

تأثير صوت العاملين في الالتزام الوظيفي دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مديرية شؤون البطاقة الوطنية

The impact of workers voice in job commitment

A prospective study of a sample of workers in the Directorate of National Card Affairs

أ.د. سماح مؤيد محمود الباحث حيدر ستار صبي
الجامعة المستنصرية /كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية /كلية الادارة والاقتصاد
تاريخ النشر: ٢٠٢٣/١/٣١ تاريخ القبول: ٢٠٢٢/٣/٧

المستخلص:^١

يهدف البحث الى معرفة مدى تأثير صوت العاملين في مديرية شؤون البطاقة الوطنية من خلال المتغيرات الاساسية والمتمثلة بـ (المشاركة ، الاحتماء) ، ومدى مساهمتها في تحقيق الالتزام الوظيفي وتمثلت مشكلة البحث التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة الاستطلاعية الاولى التي اجريت في المديرية المبحوثة ، بحدودية التزام العاملين بأبعاده الاساسية والمتمثلة (الالتزام بأداء واجبات العمل، الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة، الالتزام بأوقات الدوام الرسمي) وتم اختيار مديرية شؤون البطاقة الوطنية التابعة لمديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة في وزارة الداخلية مجتمعاً للبحث ، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بمقدار ٢٠% من العاملين في المديرية المبحوثة حيث بلغ عددهم (٢٤٠) موظفاً من مجموع (١٢٠٠) موظفاً و لغرض انجاز اهداف البحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، وتم الاعتماد على استارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، فضلاً عن الزيارات والمعاشية الميدانية والملاحظة المباشرة وتجميع الكثير من البيانات من خلال تشخيص الواقع الفعلي للمديرية المبحوثة ، ولتحقيق ذلك صنف فرضية رئيسة تفرعت منها (٤) فرضيات فرعية واختبرت من خلال معامل التحديد (R^2) .

وتوصل البحث الى عدد من النتائج لعل ابرزها وجود علاقة ارتباط وتاثير بين صوت العاملين في الالتزام الوظيفي حيث مع ازدياد اهتمام الادارة العليا بوضع صوت العاملين ضمن استراتيجيتها من حيث اهتمامها بالأفكار والمقترحات البناءة كلما انعكس ذلك على التأثير الايجابي المباشر في الالتزام الوظيفي وهذا ما تم تأكيده في الجانب العملي . واوصى البحث بضرورة الاستماع لآراء وافكار ومقترحات العاملين والاهتمام بمعاناتهم ومشاكلهم وتمية قدراتهم بالشكل الذي يعكس ايجاباً على التزامهم الوظيفي .
الكلمات المفتاحية : (صوت العاملين The voice of the workers ، الالتزام الوظيفي Job commitment)

Abstract :

The research aims to know the impact of the voice of employees in the Directorate of National Card Affairs through the basic variables represented by (participation, inclusion), and the extent of their contribution to achieving job commitment the research problem that was reached through the preliminary exploratory study that was conducted in the surveyed directorate, with the limited commitment of workers to its basic dimensions (commitment to perform work duties, compliance with the laws and regulations in force, commitment to official working hours), and the Directorate of National Card Affairs was chosen the Directorate of Civil Status, Passports and Residence in the Ministry of Interior gathered a community for research, and a simple random sample was selected By ٢٠% of the employees in the surveyed directorate, where their number reached (٢٤٠) employees out of a total of (١٢٠٠) employees for the purpose of accomplishing the objectives of the research, the descriptive analytical method was used, and the questionnaire was relied on as a tool for data collection, as

^١ بحث مستقل من رسالة ماجستير

well as visits, field coexistence, direct observation, To achieve this, a main hypothesis was classified, from which

(R^2) sub-hypotheses were branched. and tested by the coefficient of determination (R^2).

The research reached a number of results, perhaps the most prominent of which is the existence of a correlation and impact relationship between the voice of employees in the job commitment, as the higher management's interest in putting the voice of the employees within its strategy in terms of its interest in constructive ideas and proposals whenever this is reflected in the direct positive impact on job commitment and this has been confirmed on the practical side. The research recommended the need to listen to the opinions, ideas and suggestions of employees, pay attention to their suffering and problems, and develop their capabilities in a way that reflects positively on their job commitment .

المقدمة :

يعد صوت العاملين من المصطلحات الحديثة التي تؤدي الى تميز المنظمات ، والتي تعد صفة المنظمات الحديثة الساعية الى التجديد والابتكار ،لما جرى تسليط الضوء على موضوع صوت العاملين ، نظراً لدوره الواسع في المنظمة اذ إن منح العاملين تأثيراً أكبر في كيفية انجازهم لإعمالهم ودعم مدخلاتهم في اتخاذ القرار أصبح أمراً ذا أهمية لكل من العاملين والمنظمة . فالدراسات التي ركزت على مشاركة العاملين ركزت أيضاً على حريتهم في القيام بمهام لإعمالهم واتخاذ القرارات في موقع العمل عبر أنواع مختلفة من إبداعات تنظيم العمل بضمنها الفرق وحلقات الجودة . كما وإن التركيز على العامل وسإع صوته احد الجوانب الرئيسة في أي عمل ناجح ونقطة انطلاق لالتزامهم في المهام الموكلة اليهم . الامر الذي ينعكس ايجاباً على رضاهم وولائهم اتجاه المنظمة وبالتالي مما يدفعهم بالالتزام الوظيفي .ولهذا هدف البحث معرفة تأثير صوت العاملين كمتغير مستقل في الالتزام الوظيفي كمتغير تابع في مديرية شؤون البطاقة الوطنية ، ومن اجل ذلك قدم البحث مجموعة من الفرضيات والتي تم اختبارها باستخدام عدة اساليب احصائية من خلال البرنامج الاحصائي spss منها معامل الانحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد R^2 واختبار F وفي ضوء تلك النتائج توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات . وبناء على ما تقدم تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث ، حيث جاء المبحث الاول لمنهجية البحث ، والمبحث الثاني بعض الدراسات السابقة، وصوت العاملين ، والالتزام الوظيفي ، والمبحث الثالث الجانب العملي ، والمبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول / منهجية البحث

اولاً : منهجية البحث

١- مشكلة البحث

تمثلت مشكلة البحث بمحدودية الاهتمام بصوت العاملين من حيث المشاركة والاحتواء بالشكل الذي يؤدي الى زيادة الانتماء والولاء وبالتالي التزام الوظيفي في المديرية المبحوثة وبما يتوافق مع تحقيق طموحاتها المستقبلية في خلق عاملين ملتزمين بأداء الواجبات وتنفيذ التعليمات والقوانين والتزامهم بأوقات الحضور والانصراف للعمل بما يسهم في رفع انتاجية عدد المعاملات المنجزة وبالتالي يساهمون بشكل فعال في تحقيق اهداف المديرية وبما ينعكس ايجاباً على التزامهم الوظيفي .

واستناداً لما ذكر انفاً يمكن اظهار مشكلة الدراسة من خلال اثاره عدد من التساؤلات وكما يأتي :

١- ما طبيعة العلاقة بين ابعاد صوت العاملين وابعاد الالتزام الوظيفي ؟

٢- ما طبيعة التأثير لصوت العاملين في الالتزام الوظيفي ؟

٢- أهمية البحث

تمثلت أهمية البحث بالتالي :

أ. طبقت الدراسة في احدى المديريات التابعة لوزارة الداخلية المهمة والفاعلة في البلد والتي تمثلت بمديرية شؤون البطاقة الوطنية التابعة لمديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة والتي يقع على عاتقها إصدار وتنظيم المعاملات الالكترونية لأصدار البطاقة الوطنية والتحول من نظام السجلات المدنية السابقة

الى النظام الالكتروني الحالي ، اذ يجمع البحث الحالي بين متغيرات محممة ، أحدها صوت العاملين والذي يعد من أهم ميزات الادارة الناضجة ، والأخر هو الالتزام الوظيفي واستثماره في زيادة كفاءة وفعالية الموظفين وزيادة انتاجية العمل بما يسهم في تحقيق الطموحات المستقبلية للمديرية المبحوثة .

ب. من الممكن ان تكون الدراسة الحالية دافعاُ امام الباحثين لاجراء ابحاث ودراسات مستقبلية في موضوع صوت العاملين وربط ذلك مع متغيرات اخرى لتسليط المزيد من الضوء على الدور الذي يؤديه صوت العاملين .

ت. يمكن لهذه الدراسة من خلال التطبيق العملي لها ان تقدم حلولاً لمشكلات التي تعاني منها المديرية المبحوثة ، لاسيما في رفع مستوى التزام الموظفين .

