
٣١. المعاني، أيمن عودة(١٩٩٩) الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد ٢١، عدد ٧٨، الاردن.
٣٢. المليجي، حلمي (٢٠٠٠) علم النفس الالكينكي ، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان
٣٣. هيجان، عبد الرحمن أحمد(١٩٩٨): الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الرياض: مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
٣٤. (النشرة الدورية للمديرية العامة للتربية والتعليم ، ٢٠١٢)

المراجع الأجنبية:

١. Brown, Gaylor, and Dennison (٢٠٠٢) AREVIEW of leadership theory and competency framework , Edited version of a report for chose consulting and the Management standard centre v centre for leadership Studies , University of Exter, United King dom.

في حمدان، روان (٢٠١١) التحفيز واثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية ، بحث بكالوريوس، جامعة النجاح ، فلسطين .
٢. Fjoroft, Christine R (٢٠٠٣) leadership effectivens , a research Report Submitted to the Faculty in partial Fulfillment of the Graduation Requirement adrisor ;Lt col Sharon , Alabana, Max Well air college , Air University

في حمدان، روان (٢٠١١) التحفيز واثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية ، بحث بكالوريوس، جامعة النجاح ، فلسطين .

الملاحق

ملحق رقم (١)

استبيان عن مظاهر الاحباط الوظيفي واثرها في الولاء التنظيمي

المحترمين

الأخوة والأخوات /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يجري الباحث دراسة ميدانية بعنوان " مظاهر الاحباط الوظيفي واثرها في الولاء التنظيمي " دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار ، وهى من متطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة يرجى التطف بقراتها والإجابة عليها من واقع خبراتكم وعملكم ، وبكل دقة وموضوعية. ونود أن نؤكد بأن البيانات التي سترد فيها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
شاكرين لكم حسن تعاونكم.

المشرف

الباحث

الاستاذ الدكتور/ عاصم الاعرجي

أولاً: المعلومات الشخصية:

نائف بازنبور

من إلى ٤٠ سنة

أكثر من ٥٠ سنة

بكالوريوس

ماجستير

من إلى ٣٠ سنة

أكثر من ٤٠ إلى ٥٠

دكتوراه

٢. الم التعليمي :
ثانوية فأقل

					العمل
					١٥ يعتقد الموظفون بأن العالم من حولهم على وشك التمزق.
					١٦ تتم الترقيات على أسس ومعايير غير عادلة.
					العزلة
					١٧ يشعر الموظفون بالرغبة في البقاء في المنزل بدلاً من الذهاب إلى العمل.
					١٨ يسود العمل ضعف في روح التعاون بين أفراد الوحدة.
					١٩ يرغب الموظفون في أن تكون معظم علاقاتهم مع أفراد خارج محيط العمل.
					٢٠ لا يشعر الموظفون بالانتماء الفعلي لجماعة العمل.
					٢١ لا يميل الموظفون إلى تكوين علاقات صداقة ضمن محيط عملهم الحالي.
					٢٢ تقتصر العلاقات بين الموظفين على العلاقات الرسمية
					٢٣ يعاني معظم الموظفون كثيراً من الوحدة / العزلة حتى إذا كانوا وسط زملائهم في العمل.

ثانياً: الولاء التنظيمي : ماهى مستويات وجود كل من الحالات التالية لدى موظفي الدائرة أرجو تكرمكم بوضع إشارة (٧) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك :

						٣٥ يجد الموظفون ان كثير من القيم التي يؤمنوا بها تتطابق مع قيم المؤسسة التي يعملون فيها
ضعيف	ضعيف	وسط	عالي	عالي جدا		٣٦ المنظمة تلهم الموظفين الكثير لتحسين ادائهم في العمل .
جداً						٣٧ يشعر الموظفون بأن مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلهم الشخصية
						٢٤ سيكون الموظفون سعداء لو قضاوا بقية حياتهم في الدائرة التي يعملون بها حالياً
						٢٥ يشعر الموظفون بسعادة عندما تناقش امور الدائرة مع زملائهم في خارج المنظمة
						٢٦ يشعر الموظفون بأنهم جزء من الدائرة
						٢٧ يشعر الموظفون بأحاسيس قوية تربطهم بالدائرة التي يعملون بها
						٢٨ سيكون من الصعب علي الموظفين ترك العمل في الدائرة حتى ولو رغبوا في ذلك
						٢٩ احد اهم الأسباب الرئيسية لاستمرار الموظفون في العمل في الدائرة هو أن تركهم للعمل سيجعلهم يضحون بمزايا قد لا يجدوها في اعمال اخرى.
						٣٠ أحد الأسباب المهمة لعدم ترك الموظفون للعمل في الدائرة هو ندرة الفرص المتاحة أمامهم.
						٣١ يشعر الموظفون بواجب اخلاقي يدفعهم للاستمرار في العمل في الدائرة
						٣٢ يشعر الموظفون انه ليس صحيحا ترك العمل في الدائرة حتى لو توفر لهم عرض أفضل في مكان آخر.
						٣٣ يعتقد الموظفون انه يجب ان يبقوا منتمين لعملهم دائماً
						٣٤ الموظفون مستعدين لبذل قصاري جهدهم أكثر مما هو متوقع منهم كي يساعدا على نجاح هذه المنظمة.

ملحق رقم (٢) قائمة بأسماء محكمي الاستبابة

اسم المحكم	اللقب	مكان العمل
د. معاوية كريم العاني	استاذ مساعد	جامعة ظفار
د. طارق محمد صالح	استاذ مساعد	جامعة ظفار
د. طارق الهادي	استاذ مساعد	جامعة ظفار
محمد بن علي سعيد بيت علي سليمان	استاذ مساعد	كلية التقنية بصلالة

الملحق (٣) طريقة حساب الأهمية النسبية للمتوسطات الحسابية

- ١- حساب المدى : المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة - اصغر قيمة لفئات الإجابة
 $4 = 5 - 1 =$
- ٢- حساب طول الفئة : طول الفئة = المدى ÷ عدد الفئات
 $0.8 = 4 \div 5 =$
- ٣- إضافة طول الفئة إلى فئة الإجابة لدينا للحصول على نقطة القطع في قيمة المتوسط الحسابي لمستوى الأهمية النسبية المنخفضة جداً

نقطة القطع للأهمية النسبية المنخفضة جداً = $0.8 + 1 = 1.8$

- ٤- إضافة طول الفئة إلى نقطة القطع للأهمية النسبية المنخفضة للحصول على نقطة القطع في قيمة المتوسط الحسابي لمستوى الأهمية النسبية المنخفضة = $0.8 + 1.8 = 2.6$
- ٥- إضافة طول الفئة إلى نقطة القطع للأهمية النسبية دون المتوسطة للحصول على نقطة القطع في قيمة المتوسط الحسابي لمستوى الأهمية النسبية المتوسطة = $0.8 + 2.6 = 3.4$
- ٦- إضافة طول الفئة إلى نقطة القطع للأهمية النسبية المتوسطة للحصول على نقطة القطع في قيمة المتوسط الحسابي لمستوى الأهمية المرتفعة = $0.8 + 3.4 = 4.2$
- ٧- إضافة طول الفئة إلى نقطة القطع للأهمية النسبية فوق المتوسطة لتحديد مدى المتوسط الحسابي لمستوى الأهمية النسبية المرتفعة جداً = $0.8 + 4.2 = 5$

ويوضح الجدول التالي الأهمية النسبية المقابلة لمدى المتوسط الحسابي :

الأهمية النسبية	مدى المتوسط الحسابي المقابل
منخفضة جداً	من (١) إلى أقل من (١.٨)
منخفضة	من (١.٨) إلى أقل من (٢.٦)
وسط	من (٢.٦) إلى أقل من (٣.٤)
عالية	من (٣.٤) إلى أقل من (٤.٢)
عالية جداً	٤.٢ فأعلى