

تمكين العاملين وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة نفطال.  
دراسة ميدانية على عمال مؤسسة نفطال الجلفة

## The relationship between workers empowerment and organizational commitment at Naftal Corporation of Djelfa

براهيمي طارق<sup>1\*</sup>، براهيمي محمد رضا<sup>2</sup>، قلامي سكيينة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، t.brahimi@mail.univ-djelfa.dz  
<sup>2</sup> جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، m.r.brahimi@mail.univ-djelfa.dz  
<sup>3</sup> جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، s.kelami@mail.univ-djelfa.dz

تاريخ الاستلام: 2020/05/05 ، تاريخ القبول: 2020/05/11 ، تاريخ النشر: 2020/06/01

**ملخص:** هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن وجود علاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي لدى افراد مؤسسة نفطال الجلفة، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، والتي تكونت من 50 عاملا، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبيان لجمع البيانات والمعلومات، ولقد استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي، واعتمد في التحليل على التحليلات الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة بالمعلومات والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.01. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية وحرية التصرف بالالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 0.01

**الكلمات المفتاح:** تمكين العاملين، الالتزام التنظيمي، منظمة، نفطال

**Abstract :** The purpose of the study is to identify the relationship between the empowerment of workers and the organizational commitment of the personnel of the Petroleum Corporation of Djelfa, the study sample was chosen in a simple random manner, which consisted of 50 workers, and to achieve the goal of the study a questionnaire was built to collect data and information, and the researcher used the descriptive analytical method In the analysis, it was based on the following statistical analyzes: mean, standard deviation, and correlation coefficient. The results of the study may apply to the following: There was no statistically significant relationship between participation in this and organizational commitment at significance level 0.01. There is a statistically significant relationship between independence and freedom to act with organizational commitment in the study sample at the level of significance.

**Keywords:** the empowerment, organizational commitment, NAFTAL, Organization.

### 1- تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية أحد أهم عناصر نجاح المنظمات المعاصرة ،وأحد أهم التحديات التي تواجهها في سبيل تطورها والنهوض بأفرادها العاملين ، من أجل تحقيق بقائها الذي يبقى أحد أهم أسباب وجودها واستمراريتها ،حيث تؤكد الدراسات على أن العنصر البشري هو

\* المؤلف المرسل

المحرك الأساس لأداء جميع الوظائف، كما أن كفاءة وفعالية المنظمة يتوقف على فعالية هذا العنصر، الأمر الذي يتطلب تنميته والحفاظ عليه وتحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المنظمة التي يعمل بها، بحيث يتحقق بصفة دائمة لجهة عمله إذ أن عملية تمكين العاملين في منظماتهم تجعل من طاقاتهم الإبداعية أحد العوامل الرئيسية لإنجاز أهداف المنظمة بشكل متكامل .

ومن جهة أخرى يعد الالتزام التنظيمي من الركائز الهامة لتحقيق المؤسسة أهدافها، وهو من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماما واسعا من الباحثين إذ نظرا لحدثة المفهوم يجد الباحثين صعوبة في تحديده، "يشير الالتزام النفسي إلى الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها واتجاهاته نحوه " O'rielly et Caldwell 1980، وإلى السلوكيات التي يقوم بها الفرد في المؤسسة وتدل على مدى التزامه بالقواعد الأخلاقية التي تحدد علاقته بعمله وعلى الراحة النفسية عن عمله ووظيفته والاعتزاز بها وتفضيلها على غيرها (الأحمدي، طلال بن عايد، 1995، 13) .

وعليه فإن الدراسة الحالية تتجه نحو الاهتمام بدراسة تمكين العاملين وعلاقته بالالتزام التنظيمي، وعلى ضوء الدراسات السابقة، قام الباحث بتصميم استبيان للدراسة، من خلال مجموعة من الأبعاد والمتمثلة في ثلاثة هي ومن خلال ذلك تحددت مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل العام التالي: هل توجد علاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي لدى أفراد مؤسسة نفضال الجلفة؟

لذا كان لنا في هذا الإطار السعي نحو الاطلاع على نظام العمل وواقع إستراتيجية تمكين العاملين في المنظمة المبحوثة " مؤسسة نفضال الجلفة " ومدى علاقتها وأثرها في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة، وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

### 1.1 التساؤل الرئيسي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي لدى أفراد مؤسسة نفضال الجلفة؟

### 2.1.1 التساؤلات الفرعية:

هل توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة بالمعلومات والالتزام التنظيمي لدى أفراد مؤسسة نفضال الجلفة؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين حرية التصرف والالتزام التنظيمي لدى أفراد مؤسسة نفضال الجلفة؟

### 2.1 فرضيات الدراسة:

#### 1.2.1 الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي لدى أفراد مؤسسة نفضال الجلفة؟

#### 2.2.1 الفرضيات الفرعية:

توجد علاقة ارتباطيه بين المشاركة بالمعلومات والالتزام التنظيمي لدى أفراد مؤسسة نفضال الجلفة؟

