جامعة يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة

أثر الرضا الوظيفي على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية

دراسة حالة جامعة المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،
تخصص إدارة الأعمال العمومية

إعداد الطالب
- شريط جمال الدين

إشراف الأستاذة:
- العيداني حبيبة.

لجنة المناقشة

د. بولصنام محمد	جامعة المدية	رئيسا
أ. العيداني حبيبة	جامعة المدية	مشرفا
أ. يحياوي فاطمة	جامعة المدية	عضوا
ممتحنا		

السنة الجامعية 2017/2016

كلمة شكر

لك الحمد ربنا يا من منيت علينا بنعمة العلم

و سيرت لنا سبله و سيرت من يعيننا على تحصيله

و علمتنا ما لم نكن نعلم

ثم الصلاة و السلام على الحبيب المصطفى

خاتم الأنبياء و المرسلين سيد الخلق أجمعين

قد لا تعبر الكلمات عن معناها الحقيقي

و قد لا يكون الإقرار في مستوى العرفان بالجميل

لذا يتنازع في نفسي أن أتقدم بالشكر الجزيل و العرفان الكبير

لكل من جعلهم الله عونا لنا

و على رأسهم الأستاذة المشرفة

"العيداني حبيبة"

و كذا الى الذين مدوا لي يد العون كلما احتجت إليهم

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم بشكل كبير في طبع هذه المذكرة

وإخراجها في شكلها النهائي و إلى كل من بذل جهدا معي

ووفر لي وقتا و نصحني لإتمام هذه المذكرة,أسأل الله أن يجزيه خير الجزاء

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

"صدق الله العظيم"

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك .. ولا تطيب

اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلابرؤيتك

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى

من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان

قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان و التفاني .. إلى

بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

، معكم أكون أنا و بدونكم أكون مثل أي شيء ، إلى من أرى التفاؤل باعينهم والسعادة في ضحكاتهم

اخواتي

إلى الإخوة و الأخوات ، إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي

إلى من معهم سعدت ، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي

على طريق النجاح والخيرإلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم

أصدقائي و أقاربي

جمال الدين

-مستخلص الدراسة :

من أهم المهام التي تقع على عاتق إدارة المؤسسة العمومية هي إدارة العنصر البشري ليساهم في تحقيق أهدافها، وأي مؤسسة التي تصل إلى مستوى عال من النجاح، فإنه يعود لحسن إدارة العنصر البشري، ولكي يكون هذا العنصر فعالا لا بدّ أن يكون لديه مستوى رضا وظيفي عال.

وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة ما مدى تأثير مستوى الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية وقد تم إجراء هذه الدراسة برئاسة الجامعة بجامعة يحي فارس بالمدية

ولتحقيق أهداف الدراسة، قمنا بتصميم استبانه تضم40 سؤال موزعة على محورين رئيسيين وتم توزيعها على35موظف اختلفت فئتهم المهنية . ومن أهم النتائج المتوصل إليها تمثلت فيما يلي:

-ارتفاع درجة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها.

-يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه، ومع بيئته وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي إلى الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له.

-الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل.

-يتولد الالتزام التنظيمي من محصلة تفاعل قوى متعددة تتمثل في خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغوط العمل، والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة.

-الكلمات المفتاحية:

الرضا الوظيفي. الالتزام التنظيمي. رئاسة الجامعة بجامعة يحي فارس بالمدية.

-فهرس المحتويات-

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
كلمة شكر **اهداء** **مستخلص الدراسة** **فهرس المحتويات** **قائمة الجداول** **قائمة الأشكال**	
المقدمة العامة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي	
مقدمة الفصل	2
المبحث الاول: ماهية الرضا الوظيفي	3
المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي	3
المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي وخصائصه	6
المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي وقياسه	10
المبحث الثاني: نماذج ونظريات الرضا الوظيفي	13
المطلب الأول: نظريات الحاجة	14
المطلب الثاني: نظريات المقارنة	17
المطلب الثالث: نماذج أخرى المفسرة للرضا الوظيفي	21
المبحث الثالث: أسس الرضا الوظيفي.	25
المطلب الأول: أبعاد الرضا الوظيفي	25
المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي	28
المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل	30
خاتمة الفصل	33
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإلتزام التنظيمي	
مقدمة الفصل	35
المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي	36

المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي	36
المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي وأنواعه	40
المطلب الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي	43
المبحث الثاني: أسس الإلتزام التنظيمي	44
المطلب الأول: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي	44
المطلب الثاني: عناصر الإلتزام التنظيمي	46
المطلب الثالث: الآثار التنظيمية للإلتزام التنظيمي	49
المطلب الرابع: قياس الالتزام التنظيمي	53
المبحث الثالث: تعزيز الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي	55
المطلب الأول: نماذج دراسة الالتزام التنظيمي	55
المطلب الثاني: أساليب تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين	59
المطلب الثالث: علاقة الالتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي	62
خاتمة الفصل	68
الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة المدية	
مقدمة الفصل	70
المبحث الأول: بطاقة فنية عن جامعة يحي فارس بالمدية	71
المطلب الأول: تقديم جامعة المدية	71
المطلب الثاني: التنظيم الإداري والهيكلي لجامعة المدية	75
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية	95
المطلب الاول:منهجية الدراسة	95
المطلب الثاني: الاختبارات المتعلقة بأداة الدراسة	97
المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض	104
المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة	104
المطلب الثاني: اختبار فروض الدراسة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي	114
خاتمة الفصل	116
خاتمة عامة	118
قائمة المراجع	123
قائمة الملاحق	

فهرس المحتويات

-قائمة الجداول-

قائمة الجداول

الفصل	الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الثالث الفصل الخامس	(3-1)	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف (1-Sample K-S))	98
	(3-2)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للأبعاد	99
	(3-3)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور الالتزام التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد	101
	(3-4)	يبين معاملات الارتباط بين درجات مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للاستبيان	102
	(3-5)	معاملات ثبات الاستبيان	103
	(3-6)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الأول	105
	(3-7)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني	106
	(3-8)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثالث	107
	(3-9)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الرابع	108
	(3-10)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الأول	109
	(3-11)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني	110
	(3-12)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثالث	112
	(3-13)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الرابع	113
	(3-14)	معامل الإرتباط سيبيرمان	114
	(3-15)	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير الرضا الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي	115

-قائمة الأشكال-

قائمة الأشكال

الفصل	الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الأول	(1-1)	ديناميكية عملية الرضا الوظيفي	**6**
	(1-2)	هرم تدرج الحاجات لماسلو	**14**
	(1-3)	خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة.	**18**
الفصل الثاني	(2-1)	نتائج الإلتزام التنظيمي	**40**
الفصل الثالث	(3-1)	الهيكل التنظيمي لجامعة يحي فارس بالمدية	**76**

ـمقدمة عامةـ

مقدمة عامة

يعتبر العنصر البشري في المؤسسة العمومية المحور الأساسي لتقدمها وتحقيق أهدافها، لذلك تسعى هذه المؤسسات إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي وذلك من خلال تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين؛ هؤلاء العاملون يختلفون في جوانب عديدة سواء شخصية أو مهارية، واختلافهم هذا يؤثر على أدائهم وسلوكهم داخل المؤسسة.

إن من أهم المهام التي تقع على عاتق إدارة المؤسسة العمومية هي إدارة العنصر البشري ليساهم في تحقيق أهدافها، وأي مؤسسة التي تصل إلى مستوى عال من النجاح، فإنه يعود لحسن إدارة العنصر البشري، ولكي يكون هذا العنصر فعالا لا بدّ أن يكون لديه مستوى رضا وظيفي عال.

ولهذا فإن عنصر الرضا الوظيفي هو أحد المواضيع ذات الأهمية المحورية في مجال العمل بصفة عامة للوصول إلى الأهداف المرجوة، ومن أجل تحقيق ذلك يستلزم وضع مجموعة من الآليات تجعل الأفراد يعملون بأفضل ما لديهم، وكذا التوجه لمعرفة الميولات والدوافع التي ترتبط بمواقف أكثر لرضا الأفراد.

لقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما له أثر وعلاقة ارتباطية بالعديد من الظواهر السلوكية، ولهذا تعمل المؤسسات العمومية باستمرار على تفحص مدى انسجام مواردها البشرية مع أهداف التنظيم؛ فارتفاع مستوى الرضا لدى الأفراد العاملين يقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل والغياب، وبتحقيق الالتزام التنظيمي للأفراد تحقق المؤسسات العمومية أهدافها بكفاءة وفعالية.

ومن خلال ذلك جاء دور المؤسسات العمومية في كيفية اختيار وتحفيز العاملين وما لذلك من أثر على التزامهم تجاه مؤسساتهم، فالعلاقة بين هذه المؤسسات والعاملين هي علاقة تكامل؛ فمصلحة المؤسسة العمومية تقتضي الإحتفاظ بالعاملين الأكفاء ثم بذل المال والجهد في سبيل ضمان التزامهم وبقائهم، ومصلحة العاملين تقتضي البقاء في المؤسسة التي أعدته ودربته ووفرت له المناخ التنظيمي الملائم لتفجير طاقاته.

مما سبق، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية الآتية:

ما مدى تأثير مستوى الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية؟

ولتحليل هذه الإشكالية والإحاطة بجوانبها، فقد تمّ تفريعها إلى عدّة تساؤلات:

- ✓ فيما تتمثل أهم المفاهيم المتعلقة بالالتزام التنظيمي؟
- ✓ ما هو الرضا الوظيفي وما هي العوامل المؤثرة فيه؟
- ✓ ما مدى وعي رئاسة الجامعة بأهمية الرضا الوظيفي للعاملين لتحقيق التزامهم تجاه مؤسستهم؟
- ✓ هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين برئاسة الجامعة بجامعة يحي فارس بالمدية.

فرضيات البحث:

1.يعد موضوع الالتزام التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم.

2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين الرضا الوظيفي ودرجة الالتزام التنظيمي.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرضا الوظيفي على تحقيق الالتزام التنظيمي برئاسة الجامعة عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$

أهداف البحث:

لكل موضوع بحث أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها، وموضوع بحثنا كغيره من المواضيع نطمح من خلاله للإجابة وفهم موضوع أصر اهتمام الكثير من الباحثين، وهو مدى إسهام الرضا الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين. ونذكر من أهم الأهداف التي نسعى إليها من خلال بحثنا هذا في النقاط الآتية:

- ✓ تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي.
- ✓ التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية
- ✓ تعميق مستوى الفهم للرضا الوظيفي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وفعاليتهم.
- ✓ الربط بين الأسس النظرية والواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية.
- ✓ التوصل إلى جملة من الاقتراحات يمكن أن تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

أهمية البحث:

- ✓ تتجسّد أهم قيمة مضافة، وهي أن البحث يبرز الأهمية القصوى لإيجاد الإرتباط بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي.

- ✓ من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تزويد المؤسسات العمومية بتغذية راجعة حول واقع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في هذه المؤسسات، فمن الضروري أن يفهم المدراء أنماط السلوك التنظيمي المختلفة للعاملين؛ الأمر الذي سيساعدها في تبني سياسات جديدة من شأنها تعزيز السلوكات الإيجابية للعاملين، ورفع درجة رضاهم الوظيفي وولائهم التنظيمي.
- ✓ وترجع الأهمية العملية فيما سوف يتوصل إليه البحث من نتائج، وما سوف يقترحه من مقترحات، قد يستفيد المسؤولون في المؤسسة محل الدراسة من نتائجه في التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وانعكاسه على التزام العاملين، وإمكانية الاستفادة من ذلك في تعديل ممارسات إدارة الموارد البشرية.

دوافع اختيار الموضوع:

- ✓ يقود أسباب اختيارنا للموضوع بالدرجة الأولى إلى اقتناعنا أن الفرد ذو الالتزام التنظيمي العالي يكون أكثر حماسا للعمل، وأكثر التزاماً بأهداف التنظيم ويسعى تلقائياً للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه.
- ✓ تعدد جوانب وأبعاد الموضوع، والرغبة في الوصول إلى نتائج للإستفادة منها في الجانب العملي، وتشجيع البحوث في ميدان السلوك الإنساني من شأنها أن تخدم المؤسسات العمومية.
- ✓ الموضوع يتلاءم مع التخصص، كما أننا نسعى إلى تقديم مادة علمية قد تستخدم كمرجع يمكن الاعتماد عليه واستخدامه من طرف الطلبة لاحقا.

منهج وأدوات البحث:

وللإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء اقتراحات بشأن موضوع الدراسة.

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة، تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات الآتية:

- ➢ الدراسة النظرية (المسح المكتبي) والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية، وكذا المجلات ومواقع الانترنيت ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

- الدراسة الميدانية الخاصة بجامعة يحي فارس بالمدية واستخدامنا فيها :

الاستبيان: استكمالا لاختبار الفرضيات قمنا بتقديم استبيان، وهذا بغية الإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع، والملحق رقم (1) يبين نموذج الاستبيان، وقد تم استخدام أسلوب (spss) لمعالجة البيانات .

الدراسات السابقة:

1.سامي إبراهيم حماد حنونة، **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،2006. حيث عالجت الباحث إشكالية " ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بقطاع الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وما هي العوامل المؤثرة فيه" ، وخلص في النهاية إلى:

- ✓ هناك مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية فى قطاع غزة بلغت نسبته (45.73).
- ✓ وجود علاقة ايجابية بين متغير الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية وكلا من الولاء التنظيمي، المسئولية اتجاه الجامعات ، الرغبة بالاستمرار بالعمل في تلك الجامعات، ودرجة الايمان بهذه الجامعات.

2.سعد تراحيب غنام البقمي، **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة المكة المكرمة،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012. حيث انحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة وعلاقته بأدائهم الوظيفي، وتوصل الباحث إلى:

- ✓ وجود مستوى مرتفع نسبياً من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة بمتوسط حسابي (3.45).
- ✓ وجود مستوى مرتفع نسبياً من الأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة بمتوسط حسابي (3.46).
- ✓ وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء المبحوثين حول محاور الدراسة (الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي) وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، الرتبة ، العمر ، سنوات الخبرة).

3. بن مبارك كريمة،سلفاوي آمال ، **محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها لدى عمال مؤسسة البريد المواصلات،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2012.حيث عالجت الإشكالية الآتية: " نتوقع وجود رضا وظيفي مرتفع لدى عمال البريد والمواصلات بولاية ورقلة"، وخلصت في النهاية إلى النتائج الآتية:

- ✓ عدم وجود رضا وظيفي مرتفع لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات بوقلة.
- ✓ الأجر من محددات الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات بورقلة
- ✓ فرص الترقية من محددات الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات بورقلة.
- ✓ نمط الإشراف من محددات الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات بورقلة.
- ✓ الظروف الفيزيقية من محددات الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات بورقلة.

4. جرايدي اسماء، شطاح شهيناز، **أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2012-2013. عالجت الباحثتان الإشكالية الآتية: "هل يؤثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي ؟"، وخلصتا في النهاية إلى:

- ✓ تعتبر بيئة العمل أهم عامل يمكن من خلاله خلق حالة من الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة.
- ✓ بالنسبة للرضا عن الوظيفة هناك ميول للرضا مما هو متحكم فيه من طرف الأستاذ ، وعكسه على مستوى الإدارة.
- ✓ بالنسبة للرضا عن الأجر هناك عاملين أساسيين يؤثران عليه، نجدهما في طبيعة التنظيم العمومي، وهما المنفعة العامة، والاستقرار.
- ✓ هناك احتياج إلى نمط قيادة يلبي طموحات المستخدمين، وبالتالي يخلق لديهم ولاء تنظيمي وتلعب القدوة دورا هاما في هذا المسار.

هيكل البحث

لأجل مناقشة الإشكالية واستخراج النتائج واختبار الفرضيات المطروحة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول تبتدئ بمقدمة عامة وتنتهي بخاتمة عامة، تتضمن مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال الفصول وأيضا الاقتراحات والتوصيات المقدمة.

فيما يخص الفصل الأول، بعنوان **"الإطار النظري للرضا الوظيفي"**، ويحتوي على ثلاث مباحث ، ارتكزنا في البحث الأول على مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته وكذا أنواعه، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه لتحديد نماذج والنظريات التي فسرت الرضا الوظيفي، والمبحث الثالث فتناول أسس بناء الرضا الوظيفي.

أما الفصل الثاني بعنوان " **الإطار المفاهيمي للإلتزام التنظيمي** " فتناول هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول تطرقنا فيه للمفاهيم الأساسية للالتزام التنظيمي من خلال تحديد مفهومه وخصائصه وكذا مراحلها، أما المبحث الثاني تم التطرق إلى أس الالتزام التنظيمي، حيث ركزنا على العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي وعناصرهن وكذا الأثار التنظيمية له، وفي المبحث الثالث فتناولنا فيه آليات تعزيز الالتزام التنظيمي وعلاقته بعنصر الرضا الوظيفي.

أما الفصل الثالث والأخير، فقد حاولنا إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات والتي تنتمي إلى قطاع العمومي، وهي جامعة يحي فارس بالمدية واشتمل ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول تقديم عام حول جامعة يحي فارس بالمدية، أما المبحث الثاني فخصصناه لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث تم تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض، وفي نهاية البحث تم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تضمنت جملة من النتائج المتوصل إليها ، وكذا أهم التوصيات .

ـالفصل الأول:

الإطار النظري للرضا الوظيفي

مقدمة الفصل

يعتبر الرضا الوظيفي من أبرز المواضيع التي استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين في مجال الإدارة والعمل، لما لهذا الموضوع من أثر على أداء الأفراد وأحاسيسهم ومشاعرهم اتجاه العمل.

وموضوع الرضا الوظيفي هو مطلب متجدد في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ويشغل اهتمام العديد من الباحثين والمختصين وخاصة عن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه والسبل التي تمكن من تحقيقه وتحسينه. ولهذا تعمل التنظيمات باستمرار على تقصي سلوك العاملين لديها خاصة في ظل تزايد ضغوط العمل، وعليه تعمل على استرضاء العاملين مما يوصلنا إلى حالة من ولاء للتنظيم.

ولأهمية هذا الموضوع باعتباره يتناول مشاعر و اتجاهات الفرد العامل تجاه أبعاد العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، سوف نتناول في هذا الفصل المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.
المبحث الثاني: نماذج ونظريات الرضا الوظيفي
المبحث الثالث: أسس الرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

مما لا شك فيه أن الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء بالنسبة للعمال، وعليه سنعرض في بداية هذا الفصل المفهوم والأهمية بالإضافة إلى نماذج ونظريات الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن ليس هناك تعريف موحد لمفهوم الرضا الوظيفي نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، حيث تحاول كل منها أن تطور مفهوم يساعد على متطلبات البحث أو الدراسة وتعبر عن وجهة نظر أصحابها، وتوافق الظروف الزمانية والمكانية لها، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي؛ أي أن الشيء الذي يمكن أن يكون الرضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، فمثلا عن كون الرضا عن هذا الشيء قد يكون تام أو يعني جزء من هذا الشيء، ولذلك سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

❖ يعرف الرضا الوظيفي على أنه: "مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أني راض في وظيفتي" [1].