٣- اهداف البحث :

يهدف البحث الى :

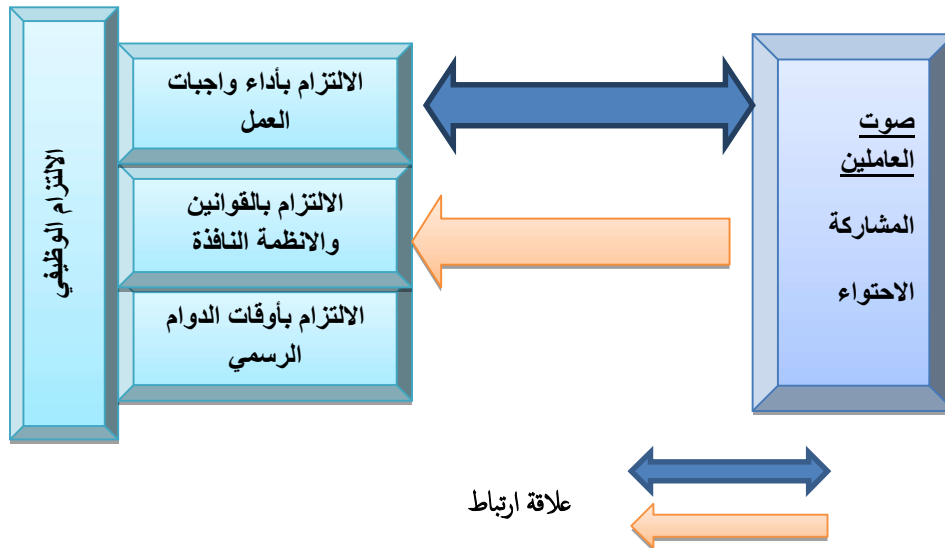
التأكد من وجود علاقة الارتباط والتأثير بين صوت العاملين بأبعاده (المشاركة ، الاحتواء) ، و الالتزام الوظيفي بأبعاده المتمثلة (الالتزام بأداء واجبات العمل، الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة) .

٤- مجتمع وعينة البحث :

تمثل مجتمع البحث مديرية شؤون البطاقة الوطنية التابعة لمديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة في وزارة الداخلية لأهميتها البارزة في اصدار المستمسكات الثبوتية المتمثلة بالبطاقة الوطنية للمواطنين ، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين العاملين في الادارة التنفيذية ممن هم تحت اشراف الادارة العليا والوسطى والبالغ عددهم (٢٤٠) موظفاً من بين (١٢٠٠) موظفاً والذي يشكل ٢٠% من مجتمع البحث ليكونوا افراد العينة المبحوثة .

وان سبب اختيار المديرية المبحوثة كموقع لأجراء البحث يعود الى كونها من المديريات الخدمية في وزارة الداخلية التي يقع على عاتقها اصدار المستمسكات الثبوتية للمواطنين من خلال توليفة من الخدمات عالية الدقة والجودة ، لذا فهي بحاجة ضرورية الى موظفين ملتزمين من اجل زيادة فاعليتهم ونتاجيتهم في تقديم افضل الخدمات .

ثانياً : المخطط الفرضي للبحث :



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

ثالثاً: فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية للبحث : توجد علاقة ارتباط و تأثير معنويين بين صوت العاملين بأبعاده والالتزام الوظيفي بأبعاده وانبثقت منها الفرضيات الآتية :

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صوت العاملين والالتزام الوظيفي وانبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية :

(١-١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة والالتزام الوظيفي (الالتزام بأداء واجبات العمل، الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، الالتزام بالقوانين واللائحة النافذة)

(٢-١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحتواء والالتزام الوظيفي (الالتزام بأداء واجبات العمل، الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، الالتزام بالقوانين واللائحة النافذة)

٢- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين صوت العاملين والالتزام الوظيفي وانبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية :

(١-٢) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المشاركة والالتزام الوظيفي (الالتزام بأداء واجبات العمل، الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، الالتزام بالقوانين واللائحة النافذة)

(٢-٢) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاحتواء والالتزام الوظيفي (الالتزام بأداء واجبات العمل، الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، الالتزام بالقوانين واللائحة النافذة) .

المبحث الثاني / الجانب النظري

أولاً: بعض الدراسات السابقة

١- دراسات سابقة خاصة بصوت العاملين

Allen (٢٠١٣)	١
Employee Voice and participation in the Irish Retail Sector: a comparative study of the extent to which workers are able to express their views in unionised and non-unionised settings within the Irish supermarket industry صوت العامل والمشاركة في قطاع التجزئة الأيرلندية: دراسة مقارنة لعدد من العمال القادرين على التعبير عن آرائهم في الأوضاع النقابية وغير النقابية في صناعة السوبر ماركت الأيرلندية	عنوان الدراسة
دراسة مقارنة	اسلوب الدراسة
تم توزيع (١٠٠) استبانة على عينة البحث المتمثلة بعدد من العاملين في السوبر ماركت في أيرلندا مناصفة على العاملين من هم اعضاء بالنقابة وغير المرتبطين بالنقابة	عينة الدراسة
تشخيص مدى فاعلية أصوات العاملين ومشاركتهم في مجالات العمل في القطاع الصناعي وكذلك تحديد التباين في فاعلية أصوات العاملين في البيئات النقابية وغير النقابية وتحديد أسباب هذا التباين	هدف الدراسة
ان أوجه الشبه موجودة بين الصوت النقابي وغير النقابي من حيث مواقفهم ومستوى الرقابة الممنوحة لديهم تجاه وظائفهم. ولكن لوحظت اختلافات كبيرة من حيث الدور المناط بهم في عملية صنع القرار فالصوت النقابي يكون أكثر دوراً من حيث منحهم إبداء الرأي في القضايا التي تؤثر على مجالات	اهم النتائج

عملهم مقارنة بالصوت غير النقابي	
تعزيز الجانب النظري – التعرف على بعض المصادر والمراجع	مجال الافادة من الدراسة
الطائي (٢٠١٧)	٢
منظومة اصوات العاملين ودور استغراقهم الوظيفي لضمان ولاء الزبون	عنوان الدراسة
دراسة تطبيقية	اسلوب الدراسة
عينة قسدية بواقع (١٥) مدير مفوض و (٤٥) مدير شعبة بمعدل (٣) مدراء من كل مصرف و (٤٥) زبون .	عينة الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> التعرف على مدى الاهتمام بمنظومة أصوات العاملين وطبيعة التعامل معها من حيث آلياتها في المصارف الخاصة العراقية ، ومن ثم التوصل إلى أهم العوامل والأساليب الملائمة في إدارة هذه الأصوات قياس واختبار مدى علاقة منظومة أصوات العاملين وابعادها مع الاستغراق الوظيفي 	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ضعف الاهتمام بالأفكار والمقترحات الإبداعية التي يقدمها العاملين اذ ان اغلب العاملين يتخوفون من تقديم مقترحات وأراء قد تعرضهم الى المساءلة والمشاكل مع الإدارة، وهذا يعزو الى نظرة الإدارة المحدودة تجاه العاملين باعتبارهم اداة لتنفيذ قراراتها وسياساتها وليس كمقدرات جوهرية تسهم في إنتاج وتقديم الخدمات المصرفية المتميزة . تشجيع العاملين على الصراحة والتعبير الحر في كتابة التقارير والمذكرات وتوجيه الانتقادات إن تطلب الأمر وبما يخدم مصلحة العمل المصرفي 	اهم النتائج
الاستفادة منه في تعزيز الجانب النظري لأنواع صوت الموظف	مجال الافادة من الدراسة

٢- دراسات سابقة خاصة بالالتزام الوظيفي

(Fabiene & Kachchhap, ٢٠١٦)	٣
Determinants of Employees Commitment among Healthcare Professionals . محددات التزام الموظفين في مجال الرعاية الصحية	عنوان الدراسة
دراسة تحليلية	اسلوب الدراسة
عينة من موظفي قطاعات الرعاية الصحية في الفلبين	عينة الدراسة
هدفت الى دراسة تأثير عوامل مختارة على التزام اخصائيي الرعاية الصحية في الفلبين .	هدف الدراسة
ان العوامل المختارة في الدراسة كانت مرتبطة بشكل ايجابي مع التزام الموظف ومن بين العوامل ظهور الرضا الوظيفي للموظفين على انه اهم ما يفسر التزام الموظف .	اهم النتائج
تعزيز الجانب النظري – الاستفادة منه في تعزيز ابعاد الالتزام الوظيفي	مجال الافادة من الدراسة

الفريجي (٢٠١٨)	٤
تطوير المورد البشري والتشارك المعرفي ودورها في تعزيز الالتزام الوظيفي	عنوان الدراسة
دراسة تطبيقية	اسلوب الدراسة
عينة قسدية بواقع (٦٠) مدير و (٧٠) موظفاً في مديرية تربية الرصافة الثالثة	عينة الدراسة
تقديم حلول للمشكلات التي تعاني منها المنظمة المبحوثة ولا سيما في كيفية تعزيز الالتزام الوظيفي فضلا عن	هدف الدراسة