توجد علاقة ارتباطيه بين حرية التصرف والالتزام التنظيمي لدى أفراد مؤسسة نفضال الجلفة؟

### 3.1. المقاربة السوسولوجيا:

المقاربة السوسولوجيا هي تحديد النظرية أو النظريات المندرج ضمنها موضوع الدراسة،

كما تمثل الخطوة المنهجية التي من خلالها يتمكن الباحث من تحديد إشكالية الدراسة ، و كذا بناء الفرضيات التي تمكنه من التأكد من الأسئلة المطروحة ، والمقاربة المنهجية هي الإطار الفكري الذي يفسر مجموعة من الفروض العلمية و يصنفها في نسق علمي مرتبط ، فكل دراسة في حاجة إلى توظيف أو الانطلاق من نظريات اجتماعية ، من خلال الإطار النظري يتم تحديد الزاوية الفكرية التي على ضوءها تقوم بمعالجة الموضوع ، و لكن لأن كل ظاهرة اجتماعية يمكن دراستها من زوايا مختلفة.

وعليه وعلى ضوء إشكالية دراستها سنعمد على الدراسات دراسة المثالي (2002م) ،دراسة القحطاني (2001م)،دراسة المحاسنة (2001م) .

### 4.1 الدراسات السابقة :

أ. دراسة المثالي (2002م) : " علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الامن الخاصة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لضباط وقوات الأمن الخاصة.  
- التعرف على علاقة المتغيرات التنظيمية (الصيغة الرسمية والمركزية) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة.

- علاقة المتغيرات الوظيفية ( الأجور، ومحتوى العمل، وفرص الترقية والتقدم الوظيفي، والقيادة والإشراف، وجماعة العمل) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة.

- التعرف على مدى اختلاف العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الديموغرافية لضباط قوات الأمن الخاصة.

ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع الاستبانات من اجل جمع البيانات على (300) ضابط، تم استرداد (249) استبانته ونسبة (83%). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ان مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عالي نسبيا.

- وجود علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والالتزام التنظيمي، كما اتضح أن قوات الأمن الخاصة تنقيد بالصيغ الرسمية إلى حد ما في أداء الأعمال.

- هناك ميل إلى عدم وجود سجل خطي للأداء الوظيفي لضباط في قوات الأمن الخاصة.

- وجود علاقة عكسية بين مستوى الالتزام التنظيمي والمركزية أي انه كلما زادت المركزية انخفض مستوى الالتزام التنظيمي.

- توجد جماعة عمل جيدة في قوت الأمن الخاصة وان هناك درجة عالية من روح الفريق والزمالة بين الضباط.

- ان مراعاة الأنظمة وهي إحدى متغيرات الصيغة الرسمية لها تأثير عالي على الالتزام التنظيمي.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات الوظيفية.

#### ب.دراسة القحطاني (2001م)

"اثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وواقع بيئة العمل الداخلية، مع تحديد لأثر بعض متغيرات بيئة العمل الداخلية (أسلوب الإشراف، والحوافز، وصراع الدور، وغموض الدور)، وهدفت إلى تحديد أثر بعض المتغيرات الشخصية (العمر، والرتبة العسكرية، وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) على الولاء التنظيمي للضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية. ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدمت الاستبانة من أجل جمع البيانات، وقد وزعت على (410) ضابط تم استرداد (304) استبانة بنسبة (74.15%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود ولاء تنظيمي علي لدى أفراد العينة.
- هناك أسلوب إشراف يعكس اتجاه متوازنا بين نظرية (x,y) الشهيرة لوجلاس ماكجروجر في بيئة العمل الداخلية بالقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة تبعا لإمكانات وقدرات المرؤوسين. وما نسبته (83.55%) من أفراد المجتمع يمارسون الأسلوب الإشرافي المتوازن ضمن (y) الأوتوقراطي، وأسلوب مباشر (x) إشراف بسيط مباشر.
- وجود حوافز مرتفعة في بيئة العمل الداخلية وبالتالي فان هناك بيئة عمل داخلية مشجعة نوعا ما.
- انخفاض صراع الدور نوعا ما، مع وضوحه بدرجة مرتفعة نسبيا.
- يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز وأسلوب الإشراف على الولاء التنظيمي.
- يسهم وضوح الدور وانخفاض صراع الدور في زيادة الولاء التنظيمي.
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية والعمر على الولاء التنظيمي.