❖ كما يشار إليه على أنّه :" المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية؛ أي أن عبارة الرضا تردف التكافؤ"، بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والارتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها"[2].

❖ وفي نفس السياق يرى الآخرون أنّ الرضا الوظيفي هو" حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل، والتي تجعل الفرد محبا
له مقبلا عليه في بدء يومه، دون أية غضاضة"[3]، فالرضا الوظيفي هنا يتأثر بمجموعة عوامل تعتبر دافعة للفرد للقيام بعمله.

❖ وهناك من يرى أن الرضا الوظيفي يشير إلى" الاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة
الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون"[4]. وفي هذا السياق نجد أن الأستاذ (هرزبرج) أكد على ضرورة التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية، وهي الخاصة بالمحيط وبيئة العمل والتي تؤثر على الرضا وخلص إلى أسباب الرضا الوظيفي تختلف عن أسباب عدم الرضا.[5]

---

[1] . محمد الصيرفي، **السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية**، دار الوفاء للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص 45.

[2] . نفس المرجع السابق.

[3]. محمد سعيد سلطان، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2002 ، ص 196.

[4]. مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2001 ، ص 354.

[5] . سعيد محمد جاد الرب، **جودة الحياة الوظيفية**، مطبعة العشري، مصر، 2008، ص 5.

أما الباحثان (ميدل ميست وهيت) فيرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المؤسسة بكفاية حاجات ورغبات العاملين، وهناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفية وقيمة العمل كما يدركها العاملون[1].

❖ ويرى الباحث (هربرت) أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:

* ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.
* ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.

❖ يمكن تعريفه بأنه" تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه، وان هذا الرضا يعكس شعور العاملين تجاه ما يقومون به من أعمال، وأن حالة الرضا هنا تؤدي إلى مزيد من الانتاج والانجاز المصحوب بالتوتر السوي (الايجابي)، أما عدم الرضا فيؤدي إلى توتر سلبي غير السوي وضعف الحافز للإنتاج"[2].

ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر التي يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، ومن يرى بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها، وعليه يمكن أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

1. حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل، وبعبارة أدق حالة الارتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة.
2. ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.
3. الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.
4. الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

يمكن القول مما سبق أن الأفراد بطبعهم يسعون إلى تحقيق أهدافهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، بمعنى يحاولون أن يكونوا أكثر رضا وارتياح من خلال تقديمهم الجهد والأداء، لاعتقادهم أن ذلك سيحقق أهدافهم ويلبي حاجاتهم ورغباتهم تماما مثلما يفعل المستهلكون الخارجيين عندما يسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال عمليات التبادل بينهم وبين المؤسسات، وفي سبيل ذلك يقدمون ما يلزم من أجل الحصول على المنتج

[1] . مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 354.

[2]. بن مبارك كريمة،سلفاوي آمال ، **محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها لدى عمال مؤسسة البريد المواصلات،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس في علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2012، ص 12.

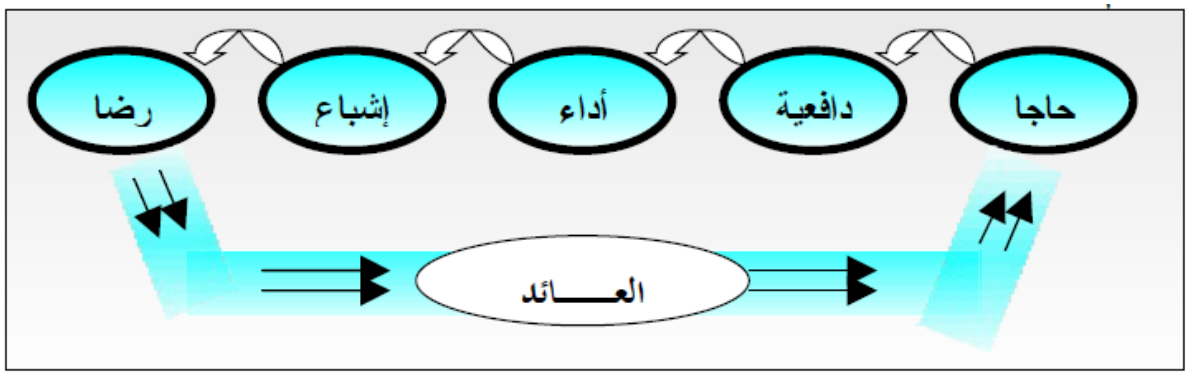
أو الخدمة التي تلبي حاجاتهم وتحقق أهدافهم، كما يمكن المؤسسة أيضا أن تسعى إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال المكافآت والامتيازات وتصميم الوظائف وتوفير محيط العمل المناسب، التي من شأنها أن تلبي حاجات ورغبات الأفراد وتحقق أهداف المؤسسة تماما مثلما تعمل مع الزبائن الخارجيين عندما تطور وتصمم المنتجات، وتقدم مختلف التحفيزات والامتيازات من أجل إرضائهم والاحتفاظ بهم.

وعن كيفية حدوث الرضا الوظيفي عندما يسعى إليه الأفراد، فإنه يحدث نتيجة تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل والخطوات على النحو التالي[1]:

1) **الحاجات:** لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها والعمل أحد مصادر هذه الحاجات.
2) **الدافعية:** تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث على التوجه إلى المصادر المتوقعة لإشباع تلك الحاجات.
3) **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمل اعتقاداً منه هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
4) **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
5) **الرضا:** إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء في عمله يجعله راضياً عن العمل باعتباره الوسيلة التي مكنته من إشباع حاجاته.

والشكل الآتي يوضح طبيعة العلاقة الموجودة بين هذه الخطوات:

الشكل رقم: (1-1): ديناميكية عملية الرضا الوظيفي



المصدر: نور الدين عسلي، **إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين،دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة

[1] . فرج طريف شوقي، **السلوك القيادي والفعالية الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 220.

الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 30.

من الشكل أعلاه، يتضح لنا ضرورة تحديد طبيعة الرضا الوظيفي نتيجة لعدة مراحل تحدث بتسلسل منطقي طبيعي، وهي أننا لا ننظر لرضا العامل على انه مشاعر، أو اتجاهات نفسية، أو رد فعل تقويمي، فهو في كل الحالات يعتبر نتيجة تتسبب في حدوثها عمليات أخرى، وذلك وفق تسلسل خطي لهذه المفاهيم بداية بحاجات الفرد التي تولد لديه الدافع للأداء، والأداء يؤدي إل إشباع، وعند الإشباع يتحقق الرضا، فهناك علاقة متداخلة ومترابطة بين هذه العمليات التي تنتظم في نسق من التفاعلات.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي وخصائصه

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية، والتي يمكن تحديدها في النقاط الآتية:[1]

أ. أهمية الرضا الوظيفي للموظف: فارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى :

* القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أنّ الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به .
* الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأنّ جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن...الخ، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي...الخ، مشبعة بشكل كاف تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريق مميزة .
* زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي .
* الرضا عن الحياة،حيث أنّ المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

ب - أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة :

* ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم .

[1]. نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 ،ص 191،192

* ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
* تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... .الخ
* ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأنّ وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

ج - أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة :

* ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية .
* ارتفاع معدلات النمو والتكور للمجتمع.

لقد حدد عدد من الباحثين عددا من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو الآتي:[1]

* إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
* إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.
* إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة .
* إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل
* هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج، فدراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة؛ فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها. ويتم أيضا معرفة المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمؤسسة التقدم وزيادة الإنتاجية .

ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حاليا قد لا يرضيه مستقبلا، وأيضا لتأثر رضا

[1]. ايناس فؤاد نواوي فلمبان، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، الرياض، 1429ه، ص 45.

الفرد بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضيا حاليا قد يكون مرضيا في المستقبل. ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعا إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنشده المؤسسة بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي في العناصر الآتية:[1]

- ✓ **تعدد المفاهيم وطرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدّد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم ونظرتهم نحو الرضا الوظيفي، وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.
- ✓ **النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.
- ✓ **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة لسلوك الإنساني:** نظرا للتعدد والتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني، تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج مختلفة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا، لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- ✓ **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه، ومع بيئته وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي إلى الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له، وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.
- ✓ **الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخيرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل، ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل، وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.
- ✓ **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كاف على رضاه عن العناصر الأخرى، كما

[1]. منيرة تماسيني، **علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران جامعة الوادي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2014-2015، ص 52.

أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الفرد وتوقعاتهم.

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي وقياسه

سنحاول في هذا المطلب تحديد أنواع الرضا الوظيفي وفقا لاتجاهات الباحثين في هذا المجال، كما سنحدد أهم المقاييس المعتمدة في تحديد رضا أو عدم الرضا.

الفرع الأول: أنواع الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضا هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقا لاعتبارات معينة كالتالي[1]:

أولا: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته؛ويشمل:

- ✓ الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل: الاعتراف والتقدير القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.
- ✓ الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.
- ✓ الرضا الكلي العام وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

ثانيا: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه؛ ويضم العناصر الآتية:

- ✓ الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعاً أن ما يبذله من جهد بتناسب مع هدف المهمة.
- ✓ الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

[1]. ايناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سبق ذكره، ص 65.

ويعتبر مناخ العمل محددا مهما للرضا الوظيفي، فقد افترض كل من فريد (Morgulies and Friedlander) بأن مناخ العمل يعتبر محددا أوليا للرضا الوظيفي، مع اعتبار القيم بمثابة مؤثرات تلطيف للعلاقة بين المناخ والرضا الوظيفي.

ولا تخفى علينا أهمية المكانة الاجتماعية والاقتصادية للوظيفة كمحدد مهم للرضا الوظيفي، وهذا يرجع لثقافة المجتمع وتقديره للعمل، ومن المحددات الرئيسة أيضا التي تحتل الصدارة للرضا الوظيفي نمط الإشراف أو نوع القيادة في العمل، فقد حدد علماء الإدارة والعلوم الإنسانية أن هناك علاقة قوية بين النمط السائد للقيادة أو الإشراف (ديمقراطي _ ديكتاتوري _ فوضوي) والرضا الوظيفي عند الفرد، وهذه العلاقة علاقة طردية قوية. كما أن العلاقات الاجتماعية في محيط العمل أحد محددات الرضا الوظيفي والمهمة في حياة الفرد فهذه العلاقات تشعره بالانتماء والرضا داخل المؤسسة وخارجها، فكلما كان في حاجة للانتماء كان أثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي لدى الفرد كبيرا.

وهناك من يرى أن الرضا الوظيفي يأخذ أحد الشكلين التاليين[1]:

* **الرضا العام**: ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راضي أو غير راضي هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي لا يرضى أصلاً بيدا أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

* **الرضا النوعي (الجزئي):** ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدة، وتشمل تلك الجوانب، سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

الفرع الثاني: قياس الرضا الوظيفي.

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح، أو لا

[1] . فرج طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص221.

يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله، ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في النوعين[1]:

الفرع الأول: المقاييس الموضوعية: حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة مثل، الغياب، معدل الاستقالة أو ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوي ومستوى إنتاج الموظف.

الفرع الثاني: المقاييس الذاتية: وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق وثبات وسنتعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها[2]:

1.المقاييس الرتيبة أو الاستبيانات ذات المقاييس المقننة: وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء، ومن أهم المقاييس المستعملة الآتي:

- **الاستبانة الوصفية للوظيفة(JDI)**: وتقيس معدلات الرضا لخمسة جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها-الأجر-فرص الترقية-الإشراف-الزملاء. وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة، وعلى العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا، باستخدام إجابات من نوع الواثبات أو النفي أو عدم المعرفة، ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويات الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.
- **استبانه مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي (MSQ):** وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد عن مدى رضاهم من عدمه، حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل (الأجر، الترقية، كفاءة الإشراف)، أما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جدا إلى غير راضي جداً.
- **مقياس الرضا عن الأجر (PSQ)**: وهو يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي والرضا عن الزيادات في

[1] . عبد الباقي صلاح الدين محمد، **السلوك التنظيمي(مدخل تطبيقي معاصر)**، دار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2003، ص 235.

[2] . راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، القاهرة ،2004 ، ص 170.

الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور، ويتم الإجابة عليه في مقاييس متدرج من خمسة مستويات.

2.**أسلوب الأحداث الحرجة**: يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الأفراد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم من اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلاً إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو يمدحون المشرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط الإشراف يلعب دوراً هاماً في الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

3.**المقابلات الشخصية**: وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية، ووجهاً لوجه، حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض الأمور والاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء، وبالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين، وتكون أكثر فعالية في المؤسسات الصغيرة، وخاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مخصصين في المقابلات الشخصية، وتقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة، لأن الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح على أمور قد تضر بمصالحهم، خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات ومصالح المؤسسة.

المبحث الثاني: نماذج ونظريات الرضا الوظيفي.

ما الذي يجعل بعض الأفراد يشعرون بالرضا أكثر من غيرهم؟ وما هي العمليات التي تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا؟ وسوف نحاول عرض أكثر النظريات تداولاً وتأثيراً وملائمة لموضوع البحث، والحقيقة أن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم يأتي بشكل مفاجئ، بل كان حصيلة تراكمية وتطورية لما أفرزته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية وسلوك الجماعات داخل المنظمة (الموظفين) أو خارجها (الزبائن)، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النماذج والنظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

المطلب الأول: نظريات الحاجة.

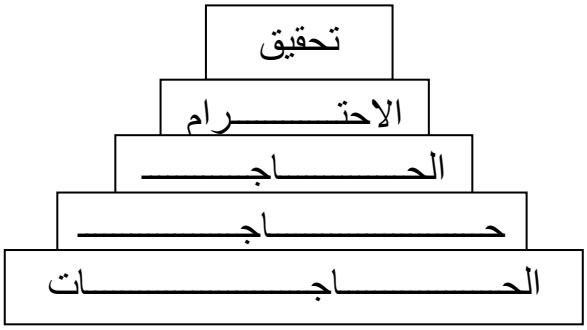
أغلب أدبيات السلوك التنظيمي يشير إلى أن نظريات الحاجة من بين النظريات التي تسعى إلى تفسير سلوك الدافعية والرضا الوظيفي، حيث تقوم على أساسية وهي أن النقص في حاجة ما أو مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الإنسان تجاه التصرف بطريقة

معينة من أجل إشباع تلك الحاجة، ومن بين معاني الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح عند إشباع الحاجات والرغبات المتعلقة بالوظيفة وبيئة العمل وهو نفس الاتجاه التي تذهب إليه نظريات الحاجة حيث يعتبرون أن الرضا الوظيفي ما هو إلا إشباع لحاجات الفرد المتعلقة بالعمل ومحيط العمل، والاختلاف الأساسي بين هذه النظريات هو تحديد الحاجات لدى الأفراد، وفيما يلي نستعرض أهم هذه النظريات:

1) **نظرية تدرج الحاجات:** تأثر (أبراهام ماسلو) بمدخل العلاقات الإنسانية، الذي يعتمد على استخدام الأساليب السلوكية في الإدارة، وقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940، التي تنص على الإنسان لديه عدد من الحاجات والرغبات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها بشكل دائم[1]، والشكل الموالي يوضح نظرية تدرج الحاجات لماسلو.

الشكل (1-2): هرم تدرج الحاجات لماسلو

-



المصدر: راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، مرجع سابق ذكره، ص116.

وتشمل الحاجات التي رتبها (ماسلو) في الهرم فيمايلي:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي وتشمل الحاجة إلى الطعام، الماء، النوم... إلخ، وفي المنظمة تعد أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها من خلال توفير الأجور المناسبة، توفير وحدات سكنية للعاملين ...إلخ.
- **حاجات الأمن:** وتشمل رغبة الفرد في السلامة والأمن وتجنب القلق والتوتر وعلى مستوى المنظمة قد تمثل عدم إقالة العمال، الحماية من التصرفات التعسفية للمشرفين، مختلف وسائل الأمن الصناعي، نظام التأمين والمعاشات...إلخ.

[1] . راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 113.

- **الحاجة إلى الانتماء:** وهي من الحاجات الاجتماعية وتشمل لحاجة إلى الود وإقامة الصداقة والقبول من طرف الأفراد وعلى مستوى المنظمة قد تظهر من خلال علاقات الصداقة مع جماعات العمل والانضمام إلى نوادي المنظمة.
- **الحاجة إلى الاحترام والتقدير:** وتشمل رغبة الفرد في احتلال مركز اجتماعي هام، احترام الآخرين له، الشعور بالثقة والرغبة في الحصول على السلطة والقوة...إلخ، وفي المنظمة قد تظهر من خلال المسميات الوظيفية، نظام الترقية والمكافئات، خطابات الشكر والتقدير، ...إلخ.
- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وتمثل رغبة الفرد في استخدام قدراته ومهاراته في تحقيق إنجاز عالي وعلى مستوى المنظمة قد تكون في وظيفة تمثل التحدي لقدرات الفرد.

والقاعدة الأساسية لهذه النظرية هو أن الفرد كلما أشبع حاجة ما كلما قلت أهميتها تبدأ الحاجة التي تليها في الهرم بالظهور كمصدر أساسي بسلوك ودافعية الفرد في تحقيق الرضا مع الأخذ في الاعتبار تجدد الحاجات والإشباع النسبي لها ما يدفع الفرد إلى العودة مرة أخرى لإشباعها.

2) **نظرية الدرفر (Alderfer theory):** قدم الباحث (الدرفر) تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشابه بدرجة عالية لهرم (مارسلو) للحاجات يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات:

1. **حاجات البقاء**: وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند (ماسلو).
2. **حاجات الارتباط**: وتعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجت الانتماء والحاجات الاجتماعية والجزء من الحاجة إلى التقدير.
3. **حاجات النمو**: وتعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات عند (ماسلو).

وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية (ماسلو)، حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديه، ولكن الاختلاف الجوهري بينهم يكمن في أن نظرية (الدرفر) ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على عكس ما تذهب إليه نظرية (ماسلو).

3) **نظرية الإنجاز لمكليلاند:** اقترح ماكليلاند (David Maclellan) أن هناك ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها وتمثل الدافع والمحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي:[1]

[1]. ايناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سبق ذكره، ص 50.

- ✓ **الحاجة إلى الإنجاز:** وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي ما لم ينظر إليه على أنه مؤشر للنجاح.

وهذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسياً بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة من أجل تحقيق الأهداف المطلوب، أما الأفراد ذو الحاجة الشديدة للإنجاز فإنهم يرون في الالتحاق بالمؤسسة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق، ويتجهون نحو الأعمال الحرة بدلاً من ممارسة المهن، فلقد وجد أن رجال الأعمال يملكون خاصية الحاجة إلى الإنجاز بشكل قوي جداً كما يحتاجون القوة مع انخفاض في منسوب الحاجة إلى الانتماء.