تقديم المؤشرات التي تساعد في تبني نهج تطوير المورد البشري والتشارك المعرفي من قبل المنظمة .	
<ul style="list-style-type: none"> ● جعل مفهوم الالتزام ثقافة واستراتيجية توظفها النائبة، حيث يتم تركيزها على الوثوق بالموظفين ومعاملتهم كأفراد ناخبين وحاسمهم بالقيادة القدوة والنشطة والمبدعة وتمية عقولهم بفكرة تحقيق الجودة والتنوعية. ● الامر الذي من شأنه ان يعزز ثقبتهم في انفسهم وفي وظائفهم فهذا يجعلهم يشعرون بأنهم يمتلكون العمل منح الموظفين السلطات والصلاحيات اللازمة لاداء الاعمال فيما يتعلق باداء واجباتهم مع اشراكهم في اتخاذ القرارات ومنحهم حرية التصرف في معالجة المشكلات التي قد تواجههم، وتشجيع الافكار الجديدة والمبتكرة الخاصة بتطوير العمل 	اهم النتائج
تعزيز الجانب النظري لأبعاد الالتزام الوظيفي	مجال الافادة من الدراسة

ثانياً : مفهوم صوت العاملين

يستخدم مصطلح صوت العاملين بشكل متزايد لتغطية مجموعة متنوعة كاملة من العمليات والهيكل التي تمكن العاملين بصورة مباشرة وغير مباشرة من المساهمة في صنع القرارات في منظماتهم، إذ ينظر الى الصوت الوظيفي بأنه قدرة العاملين على التأثير على تصرفات رئيس العمل او المدير المباشر، ويشمل هذا المفهوم توفير فرص عمل للعاملين وتسجيل حالات الاستياء والشكاوى والتظلمات الصريحة أو تعديل قوة الإدارة (الحدراوي، ٢٠١٩: ٣٠). كما أكد (الحدراوي، ٢٠١٣: ١٤) بأن صوت العاملين هو اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة بما لديهم من معلومات تحقق أهدافهم وتحمل المسؤوليات المنوطة بهم إذ أن العامل يُعد مسؤولاً ايضاً عن تحقيق أهداف المنظمات قبل أهدافه الخاصة . في حين اشار الى صوت العاملين بأنه العملية التي يمكن من خلالها السماح للعاملين أن يكونوا مؤثرين في المنظمة من خلال التعبير عن الافكار والآراء المتعلقة بالعمل أو الاجواء المحيطة به وهو يمثل الاستباقية لتفادي وقوع الحدث سواء كان يخص العمل الاتحادي أو الحديمي وحتى سلامة الموظف (Kulkarini, ٢٠١٠: ٤٤٢) . أضاف (Detert and Burris) بأن صوت العاملين هو سلوك لفظي موجة بالرغبة في تحسين الوظائف والعمليات التنظيمية من خلال تقديم المعلومات والمقترحات والآراء والحقائق لمن يمتلكون صلاحيات بالمنظمة تمكنهم من أحداث التغيير والتطوير الذي من شأن إن يجعل العمل أكثر دقة وأفضلية من غيره من المنظمات الأخرى المنافسة في السوق (فراج، ٢٠١٩: ٤٤٨).

وفي الجدول (١) بعض تعريفات لصوت العاملين وفقاً لسياقها الزمني .

جدول رقم (١) وجهات نظر بعض الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	(Coetzee, & others, ٢٠١٤: ٥٧٢)	درجة مشاركة الفرد في وظيفته ما ، ومدى أهمية الوظيفة للفرد ومستوى استعداداه لتخصيص الوقت والجهد للقيام بالوظيفة .
٢	(Sablok, ٢٠١٤: ٣)	مساهمة العاملين في ابداء ومشاركة آرائهم في أماكن عملهم بما يسهم في اتخاذ القرارات وتنفيذ النشاطات فضلا عن انه اتصال ثنائي الاتجاه.
٣	(Bas & Tabanali, ٢٠٢٠: ١٨٦)	تعبير العاملين عن افكارهم الشخصية ومستويات انحراطهم في عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية من أجل تحسين مستوى مكان العمل ومعالجة المشاكل وتظلم وسوء الإدارة والحد منها

ثالثاً : ابعاد صوت العاملين

تمثلت إبعاد صوت العاملين من خلال ما جاء به كل من (Yoon, ٢٠١٢: ١٤)، و (Bbus, ٢٠١٤: ٥٣)، و أشار إليها (الحسناوي، ٢٠١٩: ٧) إلى أن إبعاد صوت الموظف تتمثل بالآتي :

١- بعد المشاركة :

ان المشاركة بحد ذاتها تمثل الركيزة الأساسية لعملية أصوات العاملين ، حيث تمثل مشاركة العاملين وعلى وجه التحديد للتأثير في صنع القرار التنظيمي، إبي منح العاملين المشاركة في عملية صنع القرارات من خلال الآليات الرسمية وغير الرسمية للحد من الصراع، وتحسين الاتصالات وتشجيع الاحتفاظ بالعاملين من خلال التحفيز والمعاملة العادلة (الطائي، ٢٠١٧: ٤٥). ويترتب على المشاركة في صنع القرارات نتائج عدة منها تحسين الاتصالات، والاستخدام الامثل للمعلومات، وزيادة مهارات العمل، وزيادة ثقة العاملين، وشعور العاملين بالتحكم والسيطرة، ونجاح المناخ التنظيمي زيادة مستوى الرضا الوظيفي كما يحسن مستوى الملكية النفسية للعاملين (الصباغ واخرون، ٢٠١٧: ١٤٣). وتعتبر مشاركة الموظفين ذات اهمية بالغة على مستوى منظمات الأعمال، وهذا يمكن تفسيره من خلال مبدأين هما (العززي وصالح، ٢٠٠٩: ٨٨-٨٩) :

❖ يميل العاملون إلى دعم القرارات التي اشتركوا في صنعها.

❖ إن الفكرة الأساس لمشاركة العاملين مفادها أنهم يؤدون الأنشطة الفعلية للعمل، وإن طلب المعلومات منهم وإشراكهم فيما يتعلق بعملهم يمكن أن يعطي رؤيا قد تكون غير متاحة للمدراء والاستشاريين

وبذلك فان مشاركة العاملين والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم ومناقشة ذلك يسهم في تحقيق رضاهم الوظيفي وتشخيص معوقات العمل وتحديد سبل معالجتها بالشكل الذي يحقق انتاجية اعلى من جهة وخلق حالة من الانتماء والولاء من جهة اخرى والتي تمثل بحد ذاتها صفة المنظمات الحديثة .

٢- الاحتواء :

اوضح (فراج، ٢٠١٩: ٤٥٠) بأنه حالة ايجابية مرتبطة بوظيفة يشعر من خلالها الفرد بان الوظيفة تتملكه، ويمكن وصفها من خلال ثلاثة متغيرات هي الحيوية وتعني المستويات المرتفعة من الطاقة وكذلك المرونة الذهنية اثناء قيامه بمهام الوظيفة، والمثابرة في مواجهة الصعاب . من جانب اخر فإن الاحتواء يمثل شكلا اقل قوة للأصوات طالما انه يرتبط بمجموعة من الممارسات التي تحث أفكار العاملين ولكنها في ذات الوقت تحافظ على حق الإدارة باتخاذ القرارات (الطائي، ٢٠١٧: ٤٥). و أوضح (Bbus, ٢٠١٤: ٣٢) الى أن الاحتواء يتمثل بمجموعة من الممارسات التي تحدث بين الموظفين . وقد حدد (Lawler, ١٩٨٧) مجموعة من الافتراضات التي تعد مدخلا لاحتواء الموظفين في تنظيم وإدارة الموارد البشرية وهي كالآتي (العززي واخرون ، ٢٠١٤ : ٢٤٩) .

١- العلاقات الانسانية: يجب معاملة العاملين كافة بأنصاف واحترام، فان رغب بالمشاركة على الادارة ان تقبل هذه المشاركة لان نتائجها هي أكثر رضا والتمتاز بالمنظمة من قبل هؤلاء الموظفين.

٢- الموارد البشرية : أن العاملين مورد قيم لأنهم يحملون الأفكار والمعرفة، فالحلول تتطور للأفضل عندما يملك العاملين مدخلات للقرارات، ويجب أن تقوم المنظمات بالتمتاز بعيد الأمد لتطوير العاملين بما يجعلهم أكثر قيمة للمنظمات .

٣- المشاركة العالية: يمكن الثقة بالعاملين في اتخاذ القرارات المهمة حول أنشطة اعمالهم، فبوسع العاملين تطوير المعرفة لاتخاذ القرارات المهمة حول إدارة أنشطة عملهم، وتكون النتيجة هي الفاعلية التنظيمية الأكبر، عندما يتخذ العاملين القرارات حول إدارة عملهم .