#### ج. دراسة المحاسنة (2001م)

" اثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي"

هدفت هذه الدراسة الى قياس اثر العوامل الشخصية (الجنس، والعمر، والتعليم، والخبرة، والدخل، والحالة الاجتماعية) على المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، والمسؤولية، ونظام المكافآت، والدعم، والصراع، والتماسك) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الاستبانة من أجل جمع البيانات، حيث وزعت (150) استبانة تم استرجاع (120) استبانة، وتم استبعاد (16)

- استبانته لعدم صلاحيتها. وبعد اجراء التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى النتائج التالية:
- كانت درجة جودة المناخ التنظيمي السائدة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بنسبة %56.6.
  - كانت جميع ابعاد المناخ التنظيمي الستة متقاربة, اذ تراوحت نسبها بمدى هو %53.375 - %58.975.
  - كان افضل بعد من ابعاد المناخ التنظيمي هو عدم وجود صراع, واما اقلها فكان الدعم من الادارة للعاملين.
  - لا توجد علاقة بين متغيرات ( الجنس, والتحصيل الدراسي, واختلاف مستوى الخبرة لدى العاملين, واختلاف الدخل بين العاملين) لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وتقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.
  - توجد علاقة بين متغيرات(اختلاف العمر, واختلاف الحالة الاجتماعية) لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وتقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

### 5.1 . المفاهيم الإجرائية للدراسة :

#### 1.تعريف التمكين :

التمكين لغة: حسب ما ورد في معجم لسان العرب (ابن منظور، 1995) بمعنى القدرة، أما في معجم الوسيط مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً (وأمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه (معجم الوسيط، 2000). وفي معجم (محيط المحيط) جاء الفعل مكن على (الشيء) أي قواه ليتمكن من الأمر (محيط المحيط، 1997).

**اصطلاحاً** لقد اختلف مفهوم تمكين العاملين باختلاف وجهات نظر المهتمين بشؤون العاملين بالمنظمات من باحثين وأخصائيين:

تفويض السلطة وصنع القرار إلى العاملين، والإعلان عن الرؤية المستقبلية للمنظمة، كما أنه يعد المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.

#### **( Brown Donald & Harvey، 2005 ، 241 )**

التمكين حسب التعريف الذي قدمه كل من " Koh & Lee مجموعة من السياسات والتطبيقات التي تهدف إلى اقتسام السلطة والمراقبة مع العاملين، ويظهر ذلك جلياً عندما يهدف المسؤول من خلال تصرفاته إلى إعطاء العامل قدرة اتخاذ القرار وحرية أكبر للعمل ضمن مهمته فالعامل هو الذي يبادر بإحداث التغييرات الضرورية بغية رفع درجة التمكين (Chenevert, Denis، 10، 2002) .

**أما إجرائياً:** هو إعطاء الموظفين الصلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة بحسب الوصف الوظيفي الخاص بها، عن طريق منحهم حرية المشاركة وابداء الرأي في سياق الوظيفة .

وقد تم تحديده في الدراسة بأبعاد هي كما يلي:

- 1- المشاركة بالمعلومات.
- 2- الاستقلالية وحرية التصرف.

2. **العاملين**: يقصد به مدخلات المنظمة ( عمال نפטال الجلفة ) من الطاقات البشرية التي تساعد في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال في المنظمة.

3. **الالتزام**: استعملت عدة مصطلحات للدلالة على الالتزام ،حيث تستعمل الأدبيات الأجنبية IMPLICATION للدلالة على الالتزام ،كما تستعمل الدراسات الكندية التي أصبحت رائدة في هذا المجال مصطلح Engagement كترجمة للمصطلح الانجليزي Commitment والذي يعني من الناحية اللغوية القدرة على العهد على اعتبار أن الالتزام هو نوع من العهد لخدمة جهة ما.

**أما اصطلاحا** فيعرف الالتزام التنظيمي بأنه اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة ،وهو عملية مستمرة ،يقوم بها العاملون في المنظمة ومن خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرارها ( حريم حسين ،107،1997 ) .

**أما إجرائيا**: اعتقاد وقبول قوي من جانب افراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل اكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها .

### 3- الطريقة والأدوات :

**3-1 منهج الدراسة** : انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها، للتعرف على علاقة تمكين العاملين بالالتزام التنظيمي ، وبناءا على التساؤلات التي سعت الدراسة للإجابة عنها ، نجد أن أنسب منهج لتحقيق ذلك هو المنهج الوصفي ، إذ يمكنه أن يوفر أوصافا دقيقة عن الظاهرة موضوع الدراسة، والذي يعد أحد أنماط الدراسات المسحية التي تنتمي إلى الدراسات الوصفية، لكون هذا المنهج يقوم بوصف الظاهرة في وضعها الراهن وتحليلها، ويعرف هذا المنهج بـ " المنهج الوصفي التحليلي " ولذا فمنهج الدراسة يصف ويحلل آراء عينة الدراسة تجاه أساتذة المدرسة الابتدائية الجدد .

### 3-2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عمال نפטال الجلفة ، ، غير أنه تجدر الإشارة هنا إلى أن مجتمع الدراسة المقصود هو " عمال نפטال الجلفة" والبالغ عددهم 50 عاملا .