- ✓ **الحاجة إلى القوة:** القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية، تجعل الفرد يسلك الطريق الذي يوفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المؤسسة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين. وخلاصة القول بالنسبة لنظريات الحاجة (ماسلو، الدرفر، ماكليلاند) هو أن إشباع الحاجة تمثل حالة الرضا، وعدم الإشباع يمثل حالة عدم الرضا، على الرغم من اختلافهم في تصنيف هذه الحاجات.
- ✓ **الحاجة إلى الانتماء:** وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والتواصل معهم. والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الانتماء يرون في المؤسسة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام الجماعية والتي تتطلب المشاركة مع زملاء العمل.

المطلب الثاني: نظريات المقارنة.

من خلال الإطلاع على أدبيات السلوك التنظيمي، والبحوث السابقة في الرضا الوظيفي، يمكن تصنيف بعض النظريات التي تسعى إلى تفسير الرضا الوظيفي ضمن مجموعة تعتمد على عنصر المقارنة التي يجريها الفرد أو العامل بين بعض العوامل، وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

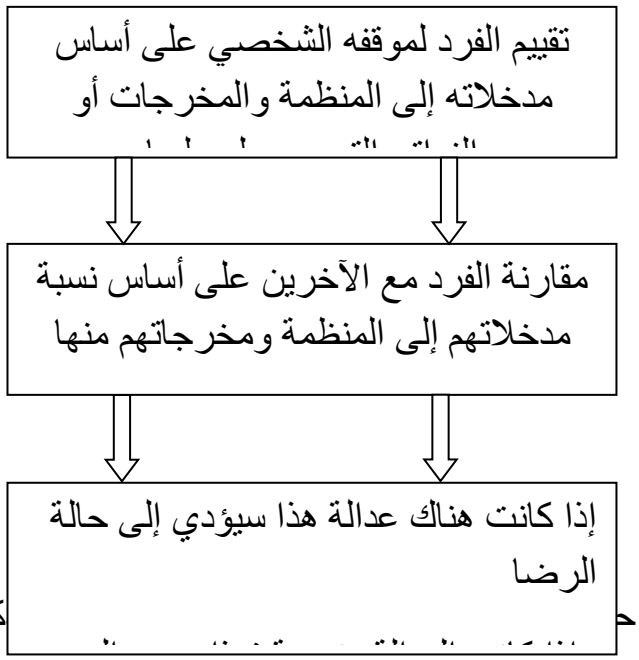
1. نظرية العدالة لـــــ: Adams

تمثل هذه النظرية واحدة من عدد من النظريات التي اشتقت عملة المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادية

ومنصفة، واعتبر (أدمز) أنه هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمؤسسة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر والترقيات والتأمينات الصحية، وبناءاً على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين المعدل عوائده وما يقدمه إلى المؤسسة، وعوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المؤسسة، فإذا تساوى المعادلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أداءه الوظيفي حيث تكثر غياباته وقد يغادر المنظمة إذ وجد أفضل منها[1]

وإدراك الفرد للعدالة يكون من خلال الخطوات التالية:

الشكل (1-3): خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة.



المصدر: راوية ح كره، ص 162.

والمدخلات التي تشير إليها نظرية العدالة هي الخبرة، الجهد، المهارات، المعرفة وأداء المهام الواجبات التي يجلبها الفرد معه أو يوظفها في عمله، بينما تعتبر المخرجات أو العائد تلك المكافئات التي تنتج عن إنجاز المهام كالرواتب والترقية والتقدير...إلخ، ولا

[1] . نبيل النجار، **الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة**، الشركة العربية للنشر،القاهرة، 1993، ص 15.

يتطلب الشعور بالعدالة أو الرضا أن تكون المخرجات والمدخلات متساوية ولكن يتطلب فقط أن تكون النسبة متساوية، وإذا شعر الفرد بالعدالة أو الرضا فهذا يعطيه دافع وحماس على الإبقاء على هذا الموقف، أما إذا شعر بعدم العدالة فسوف يعمل على مواجهة هذا الموقف لتخفيض الشعور بعدم العدالة بعدة طرق كما يلي:

- يقلل أو يرفع في مستوى مدخلاته بأن يبذل جهد أكبر أو أقل حسب اتجاه عدم العدالة.
- أن يغير في مستوى مخرجاته كأن يطلب زيادة الأجور أو في الحوافز والترقية.
- الإنتقال إلى العمل في قسم آخر أو ترك المنظمة ككل.

2. نظرية التوقع لـــــ: Vroom

ترتكز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وترى هذه النظرية " أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد"[1]. وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاثة جوانب كما يلي[2]:

- الجاذبية (المنفعة): وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتتمثل في الحاجات غير المشبعة.
- الارتباط بين الأداء والعائد (المكافئة): وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه لنواتج أو العوائد المرغوبة.
- الارتباط بين الجهد والأداء: وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل، أو تحقيق عائد معين في أي وقت، وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف.

وبناء على ذلك يضع (فروم) عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:
- يرتكز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.
- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة لديه.
- يرتكز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.

[1] . أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية،القاهرة، ط 8، 2002، ص 154.
[2] , راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 113.

- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراراه.

وترى نظرية التوقعات أن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين أساسيين هما[1]:

* قيمة الحوافز أو أهميتها بالنسبة للموظف، فالحوافز هي ما يحصل عليه الفرد عند نجاحه أو فشله في إنجاز مهمة معينة، و قد تكون الحوافز إيجابية، بحيث تشبع حاجات الفرد، كزيادة في الراتب أو قبول أوسع اجتماعيا، وقد تكون الحوافز سلبية، وذلك لمنع الموظف من الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى كالخصم في الراتب، وبما أن الأفراد لديهم احتياجات مختلفة، فأهمية الحافز ستكون مختلفة من فرد لآخر، مثلاً قد يرى البعض أن المال أهم حافز له ليعمل، بينما يرى آخرون أن الإنجاز أو القبول في المجتمع أهم.
* العامل الثاني الذي يحدد مستوى التحفيز ه: التوقعات حول الجهد والحوافز، هذا العامل يتشكل من أمرين:

- ✓ الأول : معتقدات الفرد حول مستوى الأداء الذي يجب بذله، والذي يتعلق بقدرات الفرد وثقته في نفسه أي توقعاته حول أقصى مستوى من الأداء بإمكانه تحقيقه.
- ✓ الثاني :توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها، فيتعلق بالمنظمة وان كانت ستعطيه الحوافز التي يستحقها أم لا.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد، بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته، كما أوضحت نظرية (فروم) الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه، بحيث تتمثل أهمية نظرية التوقع في العمل الإداري فيما يلي[2]:

- معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.
- محاولة الإدارة تسهيل مسار العامل المهني، وتوضيح الطريق التي سيتبعها من نقطة البداية وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

أما أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية فهي أنها لا تشير إلى ديناميكية عملية التحفيز إذا تغيرت
التوقعات بناء على أي معلومات جديدة أثناء عملية الإنجاز، ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا
عاما لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا.

---

[1]. مباركي صبرين، **دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة، دراسة حالة :المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2013-2014، ص 75.
[2]. مباركي صبرين ، مرجع سبق ذكره، ص 76.

3. نظرية القيمة لـــــ (Lock):

وهي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ووفقاً لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي حسب درجة التوافق الذي يحصل بين ما يحصل عليه الفرد فعلاً من عوائد وما يرغب في الحصول عليه وانطلاقاً من هذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو أحد عناصره عمله تحكمها ثلاثة أشياء[1]:

- مقدار ما يؤمن الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر.
- مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له زادت درجة شعوره بالرضا، بمعنى قدرة الوظيفة على توفير عوائد يعتقد الفرد أنها ذات أهمية بالنسبة له، وهذه العوائد ليست بالضرورة تلك الموجودة في هرم (ماسلو) وبنفس التدرج، وإنما تعتمد بالرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدى بما يريده من عوائد يرى أنها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فمثلاً أحد كبار المديرين وفقاً لنظرية ماسلو يجب أن تسعى إلى تقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقاً نظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير وهي العوائد المادية والأمان أو أي عوائد أخرى يراها مناسبة له أو ذات أهمية بالنسبة له.

المطلب الثالث: نماذج أخرى المفسرة للرضا الوظيفي

الفرع الأول: نظرية العاملين لـــــ(Hrzberg's).

تضمنت هذه النظرية بأنه من المحتمل أن يشعر العاملون بالرضا وعدم الرضا في نفس الوقت، وأنه في الوقت الذي تقوم به عوامل وقائية بالحماية من عدم الرضا، فهي لا تقود بالضرورة إلى الرضا الوظيفي، بينما عوامل الدافعية تقود إليه .وتعرف نظرية العاملين أيضا بنظرية الدافعية الوقائية، وقد تمكن (هيزبيرغ) وزملائه من الوصول إلى نظرية

[1] . أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 299.

العوامل الدافعية من خلال دراسة الرضا عن الوظيفة لمائتين من المحاسبين والمهندسين، حيث توصل إلى النتائج التالية:[1]

- ✓ إن هناك بعض العوامل الخاصة بالوظيفة والتي تنتج عن عدم توافرها وجود حالة من عدم الرضا لدى الموظف، وتضم العوامل الوقائية، سياسة الشركة والإدارة، الإشراف الفني، العلاقات المتبادلة مع المشرف والزملاء والمرؤوسين، الراتب، تأمين الوظيفة، ظروف العمل، والحياة الشخصية للفرد، والحالة الاجتماعية.
- ✓ هناك ظروف أو عوامل أخرى إذا توافرت تؤدي إلى وجود دافع قوي لدى الموظف لبذل مزيد من الجهود

فضلا عن تحقيق الرضا عن الوظيفة، ويطلق على هذه الظروف عوامل الدافعية وتضم: الإعتراف، والانجاز ، والتقدم، والعمل نفسه، واحتمالات النمو في الوظيفة والمسؤولية.

وقد ركزت هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد بين (هيرزبرغ) أن عوامل الدافعية، إن وجدت تؤدي إلى تحسين الإنتاج، لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعوراً إيجابياً لدى الأفراد، وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية .

يرى الباحث (فروم) الذي يعد أول من أرسى قواعد نظرية رفع الدافعية التي تعتمد على ثلاثة عوامل أسماها: (التكافؤ، والمنفعة، والتوقع)، إن الرضا عن العمل أو عدمه ينتج عن موازنة الفرد بين ما يتوقع الحصول عليه من فائدة نتيجة قيامه بعمل ما، وبين ما يحصل عليه من مكاسب تمكنه من إشباع حاجاته المتعددة، لذلك يواجه الفرد مجموعة من البدائل التي يعتقد أنها تحقق له أهدافه، وسيختار البديل الذي يشعر أنه يحقق له المنفعة المتوقعة، وبناء على ذلك الاختيار يتحقق لديه الرضا عن العمل.[2]

وقد لاقت هذه النظرية قبولاً كبيراً لدى أوساط الباحثين، وحتى لدى المؤسسات خصوصاً أنها تلفت الانتباه إلى قضية هامة وهي تصميم وإعادة تصميم الوظائف (الإثراء الوظيفي) ، حيث يمكن للمؤسسة من خلال تصميم الوظيفة وإعادة تصميم الوظيفة من الأثير على مستويات الرضا الوظيفي عند العاملين، وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية في تفسير الرضا الوظيفي، إلا أنها لاقت بعض الانتقادات ومنها:

---

[1]. انتصار محمد طه سلامه، **مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية بفلسطين، 2003، ص 57.

[2]. انتصار محمد طه سلامه، مرجع سبق ذكره، ص 58.

- تشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق والأساليب التي اعتمدها (هارزبرج) ومؤيديه.
- أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر، وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا سياسة المؤسسة.
- لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا وعدم الرضا وإنما القياس الكيفي لحالة الرضا وعدم الرضا.

الفرع الثاني:نظرية Z

أسست هذه النظرية من قبل العالم (Ouchi) عام 1981 للاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو بعملية التطوير، فهذه أمور لا تكفي دون تعلم إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة. والأسس التي تقوم عليها (نظرية Z) ثلاثة هي:[1]

- ☒ الثقة: Trust فالمؤسسات اليابانية تؤكد على جو الثقة بين العاملين بها.
- ☒ الحذق والمهارة: Sutlety أي الدقة وحدة الذهن والمهارة في التعامل.
- ☒ الألفة والمودة: Intimacy وهي الاهتمام بالآخرين وتكوين علاقات اجتماعية متينة وصداقات بين الأفراد تشعرهم بالأمن والأمان.

الفرع الثالث: نظرية (X) ونظرية(Y):

نشر (Dogulas McGregor) الذي كان متأثراً كثيراً بماسلو كتابه The Human Side of Enterprise عام 1960 وضمنه هاتين النظريتين:

حيث تقوم نظرية (X) على الافتراضات الآتية:

- إن معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما استطاعوا ذلك.
- إن معظم الأفراد لا يعملون إلا إذا أجبروا على ذلك وتحت المراقبة والتهديد والعقاب.
- إن معظم الأفراد يرغبون في أن يكونوا موجهين، ولا يتحملون المسئولية وقليلي الطموح ويهتمون بالأمن إلى حد بعيد.

أما نظرية (Y) فتقوم على الافتراضات الآتية:[2]

[1]. ايناس فؤاد نواري فلبمان، مرجع سبق ذكره، ص 60.
[2]. نفس المرجع السابق ، ص 61.

- إن معظم الناس يوجهون أنفسهم لإنجاز الأهداف التي التزموا بتحقيقها، وإن هذا الالتزام يزداد مع المكافأة المصاحبة لإنجاز هذه الأهداف.
- إن معظم الناس يمكن أن يتعلموا البحث عن تحمل المسئولية وليس قبولها فقط .
- إن معظم الناس مبدعون في العمل ولكن طاقتهم الخلاقة في أغلب المؤسسات مستمرة جزئيا.

وتعتبر هذه النظرية العمل بالنسبة للأفراد أمرا طبيعيا وذاتيا وأنهم لا يعملون لتجنب العقاب، ولكن لإنجاز شيء ذي قيمة ومعنى بالنسبة لهم. وهذه الافتراضات هي التي أكسبت هذه النظرية الأهمية في البحوث السلوكية المتعلقة بالعمل.

وهكذا تعبر النظريات السابقة عن وجهات النظر المتعددة لأصحابها، وهي تحاول تفسير السلوك الإنساني ودافعيته ورضاه وطرق تحفيزه للوصول إلى أداء سليم وإنتاجية مرضية .ويمكن القول بشكل عام: "إنه لا توجد نظرية واحدة تفسر جميع حالات الرضا أو عدمه بل توجد عدة نظريات تمثل وجهات نظر متباينة".

الفرع الرابع: نموذج: (Steers و Porter)

اقترح كل من (Steers وPorter) في كتابهما "الدوافع وسلوك العمل" نموذجاً متكاملاً للدوافع حيث افترضا بأن الدوافع ظاهرة معقدة يمكن فهمها من خلال هيكل متعدد الجوانب. ويرى الباحثان أن أي نظرية متكاملة في الدوافع إذا أريد لها أن تكون قابلة للتطبيق العملي فإنها ينبغي أن تعنى بثلاث مجموعات على الأقل من المتغيرات المهمة التي تشكل موقف العمل في الوظيفة وهي:[1]

- صفات ومميزات الفرد :وهي الفروق الفردية التي يحملها الموظف معه إلى العمل الذي يؤديه مثل المصالح أو الرغبات والاتجاهات أو المواقف والحاجات وقد بين المؤلفان أن المصالح أو الرغبات هي التي توجه انتباه الفرد، ويعتقدان بأن اتجاهات الموظفين أو اعتقاداتهم قد تلعب دورا مهما في دفعهم إلى الأداء.
- صفات ومميزات العمل :وهذه تشمل العوامل ذات العلاقة بتوزيع عمل الفرد على نشاطات مختلفة والمهام ونوع التغذية العكسية التي يتلقاها من إنجازات العمل .
- خصائص بيئة العمل :وهذه تُعنى بطبيعة البيئة العملية أو التنظيمية فعوامل بيئة العمل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما:

✓ الأولى: ترتبط مع بيئة العمل المباشرة مثل جماعة العاملين.
✓ الثانية: ترتبط بالمشكلات الأوسع على نطاق المؤسسة مثل نظام المكافآت والحوافز.

[1]. ايناس فؤاد نواري فلبمان، مرجع سبق ذكره، ص 58.

المبحث الثالث: أسس الرضا الوظيفي.

إنّ الشخص الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي عن عمله، لذلك فإن الرضا الوظيفي للعاملين في أي تنظيم يعتبر من مكونات بيئة العمل الرئيسية. ومن الحقائق العلمية أن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليلٌ على مدى رضاه عن عمله ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه. وهو يمثل مؤشر هام على فعالية التنظيم، لذا ارتأينا من خلال هذا المبحث تحديد الأسس التي يرتكز عليها الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: أبعاد الرضا الوظيفي.

تعددت الدراسات والأبحاث حول تحديد أبعاد والعوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ولكنها تدور حول أغلب الجوانب الأساسية المذكورة أنفاً وتختلف من حيث تقسيمها إلى مجموعات كعوامل إجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا الوظيفي ومن أهم هذه العوامل ما يلي[1]:

1- **الأجور والرواتب**: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية لأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح. ويتضمن هذا البعد:
   - ✓ تناسب الأجر مع العمل بالنسبة لوظائف المؤسسة.
   - ✓ تناسب الأجر مع العمل بالنسبة لظروف العمل.
   - ✓ تناسب الأجر مع ظروف المعيشة.
   - ✓ اتباع سياسة المكافآت الحافزة والمستمرة.

2- **محتوى العمل وتنوع المهام**: يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل، ومن خلال تصميم وإعادة تصميم الوظائف يمكن التأثير على مستويات الرضا لديهم. ويتضمن هذا البعد:
   - ✓ اتفاق الوظيفة مع تأهيل الفرد وقدراته واستعداداته الشخصية.
   - ✓ إتاحة الوظيفة للفرد العامل فرصة لاستخدام مهاراته وقدراته.
   - ✓ المكانة الإجتماعية للوظيفة داخل المؤسسة وخارجها.

[1] .سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص 176.

وكلما كان العمل هو مركز حياة الفرد العامل أي أنه هو المصدر الوحيد لمعيشته،كلما كانت درجة رضاه عن عمله أكثر من درجة رضا الفرد العامل الذي لديه تعدد مصادر الدخل، مما يجعل عنده العمل غير مهم، وكما يقول الصينيون، "من أراد السعادة مدى الحياة عليه إن يقوم بعمل يحبه"[1]

3- **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل**: يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إسناد أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك، ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

4- **فرص التطور والترقية المتاحة للفرد**: إن المؤسسة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.ويتضمن هذا البعد:

- ✓ تحديد سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.
- ✓ نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف وارتباطه بها عند نموها.
- ✓ تأهيل العاملين بالمؤسسة لشغل الوظائف الأعلى.