٤- الهيكل التنظيمي: تتطلب الإدارة ذات الاحتواء المشاركة في الهيكل التنظيمي ذو التصميم المفلطح العريض، مع مستويات قليلة للإدارة وخاصة في مجال دعم العاملين، ويجب أن تركز الإدارة على مجال الاستشارة والتدريب، وهدفها المهم هو نقل الخبرة الى العاملين الاخرين .

وبذلك فإن الاحتواء مجموعة من السياسات والاساليب التي تتبعها المنظمات الحديثة لتعظيم انتاجيتها من خلال تحسين قدرات وامكانيات عاملها واعطاء اولوية لآرائهم وتدريبهم ومتابعة انجازهم بالشكل الذي يحقق اهداف المنظمات .

رابعاً : الالتزام الوظيفي

يعود الفضل الى اشتقاق مصطلح الالتزام الوظيفي الى كل من (Lodahl and Kejner, ١٩٦٥) اللذين اعتبرا الالتزام الوظيفي جزءا من "اخلاقيات العمل الوظيفية الاساسية التي تظهر عندما تصبح قيمة العمل

جزءاً من مفهوم الذات " حيث يتعلق الالتزام الوظيفي في هذه الحالة بالطريقة التي يتم استخدامها لإظهار السلوك وبذلك فهو ناتج عن قيم ذاتية حول مدى صواب العمل الذي يمارس او مدى اهمية العمل بالنسبة للفرد (الكردى، ٢٠١٤:٩٣). وفي الاطار ذاته اشار (قاسمي ، ٢٠١٢ : ٢٠) الالتزام الوظيفي هو "حالة اجتماعية وفسية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل عضو فيها بواجباته اتجاه الاعضاء الآخرين ، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها . فالترام الفرد بتقديم خدمة يسعد بها غيره من خلال وظيفته، فلو التزم الكل بواجبه في بيئة العمل لعم الخير والطمأنينة في المنظمة نفسها بل حتى في المجتمع برمته (حسونة، ٢٠٠٨:٢٠٩). لقد اختلف الباحثين في تعريفهم للالتزام الوظيفي . ويوضح الجدول (٢) بعض تعريفات لباحثين سابقين وفقاً للسياق الزمني .

جدول (٢) بعض مفاهيم الالتزام الوظيفي

المفهوم	الباحث والسنة	ت
أنه مفهوم عاطفي يمثل الارتباط مع سلسلة من الوظائف المرتبطة مع بعضها في مجال عمل معين ويتم تفسيره من الناحية السلوكية في القدرة على التعامل مع الصدمات الوظيفية بهدف السعي لتحقيق الأهداف المهنية .	(Southgate, ٢٠٠٥ :٢٣)	١
يُعرف الالتزام بأنه الصلة بين المنظمة والموظفين. بل أيضا توصف بأنها الرغبة والقوى الثابتة التي تحدد وتحافظ على ارتباط الفرد لمنظمة معينة بمعنى آخر ، إنها رابطة نفسية تتميز بها شعور الأعضاء بالارتباط والالتزام والولاء لمنظمة معينة.	(Fabiene & Kachchhap, ٢٠١٦:٤٦)	٢

خامساً : ابعاد الالتزام الوظيفي

من خلال اطلاع الباحث عن ابعاد الالتزام الوظيفي والتي اتفق عليها عدد محدد من الباحثين الذين تطرقوا اليها وهم كل من (Fabiene&Kachchhap, ٢٠١٦) و (نبيلة، ٢٠١٥) و (الفرجي، ٢٠١٨ : ٧٥-٧١) بأنها لا تتعدى ثلاثة ابعاد وهي ابعاد منسجمة مع واقع مجتمعتنا المبحوث وعليه ستكون هي ما يتم اعتماده في الجانب العملي . والتالي توضيح لهذه الابعاد :

١- الالتزام بأداء الواجبات :

العمل يلعب دوراً مهماً في حياة الانسان سواء كانت من حيث تحقيق متطلباته الذاتية أو كونه عضواً في المجتمع، حيث تعتبر الكفاية في الاداء واتقان العمل من الامور المهمة في المنظور الاسلامي أو المنظور البشري لمن يرغب بالاستمرار بوظيفته لذا فقد اخذ اهتماماً كبيراً من قبل الادارات التي تناولت العديد من الدراسات والمؤلفات التي ركزت على اتقان العمل لزيادة الانتاجية والاداء ، كما تعتبر مكانة العمل في الإسلام التي تناولها القرآن الكريم والسنة النبوية في هذا المجال وفي مجالات الحياة الأخرى بمثابة دستور يحدد مدى ارتباط العمل بالدين وبجياة الفرد الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وبجميع المعاملات الإنسانية (نبيلة، ٢٠١٥: ٥) . إما من المنظور البشري أن العمل مصدر للثروة التي تفي بمتطلبات الحياة وكمالياتها وما يستهلكه الفرد كل سنة (داودي، ٢٠٠٥: ٢) . وهذه تعتبر النقطة التي ينطوي عليها العمل الوظيفي الضروري للحياة والوقت القادم (Cicek,&OTHERS, ٢٠١٦:٤٥). وبناءً على ذلك فالأفراد هم المصدر الرئيسي- الذي ينفذ الأنشطة المهمة المتعلقة بالعمل في المنظمة (Nazish,&OTHERS, ٢٠١٣:٤٨). نتيجة لذلك ، فإن الارتباطات الشخصية والظرفية للالتزام الوظيفي التي تشمل الخصائص الشخصية التي ترتبط بالالتزام الوظيفي منها العمر وموقع السيطرة وخبرات التنشئة الاجتماعية والخصائص الظرفية التي ترتبط بالالتزام الوظيفي وجود مرشد ، والغموض في الأدوار ، وصراع في الأدوار ، وتضارب الأدوار (Colarelli& Bishop: ١٩٩٠:١٦١) .

وبناء على ما سبق فإن التزام العاملين بأداء واجباتهم الوظيفية وفقاً ما منصوص عليها يتطلب أولاً من المنظمة توفير المناخ الملائم والسبل التي تساعد الموظف على الاداء وتتطلب ثانياً من الموظف اخذ الجانب الاخلاقي للوظيفة عند الاداء المهام الموكل بها الامر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد معاً .

٢- الالتزام بأوقات الدوام الرسمي :

لقد اوجب الاسلام على الفرد المسلم الالتزام بأداء العمل في الوقت المحدد لا دانه واتقانه فينبغي ان يحرص على مواعيد العمل فلا يأتي متأخر ولا يخرج مبكراً لأنه يتقاضى اجره على عمله بمواعيده المحددة (السكراتة، ٢٠١١: ١٣٣). لنا يجب على الموظف ان يحضر في مكان عمله في الوقت المحدد فلا يتأخر عن الوقت الرسمي للعمل ، او يتهرب من الدوام الرسمي عن طريق تقديم اعدار ومبررات أو التحايل لمغادرة عمله قبل انتهاء الدوام الرسمي ، لذا يجب على الموظف ان يؤدي مهامه الوظيفية حصراً وبالشكل المئمر للإدارة المنظمة الذي يعمل فيها، بالإضافة إلى ذلك ، يجب على الموظف مراعاة الامانة عند اداء واجباته الوظيفية فلا يستغرق وقت طويل في ادائها أو عدم الكفاءة في ادائها بحيث ينجب عنها اضرار بالصالح العام (الفرجي، ٢٠١٨: ٧٢) . إما معنى الالتزام بالوقت هو الالتزام بالوقت المطلوب من جانب المدراء والموظفين. لنا يجب على المدراء تقديم التزامات زمنية للمساعدة على تطوير وتنفيذ الكفاءات القيادية ، المشاركة في أي دورات توجيهية وتدريبية ضرورية ، التعاون في تصميم وتطوير وتنفيذ خطط المنظمة ، تنفيذ عملية التوجيه والتدريب ، والتأكد من فعالية عملية التغذية الراجعة لحطة المنظمة ، بالإضافة إلى ذلك ، يجب أن يلتزم الموظفون شخصياً ومهنيًا بالمشاركة في أنشطة المنظمة ، وأداء المهام الخارجية ، والمشاركة بنشاط في جلسات التغذية الراجعة الجماعية (Byrne,&Rees, ٢٠٠٦: ١٦٦).

وبذلك فإن التزام العاملين بأوقات الدوام الرسمي تعني السياسات المتبعة من قبل المنظمة من حيث مناسبة الحوافز والمزايا ، الامن الوظيفي... الخ ، التي لها تأثير ايجابي على الالتزام الوظيفي ، بالتالي الامر الذي يساعد على تقليل معدل الغيابات وزيادة التزام الموظفين بأوقات الدوام الرسمي .