**3-2-1 عينة الدراسة**: قام الباحث باستخدام طريقة المسح الشامل لعمال مؤسسة نפטال الجلفة باعتبار عددهم قليل وهو 50 عاملا مستهدفا

**3-2-2 حدود الدراسة**: اشتملت الدراسة على مجموعة من الحدود وهي :

**3-2-3 الحدود البشرية**: وشملت عينة قدرها خمسون 50 فردا من المنظمة .

**3-2-4 الحدود الزمنية** : من بداية شهر مارس حتى منتصف شهر ابريل 2018.

**3-2-5 الحدود المكانية** : تم العمل التطبيقي في مؤسسة نפטال الجلفة وهي مؤسسة عمومية تجارية تقع بالمنطقة الصناعية بالجلفة ،تهتم بتسويق المنتجات البترولية والغاز بنوعيه البوتان والمميع .

### 3-3 الأسلوب الإحصائي المستخدم :

بعدما تم جمع بيانات الدراسة عن طريق إجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبانة، وإدخال هذه البيانات في الحاسب الآلي، تمت معالجتها باستخدام البرنامج

الإحصائي " SPSS " Statistical Package for Social Sciences أي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وتم القيام بمجموعة من الأساليب الإحصائية الآتية:

1. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation ) ؛ للتأكد من الصدق البنائي وثبات أداة الدراسة" والذي يكون دالا إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 فأقل"، ومعامل الارتباط ( Correlation Coefficient ) هو : العلاقة بين متغيرين أو أكثر.

2. تم استخراج التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

- ✓ التكرارات ( Frequencies ) ك = العدد" للمفردات".
- ✓ مجموع التكرارات = حاصل جمع التكرارات .
- ✓ النسبة المئوية = (التكرار × 100 ) / مجموع التكرارات.
- ✓ مجموع النسب المئوية = 100 % .

3. تم استخدام المتوسط الموزون" المرجح ( Weighted Mean ) ؛ نظراً لاختلاف أهمية كل مفردة عن أهمية المفردات الأخرى، أو كون هذه المفردات مقرونة بأوزان مختلفة، فيستخدم هذا النوع في حالة وجود مقياس ليكرت " Likert " للترجخ الخماسي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة الأساسية" المحاور "مثل: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً، حيث يعبر الرقم " 5 " ، عن أعلى درجة "دائماً"، بينما يعبر الرقم " 1 " عن أقل درجة «أبداً»، وهذا أفضل بكثير من الاعتماد على التكرارات فقط ، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط موزون" مرجح" .

- ✓ المتوسط الموزون" المرجح" = ( تكرار دائماً × 5 + تكرار غالباً × 4 + تكرار أحياناً × 3 + تكرار نادراً × 2 + تكرار أبداً × 1 ) / مجموع التكرارات
- ✓ النسبة المئوية للمتوسط الموزون" المرجح" = "المتوسط الموزون" المرجح" × 100 / عدد مستويات المقياس " 5 " .

علمًا بأن النسبة المئوية للمتوسط الموزون" المرجح" تعبر عن درجة الموافقة أو الأهمية النسبية، ويلاحظ أن المتوسط الموزون" المرجح" من 3.50 " 70 % " إلى 5.00 " 100 % ، يعني أنه عالٍ وقوي.

المتوسط الموزون" المرجح" من 2.50 " 50 % " إلى أقل من 3.50 " 70 % ، يعني أنه متوسط.

المتوسط الموزون" المرجح" أقل من 2.50 " 50 % ، يعني أنه منخفض وضعيف.

4. تم استخدام الانحراف المعياري ( Standard Deviation ) وهو من أفضل مقاييس التشتت؛ للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة عن متوسطها الموزون" المرجح"، وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مربع انحرافات القيم عن متوسطها" الموزون أو المرجح" .

$$\sqrt{1 \times 1 + 2 \times 2 + 3 \times 3 + 4 \times 4 + 5 \times 5 - \text{مجموع تكرارات} \times \text{المتوسط الموزون} = 2}$$

مجموع تكرارات 1 -

ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة فكلما اقتربت قيمته من الصفر ازداد تركيز الإجابات وانخفض تشتتها بين درجات المقياس، إذا كان الانحراف المعياري أقل من 0.01 فيعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كان الانحراف المعياري 0.01 فأعلى فيعني عدم تركيز الإجابات وتشتتها، علماً بأنه يفيد في ترتيب العبارات بحسب المتوسط الموزون " المرجح " لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الموزون " المرجح " .

و تم استخدام اختبار مربع كاي " كا " ؛ للتعرف على الفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة في كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية للوصول إلى ما تبينه الدراسة من فروق ذات دلالة إحصائية" والتي تكون عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

#### 4- النتائج :

##### أولاً : توزيع عينة الدراسة حسب العمر الجدول رقم 01 : توزيع أفراد المؤسسة حسب العمر.

الرقم	العمر	التكرار	النسبة المئوية
01	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة	06	12 %
02	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	26	52 %
03	أكثر من 40 سنة	18	36 %
المجموع			100 %

من الجدول رقم 01 نلاحظ أن الفئة العمرية من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة تمثل الفئة الأكبر حيث بلغت 26 تكرارا من مجموع 50، أي ما نسبته 52% من إجمالي عينة الدراسة، ثم تليها الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بـ 18 تكرارا ،ونسبة مئوية قدرها 36 %، ثم من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة بـ 06 تكرارات وبنسبة مئوية قدرها 12 %، وهو ما يعني أن النسبة الأكثر هي من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة وذلك نتيجة الإجراءات التي باشرتها وزارة الطاقة في الترقيات من جهة، وتقاعد عدد معتبر من عمال القطاع من جهة أخرى .