فالترقية فرصة مناسبة لتنمية قدرات الفرد، باعتبار أنها اعتراف إداري للجهد المبذول، والحصول عليها يحقق درجة من الرضا، وعليه فإن لفرصة الترقية علاقة كبيرة برضا العامل.

5- **نمط القيادة**: توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا. ويتوقف تأثير المشرف على المرؤوسين على العوامل الآتية:[2]

أ. الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد علي
ب. الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم .

---

[1]. جرايدي اسماء، شطاح شهيناز، **أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2012-2013، ص 12.

[2]. زويش سامية، **محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، دراسة حالة ثانوية أمزيل أمحمد بحيزر**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، 2013-2014، ص 34.

جـ. تفويض سلطات وحريات واسعة للمرؤوسين الذين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية.

وعموما، فان نمط الإشراف الجيد لا بد أن يراعي:

- كسب ولاء المرؤوسين.
- التقييم الموضوعي لأداء المرؤوسين.
- الأمانة المتعلقة بإعطاء المعلومات في العمل.
- المقدرة على فهم الآخرين ومعالجة سلبياتهم .
- إعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار
- التنسيق في إصدار الأوامر .
- الإلمام بالعهود التي يقطعها الرئيس على نفسه.

6- **الظروف المادية للعمل**: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، رطوبة، حرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا بالأفراد عن بيئة العمل.

7- **عدالة العائد**: أوضح (آدمز) بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهاراته، قدراته، خبراته، مستوى تعليمه ...إلخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه لفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.

8- **جماعة العمل :**تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد، بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه، أو يعوق إشباعه لحاجاته، أو وصوله لأهدافه، كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد عن عمله، كما أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة، والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية

إذن إن طبيعة العلاقات السائدة بين الأفراد العاملين تلعب دورا هاما في رضاهم عن عمله، فالرفقة أو الصحبة في العمل يمكن أن تكون بمثابة البلسم لحياة البؤس داخل العمل، فالفرد العامل يستمد كثيرا من رضاه عن عمله عندما يعمل مع جماعة طيبة من الأفراد

العاملين، كما لا يمكن إنكار تأثير ظاهرة عدم الترابط بين جماعة العمل ودورها في إحداث عدم الرضا عن العمل.[1]

المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي

تجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض، الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل ومثل هذه الظواهر نشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أدائها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (تدريب، وتأهيل الأفراد الجدد), إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:

- ارتفاع التكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل اثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.
- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكات، وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم الرضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في:[2]

***التمارض:** إن حالة عدم الرضا تحلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه حيث يلجأ الفرد العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهربا من الواقع المعاش أو للتقليل من الانعكاسات السلبية كي يواجهها أثناء عمله.

***التظلمات، والشكاوي وعدم الاهتمام:** هي في نفس الوقت مؤشر ميل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا، الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي، وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية، كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة اللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.

---

[1]. زويش سامية، مرجع سيق ذكره، 33.

[2]. زويش سامية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

***الإضراب**: مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبر عن وضعية الأفراد العاملين التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم، وهو لا يعني العنف ولكن يتعلق بالقوة، كما أنه من الغياب؛ أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة، فنجد الأفراد العاملين في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا، فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور، فالفرد العامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانيه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك والإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات.

ضف إلى ذلك:[1]

***اللامبالاة والتخريب**: إن الانسجام والتوافق بين الفرد العامل وأعضاء المؤسسة، يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذ يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة.

* **الرضا عن العمل والإصابات:** تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيرا منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الحوادث، فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب من التعرض إلى الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد ذلك بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس، فتعرض الفرد للإصابة يجعله غير راض عن عمله ، وأيا كانت التفسيرات، فإن البحوث تدل على تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا عن العمل .

بناء على ما تقدم، نذكر أن كل المؤشرات المتناولة ما هي إلا أنماط سلوكية للانسحاب من العمل، سببها الأساسي تراكم مشاعر عدم الرضا، والملاحظ كذلك أن جل المؤشرات متكاملة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، ونعني بذلك أن تلك المؤشرات كلها أو بعضها

[1]. عزيون زهية، **التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، 2007، ص113.

تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا الوظيفي، فإذا كان رضا الفرد مرتفعا فحتما معدلات الغياب تكون منخفضة، والتعاون متجسد، ونجد الصورة المعاكسة عند مستوى الرضا المتدني الذي يزيد من مجال التغيب واللامبالاة.

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل

تشير الأبحاث العملية والدراسات إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بالعديد من نواتج العمل كالتغيب عن العمل الذي هو أثر سلبي على المؤسسة ، كما نجد دوران العمل الذي يعبر عن عدم الاستقرار والثبات وانتقال من مكان لآخر، وضغوط العمل التي تؤثر بشكل سريع على الرضا الوظيفي.

أ. الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل: للتغيب عن العمل آثار سلبية على المؤسسات، إذ يحملها تكاليف باهظة نتيجة تعطل العملية الإنتاجية وانعكاس ذلك بالسلب على مردوديتها، ومن ثم على نموها واستمرارها، لهذا فانه من مصلحة المؤسسة أن تعمل على تخفيض معدلات التغيب، وهذا من خلال البحث عن مختلف أسبابه، وفي هذا الإطار يشير الكثير من الباحثين إلى أن شعور الفرد العامل بعدم الرضا الوظيفي يعد أحد الأسباب المهمة لانتشار ظاهرة التغيب عن العمل، وعليه فانه يرى بأن الرفع من مستوى شعور الفرد العامل بالرضا الوظيفي هو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب عن العمل ويبررون ذلك بفرضيتهم التي تقول: "أن الفرد العامل الذي يحصل على درجة الرضا أثناء وجوده في العمل أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح".بناء على هذا التحليل يمكن افتراض وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وبين معدلات التغيب عن العمل، فكلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدل التغيب.[1]

ب. الرضا الوظيفي وضغوط العمل: قبل التطرق إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل ، يمكن أن نتناول تعريف ضغط العمل، بأنه "الفجوة بين تصور الفرد للحقيقة وبين الحقيقة نفسها، وقد تكون الضغوط حالة نفسية تنتج عن بعض المؤثرات والمشكلات، ومتطلبات الحياة التي تحتاج إلى حل".[2]

أشار الباحث (العتيبي) أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل لأن زيادة أحدهما تؤدي إلى تراجع الأخرى وذلك عندما أجرى بحثه على عينة من موظفي وموظفات القطاع العام الكويتي، تبين أن العمالة الكويتية كانت غير راضية مقارنة بالعمالة الأجنبية عن الرواتب، والترقيات، والتقدم الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناسبة الوظيفة للخبرات المكتسبة، والمساواة بين العاملين، وعدالة تقييم الأداء.

---

[1]. زويش سامية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

[2]. نفس المرجع السابق، ص 27.

وأضاف أنه ليس من الضروري أن يشمل الرضا الوظيفي العوامل المسببة له جميعها، ليؤدي إلى تراجع الشعور بضغوط العمل، بل يكون ناتجا عن بعض العوامل، كالرضا عن العلاقة مع الزملاء مثلا، ومع ذلك الشعور به سيقل.

ج. الرضا الوظيفي ودوران العمل: يرى الباحثون أن ارتفاع معدلات دوران العمل يرجع إلى أسباب كثيرة نذكر منها ما يلي:

- ☒ قيام الإدارة بإنهاء الخدمة سواء بالفصل النهائي أو الاستغناء المؤقت.
- ☒ الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصعبة أو إيجاد فرصة عمل أحسن خارج المؤسسة.
- ☒ الإحالة إلى التقاعد عند بلوغ السن القانونية .
- ☒ التسريح أو الفصل بسبب أخطاء ارتكبها الموظف أثرت سلبا على المؤسسة.

ومن بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب ارتفاع معدل دوران العمل نذكر:[1]

- ☒ تكاليف التعيين: وهي تضم مختلف التكاليف الناتجة عن توظيف موظفين جدد مثل: تكاليف الإعلانات والاختبارات... .الخ.
- ☒ تكاليف التكوين: وهي تضم مختلف تكاليف موجهة لرفع من مهارات الموظفين الجدد من أجل إدماجهم في وظائفهم الجديدة

وتجدر الإشارة هنا إلى أن دوران العمل يمكن أن يكون له بعض الآثار الايجابية، ففي حالة توظيف موظفين جدد يتمتعون بمهارات عالية أكبر من تلك التي خرجت من المؤسسة، فان ذلك سينعكس بالايجاب على المؤسسة في صورة ارتفاع في مستوى أدائها، وبالنسبة للعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمعدل دوران العمل، فأغلبية الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما، أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض، وتفسر ذلك أن الأفراد العاملين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يزيد لديها الدافع للبقاء في العمل ويقل احتمال تركهم لها بطريقة اختيارية.

[1]. زويش سامية، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

خاتمة الفصل:

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات المتناولة له . حيث تمت مناقشة هذا الموضوع لإبراز مسؤولية المؤسسة تجاه أفرادها في تحقيق رضاهم لأن هذا الأمر مطلوب في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها.

ونظرا لأهمية العنصر البشري باعتباره المحور الأساسي في العملية الإنتاجية في المؤسسات المعاصرة، فإن الإهتمام بدرجة رضاه عن عمله يعتبر أمرا هاما نظرا لكونه يساعد في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة ومواجهة التحديات والمنافسات، فسر نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها نحو العمل هو تحريك الطاقات البشرية وتطويرها وتحفيزها على العمل، وذلك من خلال توفير جميع الوسائل الممكنة لتحقيق درجة معينة من الرضا الوظيفي لديها.

ـالفصل الثانـي:

الإطار المفاهيمي للإلتزام التنظيمي

مقدمة الفصل

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضح في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بفعالية المؤسسة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المؤسسة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوًا فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودًا إضافية للعمل.ويعد الأفراد الملتزمون تجاه مؤسساتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى.

لذا نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه قد نـال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات وحتى يومنا هذا، لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء. ويتولد الالتزام التنظيمي من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤشرات المجتمعية والبيئـة العامة.

وعليه، فإن إيضاح ما سبق من نقاط وما يتفرع عنها من موضوعات، يمكن بيانه في المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: أسس الإلتزام التنظيمي.

المبحث الثالث**:** تعزيز الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي**.**

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي من المتغيرات التي لفتت الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، إذ يعتبر من أبرز المتغيرات السلوكية التي تناولتها الدراسات والأبحاث نتيجة تطور الفكر الإداري وظهور المدرسة السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

لقي الالتزام التنظيمي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمهتمين بأمور التنظيم، فهو يمثل احد أهم المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية لدى العاملين.

أولا: تعريف الإلتزام التنظيمي

تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفاهيم لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل. وفيما يلي عرض لبعض المفاهيم:

❖ تعود كلمة الإلتزام إلى الفعل لزم ، ولزم الشيء بمعنى أثبته وداوم عليه وألزمه المال والعمل فصار واجبا عليه. ويقال لما بين الكعبة والحجر الأسود الملتزم لأن الناس يعتنقونه؛ أي يضمونه إلى صدورهم.[1] ويعد الإلتزام التنظيمي من المفاهيم السلوكية التي أخذت أبعاداً و اتجاهات واسعة وقد أُستعمل بطرائق مختلفة لتشير الى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المؤسسة والشعور بالفخر والإعتزاز بالإنتماء لها، والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة ، كما أنه يبرز مستويات عالية من سلوك الدور المتميز الذي ينصب نحو الأداء المطلوب.

❖ الالتزام التنظيمي هو "حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة، وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المؤسسة والشعور القوي بالانتهاء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها[2].

❖ كما ينظر إليه على أنه " الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة مما يدفعه للاندماج في العمل والى تبني قيم المؤسسة"[3].

❖ ويعرفه البعض الآخر على أنّه " تماثل قيم الفرد وأهدافه ومعتقداته مع قيم المؤسسة ومعتقداتها، وإلى بذل أقصى جهد مستطاع لتحقيق أهدافها والمحافظة على العضوية فيها"[4].

❖ فيما يشير البعض الى أن الالتزام التنظيمي يعني" الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء؛ فعملية الالتزام

---

[1] . باسم عباس كريدي، **الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية،المجلد 12 العدد 3 لسنة 2010، ص 30.

[2] ناصر قاسمي، **دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 20

[3] . سميرة بالاطرش، **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الأطفال بورقلة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس في علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2011، ص 13.

[4] . مخلص شياع علي الجميلي، **العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص 296.

التنظيمي ما هي إلا عملية الإيمان بأهداف المؤسسة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم[1]"

❖ فيما يصفه البعض على أنه "انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة"[2].

وقد بين الباحثين أنّ هناك ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الالتزام التنظيمي، هي:[3]

- ✓ الإحساس بالانتماء: ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته وقناعته الذاتية بأهدافها وقيمها .
- ✓ المشاركة والمساهمة الفعالة من قبل الفرد التي تنبع من رضاه نفسيا بأهمية أنشطتها ودوره الذي يقوم به.
- ✓ الولاء : والذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمؤسسة رغم كل الظروف ومضاعفة الجهد.

من خلال العرض السابق، نلاحظ أن أبرز السمات المشتركة للتعريفات التي تناولت الالتزام التنظيمي مايلي:

- الاعتقاد العميق بقيم المؤسسة وأهدافها وتقبلها.
- قبول بذل الجهد الكبير نحو المؤسسة.
- لطالما كان الالتزام التنظيمي نابعا من الرغبة الداخلية للفرد للبقاء في مؤسسته، والعمل المتواصل للنهوض بها، فهو التزام نابع من إرادة الفرد وبمحض اختياره وليس التزامًا يفرض عليه من قوى خارجية.
- يعبر الالتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة، تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمؤسساتهم.

وعليه يمكن القول، أن الإلتزام التنظيمي يعبر عن شعور داخلي لدى الأفراد العاملين ببذل المجهود في العمل، لإيمانهم بأهداف وقيم المؤسسة التي ينتمون إليها، والشعور بالمحافظة على هويتها واستمراريتها وتقدمها دوما.

ثانيا :التفريق بين المصطلحات المتلازمة للالتزام التنظيمي:

---

[1] . سعد تراحيب غنام البقمي، **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة المكة المكرمة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص 10.

[2] . محمد جودت محمد فارس، **العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر** ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، المجلد 22، العدد 02،2014 ،ص140.

[3] . سميرة بالاطرش، مرجع سبق ذكره، ص 15.

يعرف مفهوم الالتزام التنظيمي تداخلا وترابطا مع مصطلحات أخرى (كالمواطنة التنظيمية، الولاء)، ولفك الالتباس بين مفهوم الالتزام التنظيمي والمفاهيم الأخرى، لابد من توضيح الفروقات بين المصطلحات كالآتي:[1]

1) علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بالالتزام التنظيمي:يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من أكثر المفاهيم صلة وارتباطا بالالتزام التنظيمي، حيث يشير إلى تلك السلوكيات المرتبطة بالعمل، أي تلك التي تكون اجتهادية وطوعية وغير مرتبطة بنظام المكافأة التنظيمي الرسمي، والتي تشجع العمل الوظيفي الفعال بالمنظمة،في حين أن الالتزام التنظيمي يشير إلى قبول الفرد بقيم وأهداف المؤسسة والرغبة القوية لاستمرار العمل فيها.

2) علاقة الالتزام التنظيمي بالولاء التنظيمي: هناك فرق بين الولاء والالتزام التنظيمي:يتمثل بأن الولاء يتجسد من فكرة الإخلاص والارتباط والتعلق بقادة المنظمة بشكل عام، فهو يتمثل بحماية المؤسسة والدفاع عنها من التهديدات، والإسهام في سمعتها الجيدة والتعامل مع الآخرين لخدمة مصالح الكل، أي أنه التزام طوعي للقائد والمنظمة، وبشكل عام فهو نابع من ذات الفرد، في حين أن الالتزام هو ذاك التعمد أو الشعور الذي يدفع الشخص للقيام بأفعال معينة من أجل تحقيق هدف معين،بهذا فإن حرية الانجاز تكون محددة تجاه ذلك الهدف.

3) علاقة الثقة بالالتزام التنظيمي: علاقة ايجابية ما بين الثقة والالتزام التنظيمي، إذ أن الثقة بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة هي عنصر مهم للغاية في تحقيق الاستقرار الطويل الأمد للمؤسسة وتحقيق رضا ورفاهية أعضاؤها، وهذا ينعكس على زيادة الثقة للمؤسسة؛ إذ أن تصور العاملين بوجود درجة عالية من التعاون والثقة المتبادلة سيترتب عليها تحقيق مستويات عالية من الانتماء والالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين. فالعلاقة مابين الثقة والالتزام التنظيمي تعد ايجابية وأكثر ارتباطا إذ كلاهما يشيران إلى القوى الداخلية الموجهة للسلوك المرتبط بالعمل، والذي يسهم في نجاح المؤسسة.

ثالثا: أهمية الالتزام التنظيمي:

يمثل الالتزام التنظيمي عنصرًا هامًا في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، والتزام الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في مؤسساتهم أو تركهم للعمل. وأيضا يعتبر التزام الأفراد عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها،

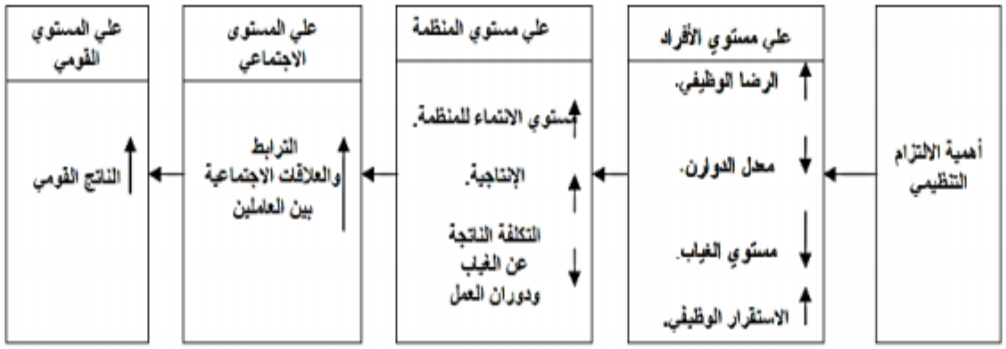
[1] . هادي عذاب سلمان، **دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي،دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في الإدارة العامة،جامعة سانت كليمنت العالمية، 2013، ص84-86.

كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه المؤسسة إلى سلوك إيجابي يدفع بالمؤسسة إلى التقدم والبقاء[1].

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المؤسسةوأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها وكذلك مجال الالتزام التنظيمي، كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تغيير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة[2].

إن الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي المتميز، الأمر الذي يترتب عليه زيادة إنتاجيتهم وحبهم لعملهم ومؤسساتهم.فالالتزام التنظيمي له دور كبير في تقليل دوران العمل والغياب؛ فالأفراد الذين يعملون مع مؤسساتهم لمدة طويلة من الزمن ويشعرون بأنها تشبع حاجاتهم فهم الأكثر احتمالية في أن يتملكون علاقات وروابط منظمية قوية، ولا تكون لديهم رغبة في ترك أعمالهم، ومن ثم زيادة التزامهم تجاه المؤسسة.ويوضح الشكل الآتي خلاصة بأهم نتائج الالتزام التنظيمي:

الشكل رقم (2-1): نتائج الإلتزام التنظيمي



المصدر: هادي عذاب سلمان، **دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي،دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية**، مرجع سبق ذكره، ص 91.