٣- الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة :

ان العامل ملزم باحترام القوانين والانظمة والتعليمات النافذة سواء كان ذلك في الامور الجوهرية ام الشكلية وان لا يتجاوز الحدود المرسومة له في النصوص (باغي، ٢٠١٢: ٣٩) . ومن المعلوم أن المنظمات تعمل في بيئة تنافسية ومتغيرة، لذا فإنها تتأثر بما تصدر الحكومة من تعليمات وقوانين ، من ناحية أخرى ، تتأثر المنظمات بالأعراف والتقاليد الاجتماعية السائدة، وإن القوانين التي تصدرها الدولة هي بمثابة معايير تحكم سلوك المنظمات وتحدد سلوكياتها المقبولة، كما أن الأعراف السائدة في المجتمع يجب على المنظمات للالتزام بها. كذلك البيئة التي توجد فيها المنظمة يجمع أبعادها تؤثر في تشكيل السلوك الأخلاقي للمنظمات العاملة بها وأن هذه الاتجاهات والممارسات السلوكية تنمو وتتطور بتطور مراحل النمو التي يمر بها الفرد ، من واقع البيئة التي يعيش بها ، بالتالي ، فإن كل هذا يساهم في تنمية وتطوير السلوك الإنساني (بن رمضان، ٢٠١٨: ٢٠١) . من خلال ذلك فإن التزام العاملين بالأنظمة والقوانين لها دور فاعلا في سلوك العامل من حيث أداء مهام الموكلة له وفقاً ما منصوص عليها في اللوائح والقواعد التنظيمية بحيث من يخل بأي قاعدة تقع عليه عقوبة جراء ذلك .

المبحث الثالث / الجانب العملي

اختبار فرضيات البحث :

١- الفرضية الرئيسة الاولى للبحث : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صوت العاملين بأبعاده و الالتزام الوظيفي بأبعاده وتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية :

(١-١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة والالتزام الوظيفي

(الالتزام بأداء واجبات العمل، الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة)

وللكشف عن صحة الفرضية الفرعية (١-١) من عدمه تم استخراج معامل ارتباط بيرسون ، اذ اظهر معامل الارتباط عدم وجود ارتباط معنوي بين بعد المشاركة مع (الالتزام بأداء واجبات العمل، الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة) اذ بلغ معامل الارتباط ما قيمته

(٠.١٥٢، ٠.٠٤٠، ٠.٠٩٧) على التوالي وكما يتضح في الجدول رقم (٣) ، وهو ارتباط غير معنوي عند درجة معنوية (٠.٠١، ٠.٠٥) اذا كان قيمة P-value (مستوى دلالة) اعلى من مستوى المعنوية وبذلك لا توجد علاقة ارتباط معنوية، وهذا يشير الى ضعف الاخذ بأراء العاملين من

قبل المديرية المبحوثة . اما على مستوى بعد المشاركة مع المتغير المستقل (الالتزام الوظيفي) فلم يحقق معامل الارتباط ارتباطا معنويا موجبا اذ بلغ (٠.٠٦١) ، وهو ارتباط غير معنوي عند درجة معنوية (٠.٠١ ، ٠.٠٥) اذا كان قيمة P-value (مستوى دلالة) اعلى من مستوى المعنوية بذلك لا توجد علاقة ارتباط معنوية . وهذا يشير الى الدور الضعيف من قبل المديرية المبحوثة لإفساح المجال امام عاملها لأبدااء آرائهم ومقترحاتهم . وهذا يقودنا الى عدم قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الاولى. ويوضح جدول (٣) قيم معامل ارتباط بيرسون بين بعد المشاركة والالتزام الوظيفي (الالتزام بأداء واجبات العمل، الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة)

جدول (٣) قيم معامل ارتباط بيرسون بين بعد المشاركة والالتزام الوظيفي بأبعاده

المشاركة	الالتزام بأداء واجبات العمل	الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة	والالتزام الوظيفي
٠.١٥٢	٠.٠٤٠	٠.٠٩٧	٠.٠٦١	
٠.٢٥٤	٠.٥٦٠	٠.١٥٦	٠.٣٧٣	
غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي

* * تؤشر عند مستوى معنوية ٠.٠١ .

* * تؤشر عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

(٢-١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحتواء والالتزام الوظيفي (الالتزام بأداء واجبات العمل، الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة)

وللكشف عن صحة الفرضية (٢-١) من الرئيسة الاولى من عدمه تم استخراج معامل ارتباط بيرسون ، اذ اظهر معامل الارتباط وجود ارتباط معنوي بين بعد الاحتواء مع (الالتزام بأداء واجبات العمل، الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة) اذ بلغ معامل الارتباط ما قيمته (٠.٢٢٩ ، ٠.٢٤٠ ، ٠.٢٩٧) على التوالي وكما يتضح في الجدول رقم (٤) ، وهو ارتباط معنوي عند درجة معنوية (٠.٠١ ، ٠.٠٥) اذا كان قيم P-value (مستوى دلالة) اقل من مستوى المعنوية بذلك توجد علاقة ارتباط معنوية، وهذا يشير الى ان ممارسات الاهتمام بالعاملين يحسن من قدراتهم والتزامهم وبني امكانياتهم .

اما على مستوى بعد (الاحتواء) مع المتغير المستقل (الالتزام الوظيفي) فقد حقق معامل الارتباط ارتباطا معنويا موجبا اذ بلغ (٠.٢٥٨) ، وهو ارتباط معنوي عند درجة معنوية (٠.٠١ ، ٠.٠٥) اذا كان قيمة P-value (مستوى دلالة) اقل من مستوى المعنوية و بذلك توجد علاقة ارتباط معنوية . وهذا يشير الى الدور الكبير لممارسة الاحتواء من قبل المديرية المبحوثة بالشكل الذي يسهم في زيادة التزامهم الوظيفي . وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الاولى .

و الجدول (٤) يوضح قيم معامل ارتباط بيرسون بين بعد الاحتواء والالتزام الوظيفي (الالتزام بأداء واجبات العمل، الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة)

جدول (٤) قيم معامل ارتباط بيرسون بين بعد الاحتواء والالتزام الوظيفي بأبعاده

الاحتواء	الالتزام بأداء واجبات العمل	الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة	والالتزام الوظيفي
**٠.٢٢٩	**٠.٢٤٦	**٠.٢٥٧	**٠.٢٥٨	
٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	
معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي

* * تؤشر عند مستوى معنوية ٠.٠١ .

* * تؤشر عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

٢- الفرضية الرئيسة الثانية للبحث : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين صوت العاملين بأبعاده والالتزام الوظيفي بأبعاده وانبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية :

(١-٢) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المشاركة والالتزام الوظيفي (الالتزام بأداء واجبات العمل، الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة)

وللتحقق من الفرضية الفرعية (١-٢) من الفرضية الرئيسة الثانية للبحث يوضح الجدول (٥) نتائج تحليل الانحدار لتأثير بعد المشاركة كمتغير مستقل في الالتزام الوظيفي (الالتزام بأداء واجبات العمل، الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة). يلاحظ من الجدول (٥) ان بعد المشاركة حقق تأثيرا معنويا تاما مع كافة ابعاد (الالتزام بأداء واجبات العمل، الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة) ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (٣٠.٢٩٨، ٣٩.١٢٥، ٢٠.٠٢٧) على التوالي اذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥، ٠.٠١) وتحت درجة حرية (١، ٢١٤) وفسر (R^٢) ما نسبته (١٢%، ١٤%، ١١%) على التوالي من مقدار المساهمات الحاصلة في (الالتزام بأداء واجبات العمل، الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة).

كما ان قيمة (β) بلغت (٠.٤١٠، ٠.٤٨١، ٠.٣٥٧) على التوالي وتشير الى ان التغير الذي يحصل بالمشاركة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في (الالتزام بأداء واجبات العمل، الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة) ، بمقدار (٠.٤١٠، ٠.٤٨١، ٠.٣٥٧) على التوالي ، وهذا يشير الى تأثير بعد المشاركة في ابعاد الالتزام الوظيفي.

اما تأثير المشاركة على المتغير الالتزام الوظيفي اذ سجلت النتائج وجود علاقة تأثير معنوية اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (٣٩.٢٧٠) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥، ٠.٠١) وتحت درجة حرية (١، ٢١٤) وفسر (R^٢) م نسبته (١٥%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الالتزام الوظيفي ، كما ان قيمة (β) بلغت (٠.٥٥٨) وتشير الى ان التغير الذي يحصل في المشاركة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق الالتزام الوظيفي بمقدار (٠.٥٥٨) ، وهذا يشير الدور الضعيف لمشاركة العاملين في تحقيق الالتزام الوظيفي . وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الثانية للبحث .