##### ثانياً : توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس .

##### الجدول رقم 02: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
01	ذكور	38	76 %

02	إناث	12	%24
المجموع		50	%100

يتبين من الجدول رقم 02 والذي يبين عينة الدراسة حسب الجنس، حيث بينت النتائج أن نسبة الذكور كانت أعلى من الإناث بنسبة 76% بينما جاءت نسبة الإناث 24 %، وهي نسبة تعكس عدم مشاركة الإناث في التوظيف على مستوى المنظمة. وبالتالي هل يعود السبب إلى تبني المنظمة لمنطية في التوظيف تعتمد في الأساس على الرجال فقط.

### ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية . الجدول رقم 03 : يبين توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية.

الرقم	الشهادة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
01	دكتوراه	01	02 %
02	ماجستير	02	04 %
03	ماستر	06	12 %
04	مهندس	11	22 %
05	سنة ثلاثة ثانوي و أقل	30	60 %
	المجموع	50	100 %

يتبين من الجدول رقم 03 و الذي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية، أن نسبة الحاصلين على سنة ثلاثة ثانوي و أقل تشكل أعلى نسبة بـ 60 %، تليه نسبة الحاصلين على شهادة مهندس دولة بنسبة 22 % ، ثم الحاصلين على مستوى السنة الثالثة ثانوي وأقل بنسبة 12 % ، يليه الحاصلين على ماجستير بنسبة 04 % ، تليه نسبة الحاصلين على دكتوراه نسبة 02 % وذلك راجع للصعوبات التي يواجهها أعضاء المنظمة في إتمام دراستهم والضغط التي يتعرضون لها .

### رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية . الجدول رقم 04: يمثل توزيع عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية .

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
01	متزوج	46	92 %
02	أعزب	06	08 %
	المجموع	50	100 %

يتبين من الجدول رقم 04 و الذي يبين عينة الدراسة حسب الحالة العائلية ، حيث بينت النتائج أن نسبة "متزوج" كانت أعلى من "أعزب" وذلك بنسبة 92%



دائمًا، غالبًا، أحيانًا"، كما تم تطبيق اختبار " مربع كاي" للتعرف على الفرق في إجابات أفراد العينة في كل عبارة من عبارات المشاركة بالمعلومات والالتزام التنظيمي ، وتحليل إجاباتهم نحو ذلك التساؤل من خلال استعراض النسب المئوية لتكرارات آرائهم عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة بالمعلومات والالتزام التنظيمي ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم 06 : يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول علاقة المشاركة بالمعلومات والالتزام التنظيمي

رقم العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المجموع		الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة كاي
						ك	%			
<b>المحور الأول المشاركة بالمعلومات والالتزام التنظيمي</b>										
<b>01</b>	20	4	2	1	2	4	50	3.84	<b>1</b>	18.4
	20	4	2	1	2	4	50	3.84		
	20	4	2	1	2	4	50	3.84		
<b>02</b>	12	2	6	1	2	8	50	1.33	<b>3</b>	16
	12	2	6	1	2	8	50	1.33		
<b>03</b>	10	2	4	8	1	3	50	1.27	<b>4</b>	12
	10	2	4	8	1	3	50	1.27		
<b>04</b>	20	4	1	2	8	4	50	3.92	<b>2</b>	21.6
	20	4	1	2	8	4	50	3.92		
<b>05</b>	12	2	1	2	8	4	50	1.06	<b>5</b>	18.4
	12	2	1	2	8	4	50	1.06		

بتحليل محتويات الجدول رقم 06 الذي يوضح استجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لآرائهم حول علاقة المشاركة بالمعلومات والالتزام التنظيمي ، يتبين التالي:

1. يرى أفراد مجتمع الدراسة ، وجود علاقة للمشاركة بالمعلومات والالتزام التنظيمي ، تتمثل في " حصل على المعلومات اللازمة لانجاز عملي في أي وقت أشاء. " ، وحاز ذلك على التصنيف الأول بمتوسط موزون قدره 3.84 وبانحراف معياري 1.2، وقد مثّلت نسبة الموافقة " دائماً، غالبًا، أحياناً " 84 %

2. - يرى أفراد مجتمع الدراسة وجود علاقة للمشاركة بالمعلومات والالتزام التنظيمي تتمثل في " مهارات الاتصال لدى العاملين عالية تسهم في تسهيل انجاز مهامهم. "