من خلال الشكل نلاحظ أنّ الاهتمام ببناء الالتزام التنظيمي بين الأفراد، يمكن أن يتمثل بالنتائج الآتية:

---

[1] . خالد محمد أحمد الوزان، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2006، ص 16.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 17.

- ❖ زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمؤسسة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- ❖ كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمؤسسة، أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية.
- ❖ زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
- ❖ انخفاض مستويات دوران العمل والغياب.
- ❖ انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة.

المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي وأنواعه

سنحدد في هذا المطلب خصائص الالتزام التنظيمي مع توضيح أهم أنواعه كما حددها الباحثين على حسب وجهة كل واحد.

أولا: خصائص الإلتزام التنظيمي

لقد أورد الباحثين مجموعة من الخصائص للإلتزام التنظيمي نوضح بعضها في النقاط الآتية: [1]

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي،من اجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمؤسسة، والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة، تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمؤسساتهم
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً ،لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المؤسسة وعدم تركها، ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي،والحماس للعمل ،والإخلاص للمؤسسة.

[1] . سامي إبراهيم حماد حنونة، **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،2006 ،ص12-13.

ضف إلى ذلك:[1]

- أن سلوك الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المؤسسة.
- أن هذا السلوك يجب أن يكون سلوكا مستمرا ومتواصل ويكون مصحوبا برغبة في الاستمرار.
- أن هذا السلوك يجب أن تتوافر فيه الرغبة القوية في تقديم التضحية للمؤسسة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.
- أن يكون هذا السلوك معبرا عنه برغبة قوية في الاستمرار في عضوية المؤسسة وتنمية العضوية بها.
- قبول أهداف وقيم المؤسسة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، ووجود مستوى عال من الانخراط في هذه المؤسسة لفترة طويلة.
- إن الالتزام التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي فيه تكون اقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.[2]

ثانيا: أنواع الإلتزام التنظيمي

تناولت بعض الدراسات للالتزام التنظيمي مفهومه بشكل عام في بداية ظهورها دون النظر إلى أنواعه المختلفة التي يتكون منها، ولكن الدراسات اللاحقة أظهرت عدة أنواع للالتزام التنظيمي نورد أهمها فيما يأتي:[3]

*الإلتزام العاطفي: وهو يشير إلى الإحساس العاطفي تجاه المؤسسة، ويوصف الإلتزام الشعوري بأنه الرغبة الإيجابية للعمل بطريقة محددة .

*الإلتزام المعياري: وهو يعكس شعور أو إلزام للعمل المستمر بالإضافة إلى شعوره بالالتزام تجاه العاملين ويحتم عليه الوفاء للمؤسسة.

*الإلتزام المستمر: وهو يشير إلى الكلف المقترنة داخل المؤسسة، والعاملين لديهم حلقة أولية بالمؤسسة ولا يستطيعون الاستغناء عنها.

ويعكس مقياس الالتزام العاطفي الالتصاق النفسي بالمؤسسة، أما مقياس الالتزام المستمر فيعكس إدراك الفرد للعوائد والتكاليف للبقاء في المؤسسة، أما مقياس الإلتزام المعياري فيعكس الالتزام على أساس اعتقاد الفرد أن يلتزم أدبيا بالبقاء في المؤسسة. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الإلتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل إدارة

[1] . حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، بدون دار النشر، الجزائر، 2004، ص 68.
[2] . سميرة بالاطرش، مرجع سبق ذكره، ص 17.
[3] . باسم عباس كريدي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

المؤسسات، خاصة وأن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينيات وبداية السبعينيات.

أما الباحثة (Kanter)، فقد أشارت إلى و جود ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي تنجم عن متطلبات
سلوكية يفرضها التنظيم على الأفراد، وتلك الأنواع هي: [1]
*الالتزام المستمر: حيث يشمل هذا الالتزام حالة من التفاني والإخلاص نحو تنظيم معين، وترجع إلى حاجة الفرد إلى البقاء في هذا التنظيم نتيجة لعامل الاستثمار السابق، مما يجعل ترك العمل في ضوء عامل التكلفة عملية مستحيلة.
*الالتزام التجانسي: ويشير إلى التقارب والتفاعل بين أفراد جماعة العمل،حيث يرتبط مستوى التجانس بمستوى الدافعية للبقاء في الجماعة.
*الالتزام الرقابي: ويقصد به الارتباط بالمعايير التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوكيات الأفراد نحو الغاية المنشودة، فالمعايير هي بمثابة توقعات مشتركة عن السلوك داخل العمل، ويصبح الانحراف عنها مصدرا لإحباط القلق.

المطلب الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي

يتولد الالتزام التنظيمي من محصلة تفاعل قوى متعددة تتمثل في خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغوط العمل، والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة، ومن خلاله يمر الفرد بعدة مراحل من الالتزام التنظيمي فقد حددها (Welschو Lavan) في مرحلتين:[2]

الأولى: مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة التي يريد أن يعمل بها وفي الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته.
الثانية: مرحلة الالتزام التنظيمي :حيث أن الفرد يحرص بذله جهداً كبيراً من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونهوضه بها .

ويشير الباحث (0Reily) من جهته إلى ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي[3]:

* *الإذعان:* أو الالتزام فالتزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية، لذا نراه يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة.

[1] . ايناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سبق ذكره، ص 28.
[2] . خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سبق ذكره، ص 39.
[3] . نفس المرجع السابق، ص 39.

* *مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة*: فنجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار للعمل بها، فهي تشبع حاجته للانتماء، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها.
* *مرحلة التبني:* فالفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافاً وقيماً له فالالتزام نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه.

أما الباحث (Bochanan) فيشير إلى أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة، وهي كالآتي:[1]

1- مرحلة التجربة : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعًا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبًا على تأمين قبوله في المؤسسة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المؤسسة ومحاولة إثبات ذاته . ويقول(Bochanan) إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددًا من المواقف التي تكِّون عنده مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.
2- **مرحلة العمل والإنجاز** :وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمؤسسة.
3- **مرحلة الثقة بالتنظيم** :وتبدأ تقريبًا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

المبحث الثاني: أسس الإلتزام التنظيمي

حتى يتحقق الالتزام التنظيمي، لا بدّ من وجود ركائز تستند عليها المؤسسات لتعزيز هذا السلوك بين أفرادها العاملين بغية تحقيق أهدافها وتطلعاتها.

المطلب الأول: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعده على تكوين الالتزام

التنظيمي داخل التنظيم. ويمكن توضيح هذه العناصر فيما يلي:[1]

[1] . سميرة بالاطرش، مرجع سبق ذكره، ص 22.

***السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته وسلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه اتباع خط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى السلوك المتوازن.
وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار (ماسلو) في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.

***وضوح الأهداف**: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، فكلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكثر وينطبق ذلك على النضج والفلسفة والكفاية الإدارية.

***العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناءًا على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة النّاجحة وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم.

***تطبيق أنظمة حوافز مناسبة**: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.

***بناء ثقافة مؤسسية:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توقير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وإعطائهم دورًا كبيرًا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها.

***العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم؛ فالمشاركة كما يراها (دايفن) هي

---

[1] . العوفي محمد بن غالب، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 36

الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف .وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم؛ الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

المطلب الثاني: عناصر الإلتزام التنظيمي

تمثل عناصر الالتزام التنظيمي في مايلي:

1. **الثقة في الإدارة:** تعرف الثقة على أنها "اتفاق مكتوب بين المؤسسة متمثلة في إدارتها وبين العاملين على الالتزام بينهما سلوكيا وعقلانيا، حيث ينظر إلى الاتفاق بمثابة عقد نفسي يحكم العلاقة بينهم وينتج عنه ثقة متبادلة، وبالتالي فان إهمال هذا الاتفاق سيترتب عليه انخفاض مستوى الثقة بين الطرفين مما يؤدي إلى ضعف الالتزام التنظيمي.كما أن ثقة العاملين بالرؤساء تجعلهم يتصرفون بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة."[1]

لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية بناء الثقة التنظيمية في المؤسسات بين الأطراف المعنية (الأفراد، والمنظمة)[2]:

* فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمؤسسة، ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي وعامل أساسي في أي شكل للتفاعل الإنساني. فالعمل سوية مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية، والثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردي بين الأفراد والفعاليات الإدارية، والتبادل الاقتصادي، والاستقرار الاجتماعي أو السياسي. والثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة ، ومن ثم فأنها تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكانا في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص وليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال.

*أن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المؤسسة، فقد أثبتت معظم الدراسات على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الأداء وسلوك المواطنة

---

[1] . صقر أكرم محمد حلس، **دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين ببلدية غزة** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012،ص59.

[2] هيئة التدريس، **تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي،"دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت "**،مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، العدد 83، 2010،ص175-176.

التنظيمية والإبداع ، في حين أثبتت دراسات أخرى على وجود علاقة عكسية بين الثقة وكلا من دوران العمل والغياب والصراع إذ كلما زادت ثقة الفرد بالمنظمة قل دوران العمل والصراع بين الأفراد داخل المؤسسة.

* وتعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأسمال المنظمة الاجتماعي، سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، وأن المؤسسات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها بمعدلات عالية من الثقة، تكون أكثر نجاحا وتكيفا وإبداعا من المنظمات التي تنعدم بها الثقة. وتأسيسا على ما سبق، يمكن القول إن تكوين وبناء الثقة في المؤسسة يعد شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأعمال والفعاليات المختلفة، وذلك لما يسهم في تحقيق نجاح المؤسسة ونموها ، فبدون الثقة لا يمكن للمؤسسات أن تستمر في العمل والبقاء، ويصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمؤسسة غير ممكنا ومستحيل التحقيق.

2. الروح المعنوية: على الرغم من عدم وجود تعريف عام متفق عليه للروح المعنوية إلا أننا نجد عدد من الباحثين ينظرون إليها من ناحيتين؛ **الأولى**: هي المشاعر والعواطف التي يكونها الأفراد نحو بعضهم، **والثانية**: تمثل مشاعرهم وعواطفهم نحو التنظيم ، والالتزام الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية. وعلى هذا يمكن تعريف الروح المعنوية على أنها:" الروح أو المزيج السائد بين جماعة من الأفراد والتي تتميز بالشعور بالثقة في الجماعة وبثقة الفرد في دوره في الجماعة وكذلك الشعور بالولاء تجاه الجماعة والاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهداف الجماعة وعلى ذلك فالروح المعنوية للجماعة تتكون من الروح المعنوية لمجموعة أفراد هذه الجماعة"[1]. ويتضح مما أن الروح المعنوية للعاملين ترتبط بثلاثة عوامل أساسية هي :

1. الحالة العاطفية والنفسية للعاملين ومشاعرهم نحو عملهم.
2. ثقة العاملين بعضهم ببعض واستعدادهم للتعاون فيما بينهم.
3. ثقة العاملين في الإدارة.

وتتجلى أهمية الروح المعنوية من خلال الآتي:[2]

[1] . نجاع الزهرة، برقيقة كوثر، **الروح المعنوية وعلاقتها بالقيادة الإدارية، دراسة ميدانية لموظفي مؤسسة نفطال – تقرت-**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2012، ص 31.

[2] . بدر محمد الجريسي، **الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهتهم**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2010، ص 12-14.

- ✓ إن اهتمام الإدارة بالروح المعنوية أدى إلى إيجاد نوعين من البرامج، أحدهما يختص بتطوير الأسس والتجارب لاكتشاف وتفسير مشاعر الأفراد وردود الأفعال لديهم، والثاني يهدف إلى التقليل من ردود الأفعال السلبية مع ضخ روح معنوية عالية والمحافظة عليها.
- ✓ إن الروح المعنوية من أهم المؤشرات التي يمكن الحكم من خلالها على مدى فعالية القيادة ومدى نجاحها في تحقيق أهداف التنظيم، فدرجة ارتفاع الروح المعنوية في المؤسسة هي مقياس نجاح القيادة ومهمة القتئد تحقيق الروح المعنوية في المؤسسة.
- ✓ إن الروح المعنوية تشكل في الواقع قوة نفسية لها أثرها في تكييف وضبط التجاوب النفسي والعقلي للعامل، وتمكنه من زيادة إنتاجيته دون زيادة مجهوده.

3. **الإيمان بالمنظمة:** وتعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى اعتزازهم بعضويتها، ويشمل الإيمان بالمنظمة معرفة الفرد للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاليته، وأهمية ونوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمته، واعتبار أهدافها هي أهدافه، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة.[1]

4. دوران العمل: أصبح دوران العمل في الإدارة المعاصرة مقياسا لصحة أثر فاعلية الإدارة بالمنظمة، ومن الأهمية بمكان أي مؤسسة أن يتم قياس دوران العمل بها. ويشير إلى " حركة العاملين خلال فترة زمنية سواء بالدخول للمؤسسة أو الخروج منها، وسواء كان الخروج بمحض الإرادة أو التسريح أو النقل...."[2].

ولدوان العمل استخدامات عديدة ذات أهمية كبيرة للإدارة العليا يمكن ايجازها في النقاط الآتية:[3]

- معرفة استقرار واستمرارية الموارد البشرية في المؤسسات وتحديد معدلاتها وزيادتها أو نقصانها خلال فترات متعددة لغرض تحليل أسبابها والتحكم فيها من أجل تقليل آثارها السلبية.
- تحقيق العدالة بين العاملين وإزالة الفوارق التي يحصلون عليها رغم تماثل المؤهلات من خلال مراقبة ومتابعة اتجاهات الدوران ومراكز الاستقطاب والجذب بين

[1] .صقر أكرم محمد حلس ،مرجع سبق ذكره ،ص59.

[2] . ماجد فهد سعود القريشي، **ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،1431ه، ص 52.

[3] . نفس المرجع السابق، ص 52.

القطاعات المختلفة وبين التخصصات التي يتضمنها القطاع الواحد والمقارنة بين ظروفها وامتيازاتها.

5. الدافعية للعمل: لقد حظي موضوع الدافعية والالتزام التنظيمي باهتمام علماء الإدارة، وذلك انطلاقا من اعتقاداتهم بأهمية وجود أفراد عاملين ملتزمين ولديهم دافعية عالية في المنظمات الإدارية، فالالتزام والدافعية كلاهما قوى داخلية تظهر من خلال سلوك الأفراد في حياتهم اليومية، أو أثناء ممارستهم لأعمالهم، وعلى كل مدير أن يدرك أهميتها أخذا بالاعتبار أن الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل تتفاوت باختلاف الأفراد وبحسب طبيعة الموقف[1].

المطلب الثالث: الآثار التنظيمية للإلتزام التنظيمي

للإلتزام التنظيمي مجموعة من الآثار على المتغيرات التنظيمية الآتية:[2]

1. الروح المعنوية: إنّ للالتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومؤسساتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة. والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة؛ فهي تعبير عن العلاقة المميزة للمؤسسة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية، أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليها تدني مستوى الالتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية.

2. الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف التنظيم. وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما يشير البعض الآخر إلى أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري؛ مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه وتشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي.

3. **العقد النفسي:** يُعرف العقد النفسي بأنه اتفاق غير مكتوب بين المؤسسة والعاملين فيها، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم، فالمؤسسة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف، وأن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمؤسسة بالعمل على توفير البيئة المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز. ويؤدي الشعور بالالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمؤسسة كانخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في

[1] . صقر أكرم محمد حلس ، مرجع سبق ذكره ،ص57.

[2] . العوفي محمد بن غالب، مرجع سبق ذكره، ص 40-42.

العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمؤسسة.

4. دوران العمل: تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل، وتشير دراسات أخرى إلى أن الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على نية ترك العمل؛ فالالتزام له تأثر سلبي قوي على نية ترك العمل؛ فالعامل الأقل التزاما أكثر ميلا لترك العمل. كما أن الالتزام التنظيمي يساعد إلى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل. وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المؤسسات عن طريق التقليل من

نسبة الغياب وترك العمل، وتتمثل فيما يلي:[1]

- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والإختيار والتدريب للأعضاء الجدد، وايجاد العاملين البديلين للمتغيبين، أو تاركي العمل سواء بالتقاعد أو الاستقالة.
- انخفاض الإنتاجية، فعند تدريب عامل جديد فإنتاجيته ستنخفض على الأقل أثناء فترة التدريب.
- المؤسسة التي يتصف أفرادها بالالتزام المرتفع تصبح حلما لباقي العاملين في المؤسسات الأخرى الذين يحاولون الإنضمام إليها، وهذا بدوره يعطي المؤسسة فرصة لاستقبال عاملين جدد ذوي مهارات عالية.

* تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد: يرى الباحثون إلى أن تأثير الالتزام على الفرد ينقسم إلى قسمين:[2]

الأول: يرى أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمؤسسة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله. وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المؤسسة، وهذا في جانبه الإيجابي، أما الجانب السلبي لتأثير الالتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده وطاقاته

[1] . منيرة سعود عوض الرشيدي، **تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمدارس الثانوية بمنطقة الفروانية بدولة الكويت**، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع، الجزء 1، أكتوبر 2014،[على الخط]، متاح على: http://search.shamaa.org/PDF/Articles/EGJes/JesVol22No4P1Y2014/jes_2014-v22-n4-p1_603-636.pdf، تاريخ الإطلاع: 25-05-2017.

[2] . محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

ووقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل.

الثاني: يرى أن تأثير الالتزام ينعكس على تقدمه الوظيفي، حيث إن الموظف ذا الالتزام المرتفع كونه في العادة مجداً في عمله، وأكثر وأسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المؤسسة، وتزداد ثقته في المؤسسة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه.

صف إلى ذلك:[1]

- ☒ الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المؤسسة.
- ☒ يساهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي، والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل ومستويات الغياب على الفرد، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديه.
- ☒ يحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل، ويجعلهم أقل رغبة في ترك العمل.
- ☒ يمكن ان يساعد الالتزام التنظيمي إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.
- ☒ يرفع الروح المعنوية لدى العاملين، حيث يجعلهم يحبون أعمالهم والمؤسسة التي يعملون بها، ويدفعهم إلى التعاون والعمل بحماس لتحقيق أهداف المؤسسة.

* <u>تأثير الإلتزام التنظيمي على المؤسسة:</u> يتمثل في بعض العناصر الآتية:[2]

- ❖ سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة، حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين لأي تغيير يصب في مصلحة المؤسسة.
- ❖ سهولة استقطاب الكفاءات للمؤسسة، حيث أن المؤسسة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تجاهها تصبح سمعتها جيدة، مما يرغب الكفاءات بالانضمام إليها.
- ❖ الأفراد الملتزمون يتبنون أهداف المؤسسة، ويدركون قيمتها وأهمية التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

* <u>تأثير الإلتزام التنظيمي على المستوى الاجتماعي:</u> يتمثل في العناصر الآتية:[3]

---

[1] . محمد محمد مصطفى أبو جياب، **مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة،2014، ص 17.