جدول (٥) نتائج تأثير المشاركة كبعد مستقل في الالتزام الوظيفي بأبعاده

البعد المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R ^٢	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (٠.٠٥)
المشاركة	الالتزام بأداء واجبات العمل	١.٢٥٦	٠.٤١٠	%١٢	٣٠.٢٩٨	معنوي
	الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	١.٥٥٢	٠.٤٨١	%١٤	٣٩.١٢٥	معنوي
	الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة	٠.٩٨٢	٠.٣٥٧	%١١	٢٠.٠٢٧	معنوي
	الالتزام الوظيفي	١.٦٦٢	٠.٥٥٨	%١٥	٣٩.٢٧٠	معنوي

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة الحرية (١، ٢١٤) = ٦.٨٤١٥

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة الحرية (١، ٢١٤) = ١٠.٦٣٥

(٢-٢) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاحتواء والالتزام الوظيفي (الالتزام بأداء واجبات العمل، الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة)

وللتحقق من الفرضية (٢-٢) الرئيسة للبحث يوضح الجدول (٦) نتائج تحليل الانحدار لتأثير بعد الاحتواء كمتغير مستقل في الالتزام الوظيفي (الالتزام بأداء واجبات العمل، الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة) .

يلاحظ من الجدول (٦) ان بعد الاحتواء حقق تأثيراً معنوياً تاماً مع كافة ابعاد (الالتزام بأداء واجبات العمل، الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة). اذ كانت قيمته (F) (١٥.٠٢٨، ٢٠.٦٨٢، ١٤.٥٢٢) على التوالي اذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥، ٠.٠١) وتحت درجة حرية (١، ٢١٤) وفسر (R^٢) مانسبته (%١٠، %١١، %٩) على التوالي من مقدار المساهمات الحاصلة في (الالتزام بأداء واجبات العمل، الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة).

كما ان قيمة (β) بلغت (٠.٤٠٩، ٠.٤١٥، ٠.٣٩٧) على التوالي وتشير الى ان التغير الذي يحصل بالاحتواء بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في (الالتزام بأداء واجبات العمل، الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة)، بمقدار (٠.٤٠٩، ٠.٤١٥، ٠.٣٩٧) على التوالي، وهذا يشير الى اهمية احتواء العاملين في زيادة التزامهم الوظيفي.

اما تأثير الاحتواء على المتغير الالتزام الوظيفي اذ سجلت النتائج وجود علاقة تأثير معنوية اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (٢٨.٥٥٨) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥، ٠.٠١) وتحت درجة حرية (١، ٢١٤) وفسر (R^٢) مانسبته (%١٣) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الالتزام الوظيفي، كما ان قيمة (β) بلغت (٠.٤٧٤) وتشير الى ان التغير الذي يحصل في الاحتواء بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق الالتزام الوظيفي بمقدار (٠.٤٧٤) والذي يتوافق مع هدف البحث من حيث مدى تأثير احتواء العاملين في تعظيم التزامهم الوظيفي.

وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية للبحث.

جدول (٦) نتائج تأثير الاحتواء كبعد مستقل في الالتزام الوظيفي بأبعاده

البعد المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R ^٢	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (٠.٠٥)
الاحتواء	الالتزام بأداء واجبات العمل	١.٤٠٠	٠.٤٠٩	%١٠	١٥.٠٢٨	معنوي
	الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	١.٦٨٥	٠.٤١٥	%١١	٢٠.٦٨٢	معنوي
	الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة	٠.٩٨٥	٠.٣٩٧	%٩	١٤.٥٢٢	معنوي
	الالتزام الوظيفي	٠.٧٣١	٠.٤٧٤	%١٣	٢٨.٥٥٨	معنوي

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة الحرية (١، ٢١٤) = ٦.٨٤١٥

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة الحرية (١، ٢١٤) = ١٠.٦٣٥

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

١- أتضح إن العاملين العاملين في المديرية المبحوثة تزداد أهمية الصوت الوظيفي لديهم بازدياد تمكنهم من إبداء الآراء والأفكار والمقترحات البناءة من خلال عقد الاجتماعات الدورية والمقابلات الفردية وإشاعة أسلوب النقاش والتعبير الحر والحوار المباشر مع الإدارات وتوسيع العمل الفرقي والإدارة الناتية وبما يخدم مصلحة العمل.

٢- لدى العاملين بعض التخوف من تقديم مقترحات وآراء قد تعرضهم الى المساءلة والمشاكل مع الإدارة، وهذا يعزو الى نظرة الإدارة المحدودة تجاه عاملها باعتبارهم اداة لتنفيذ قراراتها وسياساتها وليس كمقدرات جوهرية تسهم في إنتاج وتقديم الخدمات المتميزة.

٣- اتضح من النتائج انه كلما ابدت الادارة العليا للمديرية المبحوثة اهتمامها بوضع صوت العاملين ضمن استراتيجيتها من حيث اهتمامها بالأفكار والمقترحات البناءة كلما انعكس ذلك على التأثير الايجابي المباشر في التزامهم الوظيفي.

٤- هناك ضعف في تطبيق بعد المشاركة في المديرية المبحوثة، مما يدل على عدم دعم الادارة العليا للأفراد العاملين لاحتوائهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتحسينها، مما أدى الى عدم اتفاق افراد عينه الدراسة.

- ٥- من خلال الزيارات الميدانية والتحليل العملي اتضح ان الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة من أكثر الابعاد تطبيقاً في المديرية المبحوثة وهذا ما تم تأكيده في نتائج الجانب العملي ، مما يدل على تفهم العاملين لطبيعة القوانين والانظمة والحرص على تطبيقها ضمن حدود الصلاحيات المحوثة لهم .
- ٦- وجود ادراك واضح لأهمية الالتزام الوظيفي لدى عينه الدراسة في المديرية المبحوثة .
- ٧- هناك رغبة لدى العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية والتطويرية التي يمكن ان تحسن من ادائهم وامكانياتهم .

ثانياً : التوصيات

- ١- ضرورة قيام الادارة العليا والادارة الاشرافية في المديرية المبحوثة وتوابعها بتوضيح اهمية صوت العاملين في تدعيم عمل البطاقة الوطنية وصنع القرارات التي تخدم المواطنين تسهيلاً لانجاز معاملاتهم وتحديد نقاط الضعف التي تعاني منها المديرية المبحوثة وطرق واساليب معالجتها وتطوير اساليب انجاز معاملات الحصول على البطاقة الوطنية بالشكل الامثل .
- ٢- توزيع الأعمال بشكل عادل على جميع العاملين في المديرية المبحوثة وتوابعها ، وعدم إسناد واجبات كثيرة لبعض العاملين دون غيرهم، لغرض إنجازها بدقة ووضوح وبالسرعة والكفاءة المطلوبة وهذا ما يحقق زيادة التزام العاملين اثناء العمل بالشكل الامثل .
- ٣- إشراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم وإبداء آرائهم وملاحظاتهم والاستماع لمقترحاتهم لما لها من مردود ايجابي على مستوى شعورهم بالعدالة التفاعلية .
- ٤- ضرورة توافر مجموعة من السلوكيات الخاصة للعاملين على اعتبارهم يتناس مباشرة مع المواطنين حيث يجب أن يتحلى بالصبر عند التعامل، ويكون سريع البديهة والذكاء للرد على الاستفسارات ولديه القدرة الكبيرة على حل المشكلات ويحافظ على خصوصية المعلومات ويحيد التعامل بقدر كبير من الاحترام مع ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن .
- ٥- تشجيع العاملين على اكمال دراستهم العليا في مجال اختصاصاتهم الوظيفية، وتعزيزها بدورات داخل وخارج العراق من أجل رفع كفاءة وفاعلية ادائهم، بما يحقق تأهيل ملاكات مدرية تجعلها أكثر قابلية على تجديد وتحديث أعمالها، بما يتناسب مع التطورات الحديثة.
- ٦- تطوير البنى التحتية من اجهزة وبرامج وشبكات بأستمرار لضمان صلاحيتها واستمرارها وتزويد الدوائر بكافة الاحتياجات من اجهزة ومعدات وكوادر متخصصة لتدريب العاملين على استخدام هذه الاجهزة، ومواكبة التطورات السريعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي نشهدها هذه المدة .
- ٧- جعل مفهوم الالتزام ثقافة واستراتيجية توظفها المديرية ، حيث يتم تركيزها على الوثوق بالعاملين ومعاملتهم كأفراد فاضحين وحاسمهم بالقيادة القدوة والنشطة والمبدعة وتمية عقولهم بفكرة تحقيق الجودة والنوعية، الامر الذي من شأنه ان يعزز ثقتهم في انفسهم وفي وظائفهم فهذا يجعلهم يشعرون بأنهم يمتلكون العمل .