- ، وحاز ذلك على التصنيف الثاني بمتوسط موزون قدره 3.9 وبانحراف معياري 1.13، وقد مثّلت نسبة الموافقة " دائماً، غالباً، أحياناً " 88 % .
3. - يرى أفراد مجتمع الدراسة وجود علاقة للمشاركة بالمعلومات والالتزام التنظيمي تتمثل في " تسعى المنظمة لإتاحة المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الذاتي " ، وحاز ذلك على التصنيف الثالث بمتوسط موزون قدره 3.2 وبانحراف معياري 1.33، وقد مثّلت نسبة الموافقة " دائماً، غالباً، أحياناً " 76 % .
4. - يرى أفراد مجتمع الدراسة وجود علاقة للمشاركة بالمعلومات والالتزام التنظيمي تتمثل في " العاملين في المنظمة أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم " ، وحاز ذلك على التصنيف الرابع بمتوسط موزون قدره 3.00 وبانحراف معياري 1.27، وقد مثّلت نسبة الموافقة " دائماً، غالباً، أحياناً " 64 % .
5. - يرى أفراد مجتمع الدراسة وجود علاقة للمشاركة بالمعلومات والالتزام التنظيمي تتمثل في " توجد قنوات عمودية وأفقية متعددة للحصول على المعلومات " ، وحاز ذلك على التصنيف الخامس بمتوسط موزون قدره 3.6 وبانحراف معياري 1.6، وقد مثّلت نسبة الموافقة " دائماً، غالباً، أحياناً " 88 % .

#### ➤ القيمة الجدولية لمربع كاي:

مستوى المعنوية = 0.01

درجة الحرية = عدد الفئات - 1 = 4

الجدول رقم 07: يمثل متوسط عبارات علاقة للمشاركة بالمعلومات والالتزام التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً		متوسط علاقة بالمعلومات والالتزام التنظيمي
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.18	3.088	14.8	7.4	18	8	30	15	18	9	19.2	9.6	16.32

قيمة مربع كاي المحسوبة = 16.32

من الجدول المرفق في الملحق نجد أن قيمة مربع كاي هي: 18.467 .

قيمة مربع كاي الجدولة = 18.46

نلاحظ من الجدول رقم 07 أن قيم مربع كاي الجدولة أكبر من قيم مربع كاي المحسوبة فإننا نرفض الفرضية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة بالمعلومات والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.01.

#### 2- عرض نتائج الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حرية التصرف والالتزام التنظيمي لدى أفراد مؤسسة نפטال الجلفة؟ من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 0.01.

للإجابة عن التساؤل الثاني من تساؤلات الدراسة وهو: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حرية التصرف والالتزام التنظيمي لدى أفراد مؤسسة نפטال الجلفة؟ من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 0.01؟، تم تحليل إجابات أفراد عينة من خلال ترتيب عبارات حرية التصرف والالتزام التنظيمي، وفق أعلى قيم للمتوسط

الموزون " المرجح"، ووفق أقل قيم للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الموزون " المرجح"، مع استعراض النسب المئوية لتكرارات الموافقة" دائماً، غالباً، أحياناً"، كما تم تطبيق اختبار " مربع كاي" للتعرف على الفرق في إجابات أفراد العينة في كل عبارة من عبارات حرية التصرف والالتزام التنظيمي ، وتحليل إجاباتهم نحو ذلك التساؤل من خلال استعراض النسب المئوية لتكرارات آرائهم عن علاقة حرية التصرف والالتزام التنظيمي لدى أفراد مؤسسة نفضال ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم 08: يبين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول علاقة الاستقلالية وحرية التصرف و الالتزام التنظيمي .

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	مجموع التكرارات	أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		الترتيب
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
<b>المحور الثاني علاقة الاستقلالية وحرية التصرف بالالتزام التنظيمي</b>														
4	1.1	2.92	50	8	4	28	14	40	20	12	6	12	6	01
السياسات والبرامج والإجراءات واضحة داخل المنظمة .														
1	1.04	3.28	50	4	2	16	8	44	22	20	10	16	8	02
تعتمد الإدارة أسلوب عقد الاجتماعات الدورية بوصفها صيغة للتفاعل مع العاملين														
5	1.24	2.8	50	8	4	48	24	16	8	12	6	16	8	03
أسهم في تكوين مقترحات دون تردد أو خوف														
2	1.28	3	50	20	10	8	4	36	18	24	12	12	6	04
المنظمة تهتم بوضع الأطر الإرشادية لسلوك العاملين														
3	1.14	3	50	8	4	28	14	32	16	20	10	12	6	05
لدي تصور كامل عن الاستراتيجيات التي تحقق أهداف المنظمة .														