[2] . محمد محمد مصطفى أبو جياب، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[3] . نفس المرجع السابق، ص 18.

- ❖ يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الإجتماعية بين العاملين في المؤسسة.
- ❖ تنعكس آثار الالتزام التنظيمي على الارتباط العائلي والحياة الشخصية للعاملين، حيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا.

* تأثير الالتزام التنظيمي على المستوى القومي: يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة، وما من شك بأن حصيلة النتائج المتعلقة بالفرد والمؤسسة والمجتمع من شأنها أن تؤثر في الناتج القومي.

المطلب الرابع: قياس الالتزام التنظيمي

بالرغم من أن قياس الالتزام التنظيمي يحمل المنظم تكاليف وجهودا شاقة إلا أنه يحقق فوائد كبيرة لمؤسسة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها ما يعود على المؤسسة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام. وقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف تأشير حركة التزام الفرد بالمؤسسة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، وقسمت إلى مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية كالآتي:

أولا: المقاييس الموضوعية: هذه المقاييس هي طرق بسيطة تهدف إلى التعرف على مستوى الولاء، وذلك من خلال تحليل الظواهر السلوكية للفرد مثل:[1]

- رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة: وتظهر من خلال ما يبديه في حديثه مع زملائه، أو مع أفراد خارج العمل عن الرغبة في البقاء، أو الرغبة في ترك العمل.
- مستوى الأداء: فالأداء العالي يصدر غالبا عن الأفراد ذوي الالتزام المرتفع، ويظهر ذلك خلال عملية تقييم الأداء التي لا بد أن تتضمن معايير لقياس الالتزام.
- دوران العمل: يمكن أن يؤخذ معدل دوران العمل المرتفع الناتج عن ترك العاملين للعمل، وعدم رغبتهم في البقاء بالمنظمة كمؤشر على انخفاض مستوى الولاء.
- حوادث العمل: حيث أن زيادة نسبة الحوادث تدل على اللامبالاة وعدم الاكتراث بمعايير وإجراءات السلامة من قبل العاملين، ويعتبر ذلك دليلا على انخفاض الالتزام لدى هؤلاء العاملين.

[1] . محمد محمد مصطفى أبو جياب، مرجع سبق ذكره، ص 20.

ثانيا: المقاييس الذاتية: يعتمد هذا النوع من المقاييس على مجموعة من الأسئلة تهدف إلى التعرف على مستوى الولاء لدى الأفراد، وذلك من خلال توجيهها للأفراد أنفسهم، فهي مقاييس مباشرة للولاء كما أنها هي الأكثر استخداما لدى الباحثين والمؤسسات وذلك نظرا لسهولتها، وقد تناول عدد من الباحثين هذه المقاييس، وكان من بينها الآتي:[1]

1. مقياس ثورنتن (Thornton) : وقد احتوى المقياس على (7 0) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن المقياس 7 فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

2- مقياس بورتر وزملائه (Porter et al) : ويتكون المقياس من (15) فقرة تستهدف (QCQ)وقد أطلق عليه إستبانة الالتزام التنظيمي قياس درجة التزام الأفراد بالمؤسسةولائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف االمؤسسة، وقبولهم لقيامها واستعان بمقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الاستجابة.

3 -مقياس مارش ومانرى (Marsh & Mannari): حيث قدما مقياس للالتزام مدى الحياة ويتكون من (04) فقرات وقد استخدم كأداة لقياس:

- ✓ إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة.
- ✓ وتعزيز استحسان المنظمة
- ✓ وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل.
- ✓ وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المؤسسة

4 -مقياس جورج وزملائه (Jauch et.al) : وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي من خلال (06) فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم الآتية:

- ✓ استخدام المعرفة والمهارة.
- ✓ زيادة المعرفة في مجال تخصصه
- ✓ العمل مع زملاءه بكفاءة عالية
- ✓ بناء سمعة جيده كأستاذ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات
- ✓ المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

وقد استخدام من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه، مقياس خماسي الاستجابة.

[1]. أحمد علي أبو سمك، **التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمؤسسات وكالة غوث تشغيل اللاجئين الفلسطينيين بقطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ،تخصص إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهربغزة، فلسطين،2011، ص66-67 .

5 - مقياس كوردن وزملائه (Gordon et.al) : ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي: المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، القيم، والأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال (22) فقرة خماسية الاستجابة ، ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام، والخروج منها بـــــ (20)فقرة، استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمؤسسة، في حين ضم المصدر الثالث (48) فقرة ، منها (45) فقرة ذات مؤشرات إيجابية و (23) فقرة ذات مؤشرات سلبية، وبالاستفادة من المصادر السابقة استطاع تحديد (30) فقرة خماسية الاستجابة (16) منها تتعلق بالولاء و(07) تصف المسئولية اتجاه المؤسسة و(04) فقرات تقيس المؤسسة و (03) فقرات لتحديد مستوى الإيمان بالمؤسسة ، وقد استخدمت من المقياس السابق (27) فقرة في دراسة لاحقة .

6 -مقياس جرينبرج و بارون (Greenberg et Baron): ويتكون هذا المقياس من (12) فقرة لقياس أبعاد الالتزام ، حيث قسم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء موزعة بواقع أربع فقرات لقياس أبعاد الولاء حسب تقسيم هذين الباحثين هي: (الالتزام المستمر ، والالتزام العاطفي ، والالتزام المعياري). وعلى أية حال فإننا يمكنا القول بأن الأدوات السابقة والتي أمكن من خلالها تحديد وقياس مستوى الالتزام قد تكاملت في تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي، وهي: الولاء، المسؤولية، الرغبة في العمل، والإيمان بالمؤسسة، وأن هذه الأبعاد قد صيغت من أجل تحديد عددا من المواقف السلوكيات المعبرة عنه، التي من خلالها أمكن تحديد مستوى التزام الفرد تجاه المؤسسة.

المبحث الثالث: تعزيز الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي

المطلب الأول: نماذج دراسة الالتزام التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث عن تفسير الالتزام التنظيمي سواء ما تعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعيا أو مزج من ذلك كله إلا أنها لم تستطيع الخروج بنموذج محدد لدراسة الالتزام التنظيمي.

أولا :نموذج (Setters) للالتزام التنظيمي:

يرى هذا النموذج أن الخصائص الشخصية، وخصائص العمل، وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد بعدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، مما يؤدي إلى انخفاض نسبة غيابه وبذله المزيد من الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ، وقد بيّن **(Setters)** في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي، وما يمكن أن

ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم، ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعتين تمثلان مدخلات الإلتزام التنظيمي ومخرجاته، وهي[1]:

- ✓ **مدخلات الالتزام التنظيمي**:

أ- الخصائص الشخصية:مثل الحاجة إلى (الانجاز، التعلم، العمر وتحديد الدور).
ب- خصائص العمل:مثل (التحدي في العمل، الرضا عن العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية والتغذية المرتدة).
ت- خبرات العمل:مثل (طبيعة ونوعية خبرات العمل، اتجاهات العاملين وأهمية الشخص بالنسبة للتنظيم).

- ✓ **مخرجات الالتزام التنظيمي:**

أ. الرغبة والميل للبقاء في التنظيم.
ب. انخفاض نسبة دوران العمل.
ت. الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم.
ث. الميل لبذل جهد لتحقيق انجاز أعلى.

ثانيا: نموذج (Angle et Perry) للالتزام التنظيمي

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، يمكن تصنيفها
ا في نموذجين رئيسيين هما كالآتي : [2]

أ.نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي :يعتبر جوهر هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدر السلوك المؤدي إلى الالتزام، وتبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس وسنوات التعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة ،إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يتحدد على أساسها التزام الأفراد لمؤسساتهم.

ب. نموذج المؤسسة كأساس للالتزام التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحديدها من المؤسسة وفي سبيل ذلك فإن الفرد لا يتردد في تسخير كل

[1] . صقر أكرم محمد حلس ، مرجع سبق ذكره ،ص58.
[2] . نفس المرجع السابق ،ص56.

طاقاته ومهاراته من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مقابل قيام المؤسسة بإشباع حاجاته وتلبية أهدافه ، أي أن هذه العلاقة تبادلية بين الفرد والمؤسسة، وإن جوهر هذا التبادل هو ما يسمّى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من التعهدات والالتزامات التي تكون محددة أو غير محدد لكلا الطرفين، لكنها ولا بدّ أن تؤدى بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل بالمؤسسة. وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المؤسسة الفرد وتلبي بها احتياجاته، تمثل أساسا الآلية التي تقود إلى التزام الفرد أو عدمه، بحيث أن المؤسسة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين المؤسسة.

ثالثا: نموذج (Kantor): إن للالتزام التنظيمي ثلاثة أسس إذا ما توافرت في أي نظام فإن إمكانية بقائه وتماسكه تقوى وتزداد، هذه الأسس تتمثل في:[1]

أ. الالتزام المستمر: يكرس الفرد جهوده ويضحي بمصالحه واستثماراته من اجل بقاء المؤسسة، ومثال ذلك: أن يقضي الفرد فترة طويلة في التدريب على العملن والعمل مدة طويلة بالمؤسسة، وتتكون لديه بعض هذه التضحيات الرغبة بالحفاظ على حياة المؤسسة.

ب. الالتزام القائم على التماسك : يعزز ارتباط الفرد بالمؤسسة بناء على العلاقات الإجتماعية القوية داخل المؤسسة، وبذلك يعزى أفراد من خارج التنظيم للإنضمام إليه، وتعتمد المؤسسات إلى استخدام العديد من الوسائل والنشاطات للربط النفسي بين الأفراد والمؤسسة.

ج. الولاء الموجه: ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم وقواعد التنظيم، والتي بدورها تشكل السلوك أو الاتجاهات المرغوبة، ويوجد الالتزام الرقابي عندما يرى الفرد بأن قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك.

رابعا: نموذج(Allen et Mayer):

يتضمن هذا النموذج مكونات الالتزام التنظيمي الثلاثة، وقد لاقى شهرة كبيرة، ويشير إلى أن التزام الفرد يعكس الرغبة، والحاجة، والشعور بالواجب للبقاء عضوا في المؤسسة، ويضيف بأنه على الرغم من تعدد تعريفات المقدمة للالتزام التنظيمي، إلا أنها تتمحور حول ثلاث أفكار رئيسية و هي:

- ✓ الارتباط الوجداني بالمؤسسة.
- ✓ التكاليف المترتبة على ترك العمل.
- ✓ الشعور بالواجب للبقاء في المؤسسة.

وعليه فإن الالتزام التنظيمي يتجلى من خلال ثلاث حالات مختلفة نسبيا، وهي:[1]

[1] . محمد محمد مصطفى أبو جياب، مرجع سبق ذكره، ص 15.

أ. الالتزام العاطفي: يعكس درجة توحد الفرد واندماجه في المؤسسة ورغبته بالبقاء عضوا فيها، ويعرف بأنه " قوة رغبة الفرد في الاستمرار في مؤسسة معينة، لأنه يوافق على أهدفها وقيمها، ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف"؛ فالفرد الذي يحب العمل بوظيفة معينة ولديه الرغبة للاستمرار بها يعتبر ملتزما وجدانيا بهذه الوظيفة، وينعكس ذلك على اهتمامه بالارتقاء بنفسه في الوظيفة من خلال الالتزام بها، وبناء حصيلة معرفية كبيرة عنها، وتحقيق القوة في وظيفته من خلال التدريب المكثف ومتابعة الإصدارات ذات العلاقة بالعمل وحضور المؤتمرات.

ب. الالتزام الاستمراري: يشير إلى بقاء الفرد في المؤسسة، يعتمد على التكاليف التي سيتحملها لدى تركه لها. والالتزام هنا يكون خارجا عن رغبة الأفراد، وهو لتجنب التكاليف المترتبة على ترك العمل. ويعرف على انه " قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بان ترك العمل فيها يكلفه الكثير"؛ فهؤلاء الأفراد قد يواجهون قدرا كبيرا من التكاليف إذا ما أرادوا ترك المؤسسة، وهذه التكاليف ناجمة عن فقدان استثماراتهم (الوقت، المال، التدريب، العضوية في المؤسسة...)ن إضافة إلى الامتيازات التي ربما تقلص أو تفقد في حال تغيير مكان العمل.

ج. الالتزام المعياري: يعكس شعور الفرد بالالتزام الأدبي، الأمر الذي يدفعه للاستمرار بالمؤسسة، ويعتقد حلاله الفرد بأنه يجب البقاء في المؤسسة، وذلك نتيجة الشعور بأنه مدين لها، أو نتيجة طبيعية العلاقات الإجتماعية لها، ويعرف على أنه " شعور الفرد بأنه ملتزم بالعمل في المؤسسة بسبب ضغوط الآخرين".

المطلب الثاني: أساليب تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين

تلجأ الإدارة في المؤسسات إلى تعزيز الإلتزام بأشكاله المختلفة من خلال الإهتمام بالجوانب الآتية:

1. **الإثراء الوظيفي:** يعني الإثراء الوظيفي زيادة مستوى اندماج العامل بعمله من خلال زيادة مسؤوليته عن العمل وإعطائه المزيد من حرية التصرف والاستقلالية، ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى العاملين. حيث أن المشاركة تعزز الميل النفسي للعاملين ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه أو يفرضه الآخرون، وبذلك تأتي أعمالهم معبرة عن درجة عالية من الرضا والالتزام الذاتي.

2. **إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين:** بحيث يشعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة سيعود عليهم بالنفع، وهذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم نحو

[1] . محمد محمد مصطفى أبو جياب، مرجع سبق ذكره، ص 15.

المؤسسة، وتحاول بعض المؤسسات تحقيق ذلك من خلال خطط الحوافز مثل المشاركة وغيرها.

3.استقطاب العاملين الذي تتوافق رغباتهم مع قيم المنظمة: حيث أن رغبات العامل متوافقة مع قيم المؤسسة وأهدافها يساهم ذلك في زيادة درجة الالتزام.

4. ضف إلى ذلك[1]:

- مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمها والاستماع إلى آرائهم البناءة والقيام بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمها.
- التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.
- توفير الفرصة لفريق العمل ليشارك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس بينهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها.
- اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.
- مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.
- على المؤسسة أن تحرص على الآتي:[2]

  - عدم الوعد بأنّ هذه الوظيفة دائمة مدى الحياة.
  - أنّ المؤسسة ستبذل كل الجهود لزيادة فرص العمل.
  - أنّ المؤسسة تؤمن على حياة الأفراد وتتجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة.
  - أنها تراعي الظروف الإنسانية للأفراد العاملين.
  - بناء الثقة هو الطريقة الوحيدة التي تخلق الإلتزام، وهذا لا يتحقق إلا بالأفعال وليس الكلام.

5. **وهناك من يشير إلى مجموعة من العوامل** من شأنها أن تساعد على زيادة الالتزام التنظيمي لـدى العاملين ومن بين أهم هذه العوامل نذكر:[3]

---

[1] . عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،2008، ص 15.

[2] . منيرة سعود عوض الرشيدي، مرجع سبق ذكره.

[3] . محمد مصطفى الخشروم، **تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 27 ،العدد الثالث،دمشق،2011، ص 174.

- الاهتمام بتحسين المناخ المنظمي: إن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المحبطة لمعنويات العاملين هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الالتزام والانتماء لديهم، لذا لابد لهذه التنظيمات من إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وخلقها .
- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم: يسعى العامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهمه في المؤسسة التي يعمل فيها ويعمل على تحقيقها، فهو يسعى إلى إشباع حاجاته الفسيولوجية وحاجته للأمن والطمأنينة، كما يسعى أيضاً لأن يكون مقدراً ومحبوباً، فضلاً عن سعيه إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، والتنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات يعد تنظيما مقصراً يدفع العامل إلى ترك العمل ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر.
- وضوح الأهداف والأدوار: كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة إلى عملية تحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد على خلق الالتزام لدى العاملين نظراً إلى ما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حال التحديد للأدوار.
- العمل على وضع نظام مناسب للحوافز: ونظام الحوافز هذا يجب أن يشمل الحوافز المادية والمعنوية، وأن يكون موجهاً للأفراد والجماعات، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز وبناء وخلق الانتماء والالتزام عند العاملين.
- إشراك العاملين في التنظيم: إن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لديهم، فيتحدث عن المؤسسة بقوله "نحن" وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنَّها "مشكلتهم" ومن ثم يكونون أكثر قدرة ورغبة في العمل الجماعي؛ مما يعود على المؤسسة بمزيد من الأداء الجيد.

ومن القواعد الأساسية لرفع مستوى الالتزام لدى العاملين نذكر:[1]

- ✓ وجود رؤية وإستراتيجية واضحة ومناسبة للعاملين.
- ✓ وجود أهداف ومؤشرات أدائية معلنة ومعتمدة، وتغذية عكسية فعالة بخصوصها.
- ✓ وجود ممارسات القيادية والإدارية السليمة والإيجابية للإدارة العليا والوسطى وحتى الدنيا.
- ✓ الممارسات السليمة للرؤساء والأفراد وفرق العمل.

[1] . منيرة سعود عوض الرشيدي، مرجع سبق ذكره.

- ✓ المناخ التنظيمي الملائم الذي يتسم بالديمقراطية والحرية التي تخدم العمل ومنح الثقة وتمكين العاملين.
- ✓ الهيكل التنظيمي المرن.
- ✓ الاتصال الإداري والاجتماعي وانسياب المعلومات وتدفقها في كافة الاتجاهات.
- ✓ وجود آليات فعالة لحل المشكلات وصناعة القرارات.
- ✓ تفعيل التدريب المستمر وتطويره لتحقيق التقدم المنشود.

المطلب الثالث: علاقة الالتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي

قبل تحديد طبيعة هذه العلاقة، نستعرض أولا علاقة الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي للفرد، وكذا علاقة الالتزام التنظيمي وعلاقات العمل بين الرئيس ومرؤوسيه.

- ✓ **العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للفرد** :وفي هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، الإتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء، والإتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين:[1]

الإتجاه الأول :هذا الإتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "اهوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية فزاد الإهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وثم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.

الإتجاه الثاني :فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء، حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونون أقل إنتاجا، كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية، غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد

[1] . ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، **أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، أنموذج البحـــث :إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال،كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية بالدانمارك، 2012، ص 75.

أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفعا والرضا الوظيفي متدنيا.

الإتجاه الثالث : يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية(حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوىً معين من الأداء.

وعموما عندما يكون الموظف غير راضٍ عن عمله، فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها، فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والإستغراق في أحلام اليقظة، أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل، والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الإستراحات، والغياب وتعطيل العمل، وقد يصل سلوك الموظف غير الراضي إلى محاولة الإنتقام من المؤسسة.