المصادر :

أولاً : المصادر العربية

- حسونة، فيصل، ٢٠٠٨، "ادارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، دار اسامة، عمان .
- العزبي، سعد علي ، وصالح ، احمد ، ٢٠٠٩، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال" ، دار اليازوري العلمية للنشر- والتوزيع، عمان - الأردن.
- السكارنة ، بلال خلف، ٢٠١١، الفساد الاداري، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
- قاسمي، ناصر ، ٢٠١٢، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط ١ ، الجزائر.
- ياغي، محمد عبد الفتاح ، ٢٠١٢، الاخلاقيات في الادارة ، دار وائل للنشر، عمان ،الاردن، الطبعة الاولى.
- الحوراني، نوال عبد الرحمن محمد، ٢٠١٣، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدرء والمديرات -دراسة حالة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي ،رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.

- الكردى، موسى بن محمد، ٢٠١٤، تأثير السمات الشخصية الخمس الكبرى والاستقلالية كخاصية من خصائص الوظيفة على الالتزام الوظيفي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد الاول، العدد الثالث .
- العنزي، سعد علي و الدهان، ايمان عمر والعبيدي، نور خليل، ٢٠١٤، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية "منظور عالمي" ط١، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الاردنية، عمان .
- داودي، الطيب، ٢٠١٥، تقسيم العمل: اليد الخفية والحافز الاقتصادي بين ابن خلدون وادم سميث ، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان، العدد ٨.
- - نبيله ، وحدي، ٢٠١٥، العمل والقيم...اشكالية التزام، الاكاديمية للدراسات الانسانية والاجتماعية، العدد ١٢ .
- الطائي، رنا ناصر صبر، ٢٠١٧، منظومة اصوات العاملين ودور استغراقهم الوظيفي لضمان ولاء الزبون، بحث تطبيقي في عينة من المصارف الخاصة، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
- الفريجي ، حسين علي حافظ، ٢٠١٨، تطوير المورد البشري والتشارك المعرفي و دورها في تعزيز الالتزام الوظيفي - دراسة تطبيقية في المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الثالثة، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد .
- فراج، هبة احمد محمد، ٢٠١٩، تأثير صوت الموظف على انخراطه في المنظمة من خلال انخراطه في الوظيفة كمتغير وسيط "دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في الشركات القابضة لكهرباء مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة .
- بن رمضان ،سامية، ٢٠١٩، قراءة سوسيولوجية في مصادر اخلاقيات العمل الوظيفي داخل المنظمات ،مجلة الباحث للعلوم الاجتماعية والانسانية .
- الحدراوي، رافد حميد عباس، ٢٠١٩، استراتيجيات ادارة الانطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي، دراسة حالة في فروع مصرف الرشيد بمحافظة النجف الاشرف، المجلة العربية للادارة، المجلد ٣٩، العدد الاول.
- الحسناوي، صالح محمدي محمد، الربيعي، رشا عباس عبود، محمد ، زين سالم، ٢٠١٩، تأثير الهندسة البشرية العاطفية صوت الموظف، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد ١٥، العدد ٦١ .

ثانياً : المصادر الاجنبية

- Colarelli, Stephen& Bishop, Ronald,(١٩٩٠), Career Commitment , central Michigan University, Group &organization studies,Vol.١٥,No ٢.
- Southgate, Nicole,(٢٠٠٥), An Exploration of Career Salience, Career Commitment , and Job Involvement , masters in industrial psychology
- Byrne ,Jo-Ann C. and Rees, Richard T,(٢٠٠٦), The Successful Leadership Development Program , USA.
- Dayne, Linn Van,(٢٠٠٩)," Employee Voice Behavior Interactive Effects of Lmx and Power Distance in United States and Colombia" Management Communication Quarterly, Vol.٢٣, No.١.
- Kulkarin, Subodh,(٢٠١٠), P" Sustaining The Equality of Employee Voice : Adynamic Capability. Emerald, Vol, ١٨, No.٤, pp, ٤٤٢- ٤٦٥.
- Yoon, Hea jun(٢٠١٢),predicting Employee Voice Behavior, An Exploration of the Roles of Empowering leadership, power Distance, Organizational Learning Capability,and Sense of Empowerment In Korean Organization , Doctor Dissertation, Graduate School of The University of Minnesta.

- Allen , Brian., (٢٠١٣), " Employee Voice and participation in the Irish Retail Sector: a comparative study of the extent to which workers are able to express their views in unionised and non-unionised settings within the Irish supermarket industry", A Dissertation Submitted in Partial Fulfilment of a Masters of Arts in Human Resource Management, School of Business, National College of Ireland.
- Nazish, Ayesha& OTHERS,(٢٠١٣), Job & Career Influences on Career Commitment Among Employees Of Banking Sector: The Mediating Effect Of Job Satisfaction & Organizational Commitment, International Journal of Business and Management Invention, Vol ٢.
- Bbus, Dip ,Bus,(٢٠١٤), Employee Voice in Foreign owned Multinational Enterprises in Australia, Degree of Philosophy Victoria, University, ٢٠١٤.
- Coetzee, Melinde& Schreudur, Dries& Tladinyane, Rebecca,(٢٠١٤), Employees Work engagement and job commitment : The moderating role of career anchors, Vol ١٢.
- Sablok, Gitika,(٢٠١٤), Employee Voice in Foreign Owned Multinational Enterprises in Australia, Doctor Thesis , Victoria University.
- Cicek, Isik & OTHERS,(٢٠١٦), A New Antecedent of Career Commitment: Work to Family Positive, Procedia social and Behavioral sciences,٢٢٩.
- Fabiene, E. Essono & Kachchhap, Sandeep Lioy, (٢٠١٦), "Determinants of Employees Commitment among Healthcare Professionals", International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol.٦, No.٢, pp٤٤-٥٢
- Bas, S., & Tabancali, E. (٢٠٢٠). Correlations between Teachers' Personality, Psychological Safety Perception and Teacher Voice. Eurasian Journal of Educational Research, ١٨٥-٢٠٤.

الملحق (١) استبانة الدراسة

م / استبانة الدراسة



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين ايديكم الاستبانة التي اعدت لقياس متغيرات الدراسة الموسومة (تأثير صوت العاملين في الالتزام الوظيفي / دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مديرية شؤون البطاقة الوطنية)

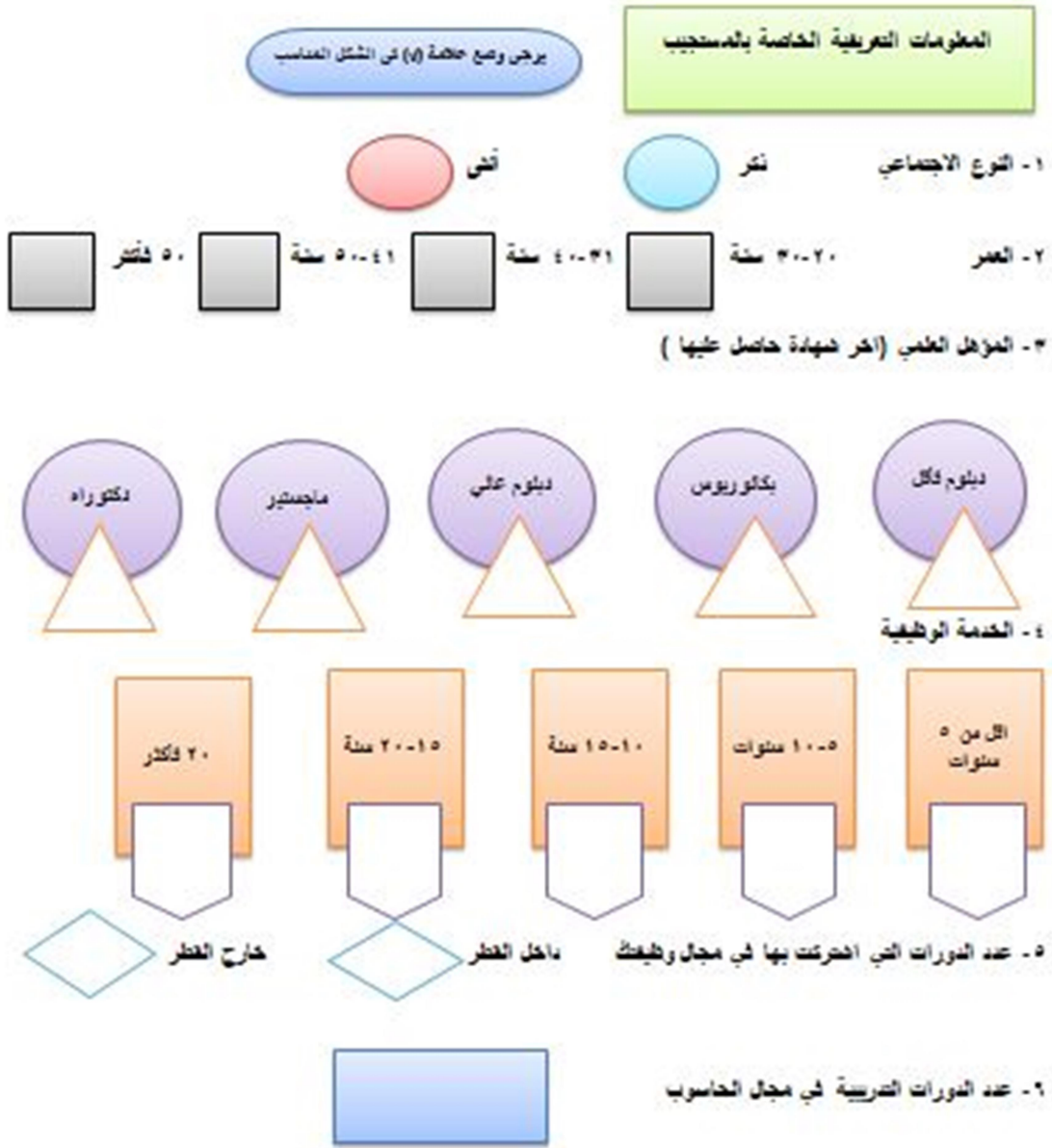
وانطلاقاً من ثقتنا بتعاونكم معنا في إنجاز هذا الجهد العلمي من خلال إسهامكم بمليء الاستبانة وفق الفقرات المثبتة فيها ، حيث ان نجاح الدراسة مرهون بدقة استجابتكم ، لذا يرجى اعتماد الدقة والموضوعية في تأشير الاستجابة المعبرة فعلاً عن قناعاتكم ، كما ويرجى الأجابة على كل فقره من فقرات الاستبانة وفق مدرج الاستجابة الموجود إزاء كل منها .
ملاحظات عامة :