بتحليل محتويات الجدول رقم 08 الذي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لآرائهم حول علاقة الاستقلالية وحرية التصرف بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة يتبين التالي:

1. يرى أفراد مجتمع الدراسة وجود علاقة الاستقلالية وحرية التصرف بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة ، تتمثل في " تعتمد الإدارة أسلوب عقد الاجتماعات الدورية بوصفها صيغة للتفاعل مع العاملين " ، وحاز ذلك على التصنيف الأول بمتوسط موزون قدره 3.28 وبانحراف معياري 1.40.
2. يرى أفراد مجتمع الدراسة وجود علاقة الاستقلالية وحرية التصرف بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة ، تتمثل في " المنظمة تهتم بوضع الأطر الإرشادية لسلوك العاملين " ، وحاز ذلك على التصنيف الثاني بمتوسط موزون قدره 3.00 وبانحراف معياري 1.28.
3. ترى عينة الدراسة وجود علاقة الاستقلالية وحرية التصرف بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة ، تتمثل في " لدي تصور كامل عن الاستراتيجيات التي تحقق أهداف المنظمة. " ، وحاز ذلك على التصنيف الثالث بمتوسط موزون قدره 3.00 وبانحراف معياري 1.14.
4. ترى عينة الدراسة وجود علاقة الاستقلالية وحرية التصرف بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة ، تتمثل في " السياسات والبرامج والإجراءات واضحة داخل المنظمة. " ، وحاز ذلك على التصنيف الرابع بمتوسط موزون قدره 2.92 وبانحراف معياري 1.11.
5. ترى عينة الدراسة وجود علاقة الاستقلالية وحرية التصرف بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة ، تتمثل في " أسهم في تكوين مقترحات دون تردد أو خوف " ، وحاز ذلك على التصنيف الخامس بمتوسط موزون قدره 2.8 وبانحراف معياري 1.24.

#### القيمة الجدولية لمربع كاي:

مستوى المعنوية = 0.01

درجة الحرية = عدد الفئات - 1 = 4

الجدول رقم 09 : يبين متوسط عبارات علاقة الاستقلالية وحرية التصرف بالالتزام التنظيمي.

متوسط عبارات الاستقلالية وحرية التصرف بالالتزام التنظيمي	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	قيمة كاي <sup>2</sup>
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
	5.6	11.2	7.2	14.4	13.2	26.4	15.2	30.4	8.6	17.2	2.708	1.186	19.08

قيمة مربع كاي المحسوبة = 19.08

من الجدول المرفق في الملحق نجد أن قيمة مربع كاي هي 18.467 .

قيمة مربع كاي الجدولة = 18.46

نلاحظ من الجدول رقم أن قيم مربع كاي الجدولة أصغر من قيم مربع كاي المحسوبة فإننا نقبل الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية وحرية التصرف بالالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 0.01

2-الاستنتاج العام لقد توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج انطلاقاً من المعطيات الميدانية، تتعلق بـ :

- أولاً:** الخصائص الديموغرافية أو الشخصية والاجتماعية والمهنية لأفراد الدراسة من موظفي مؤسسة نفضال الجلفة، ومن أهم تلك النتائج ما يأتي:
- 1- نلاحظ أن الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة تمثل الفئة الأكبر حيث بلغت 26 تكرارا من مجموع 50، أي ما نسبته 52% من إجمالي عينة الدراسة ، ثم تليها الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بـ 18 تكرارا ، ونسبة مئوية قدرها 36 %، ثم من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة بـ 06 تكرارات وبنسبة مئوية قدرها 12 %، وهو ما يعني أن النسبة الأكثر هي : من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة وذلك نتيجة الإجراءات التي باشرتها وزارة التربية الوطنية في الترقية إلى رتبة مدير مدرسة ابتدائية من جهة ، وتقاعد عدد معتبر من عمال القطاع من جهة أخرى .
  - 2- أفراد الدراسة حسب الجنس ، حيث بينت النتائج أن نسبة الذكور كانت أعلى من الإناث بنسبة 76% بينما جاءت نسبة الإناث 24 %، وهي نسبة تعكس عدم مشاركة الإناث في أولى الدفعات التي سمحت لهن بالمشاركة في الترقية إلى منصب مدير مدرسة ابتدائية .
  - 3- توزيع أفراد الدراسة حسب الشهادة العلمية ، أن نسبة الحاصلين على الماستر تشكل أعلى نسبة بـ 40 %، تليه نسبة خريجي المعهد التكنولوجي بنسبة 28 % ، ثم الحاصلين على مستوى السنة الثالثة ثانوي و أقل بنسبة 12 % ، يليه الحاصلين على شهادة الليسانس بنسبة 12 % ، وتجدر الإشارة إلى أن انخفاض نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس راجع إلى أن الحاصلين على الماستر هم بالضرورة من الحاصلين على الليسانس ، وتعذر عليهم اكمال الدراسة إلى غاية الماستر لظروف ما .
  - 4- أفراد الدراسة حسب الحالة العائلية ، حيث بينت النتائج أن نسبة "متزوج" كانت أعلى من "أعزب" ودلقت بنسبة 92% بينما جاءت نسبة "أعزب" 08 %، وهي نسبة تعكس استقرار الحالة الاجتماعية والنفسية لعينة الدراسة ، وتجدر الإشارة إلى أن حالة "أرمل و مطلق " جاءت في خانة المتزوج .
  - 5- أن الخبرة المهنية من " 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة " جاءت في المرتبة الأولى بنسبة مئوية قدرها 48 % ، تليها من 15 سنة إلى 20 سنة بنسبة مئوية قدرها 32 % ، تليها أكثر من 20 سنة في المرتبة الخيرة بنسبة مئوية قدرها 20 % ، وهذا مرده توجه الوزارة مؤخرا إلى تشييب القطاع من جهة ، وخروج إطارات التربية إلى التقاعد مما أفسح الفرصة للشباب .
- ثانياً :** إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن أسئلة الاستبيان ، حيث اتضح من الإجابات أن متوسط آراء أفراد الدراسة ، بأن متوسط الموزون العام قد بلغ 3.088 والانحراف المعياري 1.18 وقيمة كاس المحسوبة 16.32 والمجدولة 18.36 ، لذلك تم رفض الفرضية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة بالمعلومات والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة وهو ما يتفق مع ما جاء في الإطار النظري للدراسة في أن المشاركة بالمعلومات والالتزام التنظيمي تعتبر أحد الأبعاد الهامة والمهمة في عملية التمكين الإداري للموظفين **ثالثاً :** إجابات أفراد مجتمع الدراسة من مديري المدارس