- ✓ **العلاقة بين الالتزام التنظيمي وعلاقات العمل بين الرئيس ومرؤوسيه:**

كثير هي الأبحاث والدراسات التي تناولت دور القيادة في التأثير على بيئة العمل ومحتويات وظيفة المرؤوس أو التابع لها إضافة إلي التأثير على مستويات أداء ذلك التابع. فالقيادة مثلاً مسئولة مسئولية مباشرة عن ربط الموظف بالوظيفة المناسبة، وبالتالي لا يمكن تجاهل دور القيادة في عدم التزام الموظف أو ضعف علاقته بوظيفته ومنظمته، ويري الباحث (اورلي) أن رئيس العمل أو المشرف يعد احد المتغيرات المهمة التي تحدد مدي إمكانية استغلال طاقات وقدرات الموظف التابع له، كما يري ذات الباحث أن رئيس العمل يلعب دوراً أساسيا في التأثير 29 على أداء وإمكانيات وقيم المرؤوسين تجاه العمل، أما الباحث (مايرز) فقد رأى أن تأثير الرئيس في العمل مصدرة قدرة ذلك الرئيس على التحكم في محتويات وظائف مرؤوسيه، لذلك يجب تدريب القيادات على كيفية إعطاء المرؤوسين المزيد من المستويات لتخطيط ومتابعة أعمالهم كمدخل لتوليد اتجاهات ايجابية لديهم نحو أعمالهم.

وللقيادة تأثير واضح في درجة التزام الموظف بوظيفته وسعيه لخدمة أغراض منظمته والعمل على الاستمرار فيها. ويضرب بعض الباحثين أمثلة من الإدارة الأمريكية على ذلك، حيث وجد أن الموظف في بعض المؤسسات الأمريكية أصبح يتطلع للحظة التقاعد باعتبارها لحظة الخروج من جحيم العمل نتيجة لسلوك وتصرفات الرئيس المباشر. وقد وحد الباحث (ايفرسون) بعد مراجعته لعدة دراسات حول تأثير أسلوب القيادة على الالتزام، أن الدعم والتفهم والتقدير الاجتماعي من جانب الرئيس لمرؤوسيه يساهم بوضوح في رفع معدلات الالتزام وارتباط أولئك المرؤوسين بأعمالهم ومنظماتهم، أما (مارتن وهنت

ومـايكلز وسـبكتور ووليمز وهارز) فقد أكدوا علي الأهمية غير المباشرة لأسلوب وطبيعة علاقات العمل مابين الرئيس ومرؤوسيه على درجة التزام التابعين من خلال تأثير أسلوب الرئيس في التعامل على معـدلات الرضـا الـوظيفي لـدي المرؤوسـين أو التابعين.[1]

كما وربطت دراسات أخرى ما بين الالتزام التنظيمي وطبيعة أسلوب القيادة في تفاعلها اليومي مع التابعين لها، ومن ابرز تلـك الدراسـات دراسـة (باتمـان وستراسر) ودراسة (موريس وشيرمان) ، وقد أيدت نتائج تحليل (غـرين ومتـشل) الرأي القائل بأهمية الآثار السلوكية المترتبة على ممارسة القيـادي أيـا كـان مستواه لمهام وظيفته، وبالذات على التابعين له أو الخاضعين لسلطته، حيث أكـد الباحثان على أن سلوك واتجاهات التابعين تتأثر إلى حد كبير بنوعية وطبيعـة وسلوك القيادة.

✓ علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي

إنّ مفهوم الالتزام التنظيمي أكثر عمومية مـن مفهـوم الرضـا الوظيفي، والذي يمثل مفهوما اقل استقرار وأسرع تشكيل من الالتزام التنظيمي، إذ يرتبط ارتباطا مباشراً بدرجة إشباع الفرد لحاجاته من خلال التنظيم الذي ينتمـي إليه. وعلى الرغم من هذا الاختلاف فان ثمة علاقة ارتباط تجمع بـين المفهـومين، ويؤيد هذا ما توصل إليه الباحث (ريز) الذي يؤكد على أن هذه العلاقة الإرتباطية تقود إلى الاعتقاد القوي في أهداف التنظيم وقيمه والاستعداد لبذل أقصـى جهـد ممكـن 25 لصالحة والرغبة الشديدة في الاحتفاظ بعضويته، وتوقع كل من الباحثان (ايفان وجورج) أن تكون هذه العلاقة ايجابية. ونظرا للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الـوظيفي وينعكس بدوره على درجة الالتزام التنظيمي، فان الرضا الوظيفي يمثـل اقـوي المحددات وأعظمها تأثيراً على الالتزام التنظيمي.[2]

ومن الدراسات التي أكدت على وجود ارتباط إيجابي مباشر بين الرضا والالتزام دراسـات (هول وشنايدر، هرنبياك وألوتو، بوكانان، ستيرز، بريف والدج، ولش ولافان، وأنجـل وبـري ومارتن وأوليفين، والدخيل الله)، وقد أظهرت نتائج دراسة علاقة الرضا الوظيفي الوثيقة بمتغيرات تنظيمية ووظيفية كالالتزام والأداء والإنتاجية، فبازدياد الرضا الوظيفي يزداد الالتزام التنظيمـي ومـع ازدياد الالتزام التنظيمي يتوقع تحسناً في الأداء وزيادة في مستوى الإنتاج ما دام الفرد راضـيا عن واقعه الوظيفي، لأن مثل هذه الزيادة في الرضا تعزز من الانشـراح النفسـي والاحتفـاظ بالخبرة والإنتاجية.

---

[1] . سامي إبراهيم حماد حنونة، **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،2006، ص 28-29.

[2] . نفس المرجع السابق، ص 24.

وقد قامت بعض الدراسات بتناول العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء (الالتزام (التنظيمي واتضح بأن هناك أربعة اتجاهات لهذه العلاقة[1]:

- **الاتجاه الأول:** ويقوم على أسبقية الالتزام التنظيمي للرضا الوظيفي.
- **الاتجاه الثاني**: ويقوم على وجود علاقة متبادلة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- **الاتجاه الثالث:** فيقوم على عدم وجود علاقة سببية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث أن الأساس الذي يرتكز عليه هذا الاتجاه في تبريره لغياب العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي هو أن الارتباط بين هذين المتغيرين يرجع إلى تأثير متغيرات سببية مشتركة من المتغيرات الشخصية أو التنظيمية.
- **الاتجاه الرابع:** ويقوم على افتراض أسبقية الرضا الوظيفي للالتزام التنظيمي، ويعد هذا الاتجاه من أكثر الاتجاهات قبولاً بين الباحثين، وقد حظي هذا الاتجاه بدعم ومساندة معظم الدراسات النظرية والتجريبية ولعل المبرر الأساسي الذي يرتكز عليه هذا الاتجاه يقوم على تصور أن الرضا الوظيفي يتحدد فقط من خلال مجموعة فرعية من العوامل الشخصية والتنظيمية والتي تعتبر في مجموعها كمحدد للالتزام التنظيمي، وبناء على ذلك يتم النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه محدد أصغر للالتزام والذي يعد مفهوماً أكثر شمولاً كونه يعكس التوجه الفردي تجاه المنظمة، ومن ناحية أخرى يرى الباحثين أن الرضا الوظيفي يتشكل بعد الالتحاق بالعمل مباشرة، أما الالتزام التنظيمي فهو يتشكل ويستقر بعد الدخول للمنظمة بفترة طويلة نسبياً وذلك بعد حصول الفرد على فهم قوي ليس للعمل ومظاهر العمل فقط إنما أيضاً للأهداف والقيم التنظيمية

ولتحقيق ذلك على المؤسسات إتباع بعض أساليب لتفعيل الرضا الوظيفي بغية تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين، هذه الأساليب تتمثل في العناصر الآتية:[2]

1. أسلوب القيادة والإشراف : إن العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه تعتبر من خصائص بيئة العمل المهمة والتي يكون لها تأثير في رضا العاملين وفي استعدادهم للعمل بتوجيهات وأوامر الرئيس وتنفيذ القرارات التي يتخذها على أحسن وجه .إن طبيعة العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه هي في الواقع علاقة تبادلية فكلما كانت تصرفات وسلوك الرئيس تجاه مرؤوسيه مصدرا لرضاهم عن أعمالهم كان لذلك تأثير مباشر على أداء المرؤوسين، وبالتالي على إنتاجيته. وصنفت أساليب القيادة إلى ثلاثة أساليب هي:

[1] . ايناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سبق ذكره، ص 70.

[2] . بشرى عبد العزيز العبيدي، **دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، بغداد، 2013 ، ص 262_264

أ-القيادة الاتوقراطية : هي قيادة تسلطية حيث تنعدم فيها الثقة بين القائد والمرؤوسين ، والعلاقات الإنسانية في هذا النمط لا تأخذ الاهتمام الكافي مما يترك آثار سلبية في نفوس العاملين.
ب-القيادة الديمقراطية : وتقوم على أساس الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل ورفع الروح المعنوية وتحقيق التفاعل بين العاملين.
ت-القيادة الحرة : وهي منح المزيد من الحرية في ممارسة السلطة ويقتصر دور القائد هنا على المشورة .

2. محتوى العمل : قد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع إمكانات الشخص وميوله، فقد أثبتت الدراسات على اتجاهات العاملين بشكل عام إن الرضا الوظيفي لدى قدرات والكثيرين منهم يتناسب طرديا مع مدى ما يتيحه العمل من هذه الخصائص ، وقد يرتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة، والمستوى الإداري للوظيفة قد يرتبط بوضوح الدور والكيفية التي يفهم بها العاملون مهامهم ومسؤولياتهم في المؤسسة ويبدو إنهم يفضلون الأعمال ذات الأهداف الواضحة حيث إن الأدوار الغامضة والمتصارعة تؤدي إلى ضغوط على العامل تقلل من رضاه الوظيفي.

3.الثقافة التنظيمية: إن الثقافة التنظيمية نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، حيث يعرف الثقافة التنظيمية بأنها نظام القيم والمتغيرات والمعايير والاتجاهات والأعراف التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة، فالثقافة التنظيمية هي المحصلة الكلية للكيفية التي يتحكم بها الأفراد كأعضاء عاملين في المنظمة ، فالثقافة هي التي تعطي العاملين شعورا أو إحساسا بالتفرد والإحساس بالشخصية وتسهل خلق الالتزام نحو ما هو اكبر من المصلحة الشخصية وهو مصلحة الجماعة . والأفراد في أي مؤسسة لديهم أهدافا وقيما خاصة بهم قد تتفق وقد لا تتفق في كثير من الأحيان مع أهداف المؤسسة، وهذا من شانه أن يؤدي إلى وقوع الأفراد من جهة والمؤسسة من جهة أخرى كطرفي نقيض تتعارض مصالحهم ويدخلان معا في حالة صراع يحاول كل منهما تسجيل اكبر قدر من النقاط لصالحه إن لم يكن هزيمة الطرف الآخر.

4. ظروف العمل المادية : ويقصد بها الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل من إضاءة، وتهوية، ضوضاء، نظافة، وترتيب الأثاث بالإضافة إلى التجهيزات الفنية المساعدة في مكان العمل .بدا الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال التون مايو وتجارب هوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم ، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه . وانطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فأنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل وبالتالي

على رضاه عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.

خاتمة الفصل

يرتبط نجاح أي مؤسسة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة أفرادها وكفاءتهم، ومن جهة أخرى فهي بحاجة إلى دعم العاملين لديها في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة مثلى بحيث يساعدوا على تحقيق أهدافها. وعليه فإن المؤسسة تحتوي على الكثير من الأفراد العاملين والذين تتفاوت لديهم دافعيتهم نحو العمل والتزامهم بالمهام المطلوبة منهم، ومن هنا فإن الالتزام التنظيمي هو الدليل الواضح في زيادة التزامهم الوظيفي في القيام بما هو مطلوب مما يعمل على دعم النجاح للمؤسسة، إذ أن غيابه له دور بارز في تخفيض الفاعلية التنظيمية.

فالالتزام التنظيمي يعتبر أو يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية، خاصة معدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمون سيكونون أطول بقاء في المؤسسة وأكثر إنتاجا، إذا تحققت معدلات الرضا الوظيفي. فالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي

أمران متلازمان، حيث أن الالتزام التنظيمي لا يمكن تحقيقه إلا بوجود أرضية مناسبة تحقق رضا العاملين.

- الفصل الثالث:

دراسة حالة جامعة المدية

مقدمة الفصل

لقد عززنا دراستنا هذه باستقصاء لمحاولة إدراك ومعرفة مامدى أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين برئاسة الجامعة بجامعة يحي فارس بالمدية، هذه الأخيرة تمثل مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، فالوظيفة الأساسية للجامعة إضافة لتقديم المعرفة تتمثل بالاستجابة للاحتياجات الفعالة والأساسية لتنمية المجتمع.

سيتّم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: بطاقة فنية عن جامعة يحي فارس بالمدية

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: تفسير المجالات واختبار الفروض

المبحث الأول: بطاقة فنية عن جامعة يحي فارس بالمدية

المطلب الأول: تقديم جامعة المدية

الفرع الأول : تعريفها

رأى التعليم العالي في المدية النور خلال السنة الجامعية 1988-1989، بموجب المرسوم 48-89 المؤرخ في 04 نوفمبر 1989، بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في مجال الإلكتروتقني، في الوقت الذي كان فيه هذا المعهد تابعًا لمتوسطة الفارابي، وكان بهدف توفير تعليم الي في التخصصات التالية: [1].

* جذع مشترك تكنولوجيا.
* تكوين قصير المدى في الإلكتروتقني.

في شهر جويلية من عام 2000، تمت ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 198-2000 المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1421 الموافق لـ 25 جويلية 2000، وشمل المركز أربعة معاهد:

* معهد العلوم والتكنولوجيا.
* معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
* معهد العلوم القانونية والإدارية.
* معهد الآداب واللغات.

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق لـ 4 جانفي 2009 المتضمن إنشاء جامعة المدية، حدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

*كلية العلوم والتكنولوجيا.
*كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
*كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية.
*كلية الحقوق

[1] . الموقع الرسمي للجامعة: univ-medea.dz.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-403 المؤرخ في 27 محرم 1435 الموافق لـ 1 ديسمبر 2013 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق لـ 4 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

*كلية الآداب واللغات،

*كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،

*كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،

*كلية الحقوق.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-74 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1437 الموافق لـ 22 فيفري 2016 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق لـ 4 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

*كلية الآداب واللغات،

*كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،

*كلية العلوم التكنولوجيا،

*كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،

*كلية الحقوق والعلوم السياسية،

*كلية العلوم.

الفرع الثاني: مهام ووظائف جامعة يحي فارس بالمدية

هي مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، وتتمثل وظائفها في التدريب، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية المتخصصة، وهي مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لخدمة بعض أغراضه، فالعلاقة بين التعليم الجامعي والمجتمع، تفرض عليه أن يكون وثيق الصلة بحياة الناس، ومشكلاتهم وآمالهم بحيث يكون هدفه الأول، تطوير

المجتمع والنهوض به إلى أفضل المستويات التقنية والاقتصادية والصحية والاجتماعية،فالعلاقة التي تقيمها الجامعات بمجتمعها تشمل[1]:

أولا: النمو المعرفي: أو ما يسمى بالثورة المعرفية أو الانفجار المعرفي الذي تسهم الجامعة في إحداث أساليب وأدوات تسهم في الحصول على المعرفة وتخزينها واسترجاعها وتحليلها مما جعل قوة الجامعة وكفاءة أعضاء الهيئة التدريسية فيها، ومستوى طلابها هو المحور الأساس لدرجة التقدم الاجتماعي ومكوناته الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وتحقيق التنمية الشاملة بما تقدمه الجامعة من إمكانيات وخبرات التعليم والتدريب المستمر بحيث يصبح الهدف الأول للتعليم الجامعي وتطوير المجتمع والنهوض به إلى أفضل المستويات التقنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ثانيا: التقدم التقني: الذي فرض على الجامعات مناحي جديدة فلم يعد هناك مجال لعزل الجامعة عن التقدم والتطور الذي شهده هذا العصر، وأصبح من حتمية مسؤولياتها النهوض بمجتمعاتها، ومتابعة التطور التكنولوجي والمساهمة فيه، وتطوير البرامج والمناهج التعليمية وإعداد القوى البشرية علميًا وفنيًا وإداريًا واجتماعيًا، في ضوء التطور التكنولوجي ومتطلباته.

ثالثا: التنمية: يشمل دور الجامعة أيضًا ترسيخ العلاقة بين الجامعة والمجتمع من خلال تنمية البحث العلمي والتطبيقي وربطه بواقع العمل، ومن تدريس مشكلات الصناعة والزراعة ومعوقات العمل وإعداد الكفاءات البشرية التي يحتاجها المجتمع في مختلف النشاطات، وتزويدها بأحدث المعارف والخبرات، وإذا ما أهمل دور التعليم العالي في الخطط التنموية في المجتمع فالنتيجة هي تباطؤ الخطط اتنموية وانتشار الجهل.

إن الوظيفة الأساسية للجامعة إضافة لتقديم المعرفة تتمثل بالاستجابة للاحتياجات الفعالة والأساسية لتنمية المجتمع التي تتمثل بما يلي: [2]

1- التعليم الجامعي للارتقاء بالمجتمع فكريًا وعلميًا.
2- توفير الإمكانيات البحثية والمعملية لحلّ مشكلات المجتمع وتمدّنه.
3- الخدمة العامة للارتقاء بالمجتمع حضاريًا وفكريًا.

[1]. الموقع الرسمي للجامعة univ-medea.dz

[2] . نفس المرجع السابق.

4- الإبداع الفني: فدور الجامعة ليس تحصيلاً علميًا ومعرفيًا فقط، بل بناء للشخصية المميزة وتفجيرًا لطاقات الطلبة الثقافية والفنية والأدبية عن طريق أنشطة موازية ومنح جوائز تنافسية.

5- نشر المعرفة وتكوين العقلية الواعية لحل مشكلات المجتمع والبيئة المحيطة، ومعرفة الأساليب الفنية المستخدمة، وتتبعها لركب التقدم العلمي والتكنولوجي.

6- التنمية المهنية والروحية، وتنمية بعض المهارات مثل: مهارات القيادة والاتصال وغيرها، وزيادة التخصص في المهن، وارتفاع مستوى المهارة الذي تتطلبه الأعمال والمهن. وكان للتغيير التكنولوجي الذي يشهده العالم، وما نتج عنه من تطور هائل في وسائل الاتصالات وجود عدد من التقنيات الحديثة، الأثر الأكبر في ظهور احتياجات جديدة، فالثورة المعرفية والتكنولوجية الهائلة نتج عنها تقنيات عديدة وفّرت على الإنسان كثيرًا من وقته وجهده.