- لا تستخدم إجاباتكم إلا لأغراض البحث العلمي، فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على استبانة حيث ان نتائج الإجابات ستظهر بهيئة مجموعات إحصائية .
- تكون الإجابة بوضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل رأيك للفقرة المطروحة.
- تتم الإجابة على جميع الأسئلة ، لأن ترك سؤال بدون إجابة يؤدي الى إهمال الاستبانة كلها.
- رأيكم الموضوعي الدقيق سيكون له عظيم الأثر والفائدة في الوصول إلى النتائج المطلوبة ، اذ ليس هناك اجابات صحيحة او خاطئة .
- الرجاء الاستعانة بالباحث للإجابة على كافة أسئلتكم واستفساراتكم الخاصة ، كما نطلب التأني والعناية الفائقة في تحديد أجابتك

مع خالص الشكر والتقدير لحسن تعاونكم

الباحث
حيدر ستار صبي

الاستاذ الدكتورة
سماح مؤيد محمود



المحور الاول : صوت العاملين

السلوك الطوعي اللفظي الصادر من الفرد داخل المنظمة والذي ينطوي على ابداء الفرد للمعلومات والمقترحات والآراء والتي يسعى من خلالها الى المساعدة في حل المشاكل التي تحدث في المنظمات بهدف تحسين الأداء .

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
المشاركة : تعني التفاهات والمشاورات مع المدير المباشر أو الرئيس المباشر حول اجراء معين للمشاركة في تحديد بديل او مجموعة بدائل والمعالجات، فقد اصبح المورد البشري الشريك الاستراتيجي للمنظمة لأنه الداعم الاساسي لرصدها بكل المقترحات والآراء اللازمة لصنع القرار وتحسن الاداء (Ganjali, ٢٠١٦: ١٧٩)						
١	اشعر بالرضا عند مشاركتي في عملية صنع القرارات في البانعة					
٢	تؤدي المشاركة في اظهار الاشخاص المتميزين والاستفادة من معارفهم وخبراتهم					
٣	استطيع ايصال صوتي بخصوص القضايا المتعلقة بسوء معاملة الادارة للموظفين					
٤	اشجع الاخرين على اختيار الوسيلة المناسبة لأبداء اصواتهم حول القضايا المتعلقة بيئة العمل					
٥	اعتقد ان الافكار والمقترحات التي اقدمها للمدير تكون موضع تقدير					
٦	امتلك القدرة على ابداء الرأي بخصوص عدم العدالة في توزيع عبء العمل					
٧	احرص على ابداء رأيي صوتي في القضايا المتعلقة بالخلل الحاصل بالأمن الوظيفي					
٨	يوجد تفاعل ايجابي بين الموظف والمدير حول مناقشة متطلبات العمل					
٩	ادعم العمل بمعرفة قاط الضعف ومعالجتها					
١٠	أشعر بثقة عالية عند مشاركتي في اتخاذ القرارات					
١١	تتبع الادارة سياسة الباب المفتوح مع الموظفين					
١٢	اشارك صوتي حول الجوانب التي تعالج الصعوبات للموظفين لأداء وظيفتهم					
١٣	امتلك القدرة على ابداء الرأي فيما يتعلق بعدم وجود دعم معنوي يتعلق بتقدير الانجاز					
١٤	انقل المقترحات الابداعية لزملاء العمل لتبسيط الاجراءات					
١٥	يستجيب المدير المباشر لمقترحات العاملين ويتشارك معهم المعوقات					
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الاحتواء : مجموعة من الممارسات التي تحدث بين العاملين تسهم بتكبير العاملين من المشاركة الفاعلة باتخاذ القرارات وتنمية قدراتهم ومعارفهم من خلال توفير المعلومات اللازمة لتحسين ادائهم ومكافئتهم من خلال العوائد (Bbus, ٢٠١٤: ٣٢)						
١٦	يساعد الاحتواء في حل المشاكل والنازعات					

تأثير صوت العاملين في الالتزام الوظيفي دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مديرية شؤون البطاقة الوطنية

١٧	يؤدي الاحتواء الى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين				
١٨	يسهم الاحتواء في انجاز الاهداف بأسرع وقت				
١٩	يسهم الاحتواء في توفير فرص مناقشة الافكار والمقترحات بين الموظفين والادارة				
٢٠	اشعر بالحياة عند القيام بوظيفتي				
٢١	انا فخور ومتحمس لعملي				
٢٢	احرص على اتمام عملي بالشكل الامثل دائما				
٢٣	هناك استجابة واضحة من قبل المدير لمقترحات العمل لتحسين الاداء				
٢٤	اشعر بعدم الرضا لارتكاب بعض الاخطاء في عملي				
٢٥	لا أفكر بتك النائرة				
٢٦	اطلوع بصوتي للدفاع عن دائرتي				

المحور الثاني : الالتزام الوظيفي

اندماج الموظفين (نفسياً , عقلياً , جسدياً) في وظائفهم واعمالهم , والشعور بالارتياح والاحساس بالسعادة مع الرضا الداخلي والرغبة والاستعداد لبذل اقصى جهد ممكن لإنجاز اعمالهم بكفاءة وفاعلية .

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الالتزام بأداء واجبات العمل : قيام الموظف بإنجاز عمله بكفاءة ومهنية مستخدماً أفضل قدراته وان يسعى باستمرار الى تحسين ادائه وتطوير قدراته المهنية لغرض تقديم الخدمات .						
٢٧	احرص على انجاز العمل كما مخطط له					
٢٨	ابحث عن البورات التي من الممكن ان تحسن ادائي بشكل افضل					
٢٩	اقوم بإنجاز الاعمال الاضافية التي اكلف بها					
٣٠	اقدم المساعدة لزملاتي من اجل انجاز مهام العمل					
٣١	المحافظة على اوقات العمل من صميم اولويتي في المديرية					
٣٢	اقدم المقترحات المستمرة والتي تنصب في خدمة العمل وانجازه					
٣٣	أشعر بالفخر لمدى انجاز العمل					
٣٤	أبذل قصارى جهدي لتحقيق اهداف المديرية					
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الالتزام بأوقات النوام الرسمي : قيام الموظف خلال وقت النوام باستقبال مراجعيه من لم علاقة بأعمال وظيفته وتقديم الخدمات اليومية لهم حيث وقت الموظف خلال ساعات النوام ملك لعمله وليس له شخصياً .						
٣٥	ألتزم بالوقت المخصص للعمل					
٣٦	أقدم طلبات الاجازة في الحالات الضرورية والتصوى فقط					
٣٧	أبتعد عن المقابلات الشخصية خلال وقت العمل					
٣٨	ألتزم بالجدولة الزمنية لإنجاز العمل					
٣٩	التأخر عن النوام الرسمي هو ضمن الحدود المعقولة					
٤٠	أحرص على انجاز أكبر قدر ممكن من المعاملات					