الابتدائية في مدينة الجلفة عن أسئلة الاستبيان ،أتضح من الإجابات أن متوسط آراء أفراد عينة الدراسة ،بأن متوسط الموزون العام قد بلغ 2.708 والانحراف المعياري 1.18 وقيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 19.08 والمجدولة 18.46 ، لذلك تم قبول الفرضية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية وحرية التصرف بالالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 0.01

**رابعا :** إجابات أفراد مجتمع الدراسة من موظفي نفضال الجلفة عن أسئلة الاستبيان ،أتضح من الإجابات أن متوسط آراء أفراد الدراسة ، بأن متوسط الموزون العام قد بلغ 2.95 والانحراف المعياري 1.22 وقيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 15.60 والمجدولة 18.46 ، لذلك تم رفض الفرضية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فريق العمل والالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 0.01 .

### **5- الخلاصة :**

إن المشاعر والروى التي يحملها الأفراد تجاه منظماتهم تنعكس على سلوكهم من خلال دفاعهم عنها والتمسك بها وتدليل العقبات التي تواجهها والرغبة في الاستمرار في العضوية فيها والتزامهم والولاء لها .

ويعد الاهتمام بالمناخ التنظيمي ،والعمل على تطويره أمرا ضروريا ،لما له من أثر على سلوك وفعالية العمل ،حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين اتجاه المنظمة ،ومن أجل الحصول على رضا العاملين من جهة وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة من أخرى ،لا بد على المنظمة إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ،العدالة في المعاملة ،المشاركة في اتخاذ القرارات ،إتباع أنظمة أجور ومكافآت وقوانين عادلة ،إتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني وتوفير ظروف عمل صحية .

وبالتالي سيقون هذا سببا يجعل العاملين يسلكون السلوك الايجابي اتجاه المنظمة ،وان هذا السلوك الايجابي اتجاه المنظمة هو جوهر عملية الالتزام التنظيمي .

### **6- الإحالات وقائمة المراجع :**

#### **المراجع العربية :**

1. ابن منظور، ابو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري، لسان العرب، ج 6 ، دار المعارف، القاهرة.
2. أمال عبد السميع أباطة (1999 )، رؤية نفسية لمفهوم السيطرة، جانفي 1999 ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
3. حريم، حسين ،(2009). "إدارة المنظمات : منظور كلي " دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ،عمان ، الأردن.
4. حمادات، محمد حسن (2006). قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر، عمان.
5. السالم ، مؤيد سعيد (2008). ، نظرية المنظمة : الهيكل والتصميم ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، الطبعة الثالثة.
6. العامري والغالي ، (2008) . " الإدارة والأعمال " دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن،
7. عبد الباقي، صلاح الدين(2005). مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

8. العضائيلة، علي محمد(1995). الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية ، ص ص 13-32.

● **مذكرات ورسائل جامعية :**

1. الأحمدي، طلال بن عايد(2004). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد الرابع والعشرين، العدد الأول، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ص 1-44.
2. الثمالي، عبدالله محمد(2002). "علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الامن الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

● **باللغة الأجنبية :**

1. . Aswathappa, K. (2003). **Organizational Behaviour**. Publishing House, Bangalore.
2. Buchanan, Bruce. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, pp.533-46.
3. Hellriegel, D. Slocum, Jr. J. W. & Woodman, R.W. (2001). **Organizational Behavior**, Tenth Edition, Sydney: Thomson Learners.
4. Kumar, B. Pavan & Vijai N Giri (2009). Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment, **The Icfai (Institute of Chartered Financial Analysts of India) University Journal of Organizational Behavior**, Vol. VIII, No. 1, pp. 28-36.