دور جامعة المدية في البحث والتطوير:

يلعب البحث والتطوير الذي تنفذه الجامعات ومؤسسات التعليم العالي دورًا أساسيا في منظومة البحث والتطوير في أي بلد من البلدان التي تنشد الرقي والتقدم، فالجامعة تحدد حاجات مؤسسات المجتمع المختلفة بعامة، والمؤسسات الإنتاجية بخاصة، بهدف تحديد مسارات بحثية واضحة يمكن أن تسهم في رقي مجتمعاتها، وتقدمهم لتحقيق غايات وأهداف تعود بالفائدة والمنفعة على جميع الأطراف ذات العلاقة وبناءًا على ذلك، أولت الجامعات في الدول المتقدمة برامج البحث والتطوير اهتمامًا خاصًا، وذلك بتوفير البيئة العلمية المناسبة التي يمكن أن تنمو فيها البحوث العلمية وتزدهر، ووفرت ما يلزم من تمويل ومعدات، فهي بيئة ممتازة للإبداع العلمي وإنماء المعرفة وإثرائها ونشرها، والسعي في توظيفها لحل المشكلات المختلفة في المجتمع، وبدونها تصبح الجامعة مجرد وسيلة تعليمية لعلوم ومعارف ينتجها آخرون.

وأصبحت البحوث العلمية الجامعية في الوقت الحاضر جزءًا أساسيًا لترقيتهم وتوليهم الوظائف القيادية في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في البلدان المتقدمة، مما يحفز أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية بذل قصارى جهودهم لإنجاز البحوث العلمية، والسعي لنشرها في المجلات والدوريات العلمية المحكمة ذات السمعة مجمل الإنفاق العام على البحث والتطوير يتم توظيفها لأغراض التنمية المختلفة فضلاً عن إثرائها للمعرفة وإنمائها

وإسهامها في حلّ المعضلات وتطوير المنتجات، كما تسهم في بناء القدرات العلمية للشباب، وتكوّن أجيالاً من الباحثين لرفد مسيرة التنمية عبر برامج الدراسات العليا.

دور جامعة المدية في خدمة المجتمع:

إنّ خدمة المجتمع هي الجهود التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات أو المنظمات أو بعض أفراد المجتمع لتحسين الأوضاع الاجتماعية أو الاقتصادية عن طريق تحديد الاحتياجات المجتمعية للأفراد والجماعات والمؤسسات، وتصميم الأنشطة والبرامج التي تلبي هذه الاحتياجات عن طريق الجامعة وكلياتها ومراكزها البحثية المختلفة بغية إحداث تغيرات تنموية وسلوكية مرغوب فيها، كما أن الجامعة تخدم المجتمع عن طريق حلّ مشكلاته، وتحقيق التنمية الشاملة في المجالات المتعددة، وتهدف إلى تمكين أفراد المجتمع ومؤسساته وهيئاته من تحقيق أقصى إفادة ممكنة من الخدمات المختلفة التي تقدمها الجامعة بوسائل وأساليب متنوعة تتناسب مع ظروف المستفيد وحاجاته الفعلية.

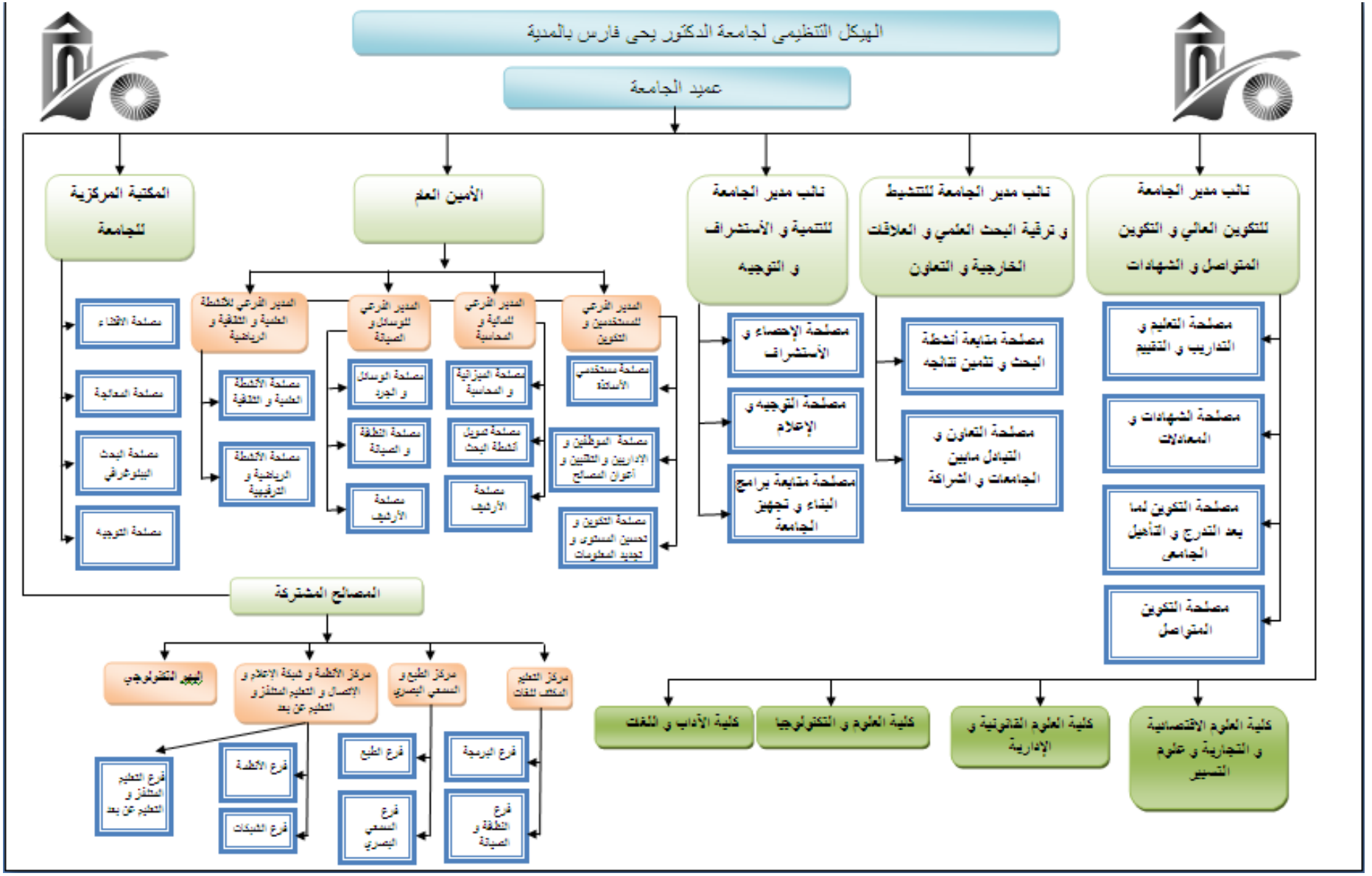
فهي نشاط ونظام تعليمي موجه إلى غير طلاب الجامعة، ويمكن عن طريق نشر المعرفة خارج جدران الجامعة، وذلك بغرض إحداث تغييرات سلوكية وتنموية في البيئة المحيطة بالجامعة ووحدتها الإنتاجية والاجتماعية المختلفة فإن معرفة الاحتياجات العامة للمجتمع وترجمتها إلى نشاط تعليمي في المجتمع الذي تخدمه الجامعة، كما تسعى الجامعة أيضًا إلى نشر إشاعة الفكر العلمي المرتبط ببيئة مؤسسات المجتمع وتقدم المقترحات لحل قضاياه ومشكلاته، وتقترح تصورات وبدائل كثيرة تثير وتشيع فكرًا تربويًا داخل المجتمع[1].

فجامعة المدية تقدم خدمات أعلى فئاته علما وثقافة، وكل تغيير يطرأ على المجتمع ينعكس على الجامعة، وكل تطور يصيب الجامعة يصاحبه تغيير في المجتمع الذي نعيش فيه، فالجامعة لا تنفصل عن المجتمع، وعلاقتها بالمجتمع كعلاقة بالكل.

المطلب الثاني: التنظيم الإداري والهيكلي لجامعة المدية

تتكون جامعة المدية من عدة مصالح وكل مصلحة لها مهام معينة تقوم بها، والموضحة في الشكل الآتي:

[1] الموقع الرسمي للجامعة: univ-medea.dz


الهيكل التنظيمي لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
عميد الجامعة
نائب مدير الجامعة للتكوين العالي و التكوين المتواصل و الشهادات
نائب مدير الجامعة للتنشيط و ترقية البحث العلمي و العلاقات الخارجية و التعاون
نائب مدير الجامعة للتنمية و الأستشراف و التوجيه
الأمين العام
المكتبة المركزية للجامعة
مصلحة التعليم و التداريب و التقييم
مصلحة الشهادات و المعادلات
مصلحة التكوين لما بعد التدرج و التأهيل الجامعي
مصلحة التكوين المتواصل
مصلحة متابعة أنشطة البحث و تثمين نتائجه
مصلحة التعاون و التبادل مابين الجامعات و الشراكة
مصلحة الإحصاء و الأستشراف
مصلحة التوجيه و الإعلام
مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة
المديرالفرعي للمستخدمين و التكوين
المديرالفرعي للمالية و المحاسبة
المديرالفرعي للوسائل و الصيانة
المديرالفرعي للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية
مصلحة مستخدمي الأساتذة
مصلحة الموظفين و الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح
مصلحة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات
مصلحة الميزانية و المحاسبة
مصلحة تمويل أنشطة البحث
مصلحة الأرشيف
مصلحة الوسائل و الجرد
مصلحة النظافة و الصيانة
مصلحة الأرشيف
مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية
مصلحة الأنشطة الرياضية و الترفيهية
مصلحة الاقتناء
مصلحة المعالجة
مصلحة البحث البيبليوغرافي
مصلحة التوجيه
المصالح المشتركة
مركز التعليم المكثف للغات
مركز الطبع و السمعي البصري
مركز الأنظمة و شبكة الاعلام و الاتصال و التعليم المتلفز و التعليم عن بعد
المعهد التكنولوجي
فرع البرمجة
فرع النظافة و الصيانة
فرع الطبع
فرع السمعي البصري
فرع الأنظمة
فرع الشبكات
فرع التعليم المتلفز و التعليم عن بعد
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
كلية العلوم القانونية و الإدارية
كلية العلوم و التكنولوجيا
كلية الآداب و اللغات

وفيما يلي شرح موجز لمهام كل مصلحة:

أولا – رئاسة الجامعة: التي تعمل تحت سلطة رئيس الجامعة "الأستاذ الدكتور زغدار أحمد" وهو الهيئة التشريعية والتنفيذية للجامعة ومسؤول عن السياسة العامة للإستراتيجية والتخطيط في الجامعة والعلاقات الخارجية مع السلطات وغيرها من المؤسسات التعليمية والبحثية. **ومن مهام رئيس الجامعة:**

- يمثل رئيس الجامعة في المحكمة وجميع أعمال الحياة المدنية،
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين في الجامعة،
- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به،
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتمدرس،
- يعين مستخدمين الجامعة الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم،
- هو الآمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة،
- يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى مديري المعاهد، وعند الاقتضاء مديري الملحقات،
- يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديريات لمعاهد والملحقات، عند الاقتضاء،
- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة .
- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه،
- يكون مسؤولا على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة،
- يمنح شهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي،
- يضمن حفظ الأرشيف وصيانته.

ثانيا – الأمانة العامة: بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق لـ 24 أوت 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق لـ 26 سبتمبر 2004، تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال،
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها،
- ضمان متابعة تمويل انشطة المخابر ووحدات البحث،

- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة،
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها،
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الدالي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي،
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة،
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي المديريات الفرعية الآتية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

ثالثا – نواب رئاسة الجامعة: والمتمثلين فيما يلي

1. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج:

تكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج بما يأتي[1]:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
- القيام بكل نشاط من شانه تثمين نتائج البحث.
- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

[1] الموقع الرسمي للجامعة univ-medea.dz

هذه النيابة تشمل المصالح التالية:

- مصلحة التأهيل الجامعي.
- مصلحة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

2. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج:

تكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج بما يأتي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتربصات المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال طلبة التدرج.
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات.
- مسك القائمة الاسمية للطلب وتحيينها.

وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية:

1- مصلحة التعليم والتربصات والتقييم.

2- مصلحة الشهادات والمعادلات.

3- مصلحة التكوين المتواصل.

3. نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية:

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية بما يأتي:

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.

- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتحديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه[1].

وتشمل المصلحتين الآتيتين:

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.
- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

4. نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه:

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بما يأتي:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطوير التأطير البيداغوجي والإداري.
- مسك البطاقية الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريًا.
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- ترقية أنشطة إعلام الطلبة.
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

وتشمل المصالح الآتية.

- مصلحة الإحصاء والاستشراف.
- مصلحة التوجيه والإعلام.
- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

بالإضافة إلى وجود المصالح المشتركة أخرى تتمثل في:

[1] الموقع الرسمي للجامعة :univ-medea.dz

رابعا: المكتبة المركزية للجامعة: إن المكتبة الجامعية مرآة صادقة تعكس صورة الجامعة ومستوى تقدمها وتطورها ومدى تحقيقها لمتطلبات البحث العلمي، فهي تمثل نظام معلومات غرضه الأساسي تزويد المستفيدين بنوعية جيدة من المعلومات وفقًا لتخصصاتهم ومتطلباتهم من خلال إثراء وتجديد الموارد المكتبية واستعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة، وفي هذا الإطار تسعى مكتبة الدكتور يحي فارس بجامعة المدية والتي فتحت أبوابها عام 2000 إثر تدشينها من طرف فخامة رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة بتاريخ 25-02-2000 إلى تسخير كل الموارد المالية والبشرية لتحقيق أهداف المكتبة والجامعة وتقديم خدمات في مستوى تطلعات الطالب والأستاذ، ويتأتى ذلك من خلال التعريف بمختلف مصالحها وتقديم أهم الوظائف وكذا الخدمات التي تقدمها لروادها من طلبة وأساتذة، وباحثين، والتعريف بالرصيد الوثائقي الغني والمتنوع الذي تمتلكه لتسيير عملية البحث وجعلها بأقل وقت وجهد باعتبار المكتبة المركزية مصلحة مشتركة بين جميع المعاهد.

هيكلية المكتبة: من الناحية التنظيمية تشتمل المكتبة المركزية على المصالح التالية:

- مصلحة الاقتناء والجرد: تهتم بعملية شراء واقتناء الدوريات وكل الإنتاج الوثائقي الذي يلبي حاجيات المستعملين.
- مصلحة المعالجة الوثائقية باللغة العربية: من مهامها تصنيف الكتب العربية وفهرستها وتكشيفها.
- مصلحة المعالجة وفهرسة الكتب باللغة الفرنسية: وتقوم بتصنيف وفهرسة الكتب باللغة الفرنسية بصورة أساسية إضافة إلى بعض الكتب باللغات الأخرى.
- مصلحة الإعارة والبحث الببليوغرافي: تضم مستودعي الكتب العربي والأجنبية، وتشرف هذه المصلحة على متابعة عملية الإعارة وتنظيمها لكل من الطلبة والأساتذة.
- مصلحة الدوريات: ويشمل هذا القسم على دوريات باللغة العربية والفرنسية والإنجليزية.

خدمات المكتبة: تتمثل خدمات المكتبة في كافة التسهيلات التي تقدمها من أجل استخدام مصادرها ومقتنياتها أحسن استخدام من خلال توظيف جميع مواردها لوصول الباحث للمعلومات التي تلبي احتياجاته وتتضح فيما يلي:

- خدمات البحث الببليوغرافي: تقدم المكتبة خدمات البحث عن طريق الفهارس المطبوعة ويتم البحث فيها بواسطة برنامج (finder) حسب العنوان أو المؤلف، أو بواسطة الكلمات الدالة عن موضوع البحث.

خدمات الإعارة: وتتمثل في:

1- الإعارة الداخلية: هذا النوع من الإعارة خاص فقط بالوثائق المرجعية كالقواميس والموسوعات والكتب ذات النسخ الواحدة والنادرة للاطلاع على الجريدة الرسمية ومختلف الدوريات المتوفرة.

2- الإعارة الخارجية: هي الإعارة التي يستطيع الباحث فيها إخراج الكتب والرسائل الجامعية ليطلع عليها خارج المكتبة لفترة زمنية محددة وفق شروط وضوابط الإعارة المقررة في النظام الداخلي للمكتبة.

خدمة توجيه القارئ: القارئ الذي يواجه صعوبات في البحث عن المعلومات يمكنه التوجه إلى المصالح المكتبية لتوجيهه وإرشاده[1].

خامسا: مركز الطباعة والخدمات السمعية البصرية:

إن هذا المركز من ضمن الأجهزة لتي تكون الركائز البيداغوجية لمختلف الهياكل الجامعية، وتشمل مهامه الأنشطة الثقافية والتعليمية والعلمية للجامعة من خلال إنجاز تقارير، وصنع أفلام وثائقية.

أنشطة المطبعة: يقوم المركز بطباعة:

- الدروس الموجهة للطلبة.
- الوثائق الإدارية.
- دوريات ومجلات مختلفة.

وحدة الطباعة التابعة للمركز مجهزة تجهيزًا عصريا يليق بمستوى مهامها وكثافتها.

مهام السمعي البصري:

في هذا المجال يسعى المركز إلى ترقية وتطوير الأنشطة السمعية البصرية للجامعة بتغطية أعمالها الثقافية والعلمية المختلفة (ندوات، مؤتمرات، حلقات...) وبإنجاز أفلام وثائقية وتقارير علمية.

ثالثا: مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعلم المتلفز والتعلم عن بعد

إن مهام هذا المركز تكمن في:

- تطوير برامج لخدمة إدارة جامعة الجزائر وأجهزة تسييرها المالي والبيداغوجي، كما يسعى إلى تلبية حاجياتها في ميدان البحث.

[1] الموقع الرسمي للجامعة: univ-medea.dz

- توفير مساعدة معلوماتية للأقسام ولهياكل البحث.
- تحسين مستمر للتسيير الإداري والبيداغوجي للجامعة.
- تشجيع البحث من خلال استعمال وتوفير الوسائل المعلوماتية.
- المساهمة في تعميم الإعلام الآلي من كل مرافق الجامعة وذلك عن طريق تنظيم تربصات لفائدة الطاقم الإداري.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء المستقصين من أفراد عينة الدراسة حول أثر الرضا الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية، بداية سنحاول تحديد منهجية الدراسة ، ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

منهجية الدراسة هي عبارة عن مجموعة الخطوات التي يتبع الباحث مسارها، ليصل في الأخير إلى مجموعة من نتائج تتعلق بالموضوع محل البحث والدراسة،كما يعتبر أنه الطريقة والأسلوب المنظم الذي يسخر بكل محتوياته لحل معظلة الدراسة، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية، وحيث أن الطالبة على دراية بأبعاد الظاهرة المدروسة من خلال الإطلاع على الدراسات التي تناولت الموضوع ،تسعى إلى الوصول إلى المعرفة الدقيقة والمفصلة حول "**أثر الرضا الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية، دراسة حالة جامعة المدية**" وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفي البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة الكتب والمجلات،وغيرها من الموارد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث، فإن الطالب سيعتمد على هذا المنهج بغية الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة المدروسة،كما وأنه تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.

أ. أدوات الدراسة:

بالاعتماد على بعض الدراسات والمراجع ، تم تصميم استبيان(الملحق رقم1) بهدف جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتمّ عرضها على المشرف، وعلى مجموعة من الأساتذة المحكمين في الجامعة وبعد إجراء

التّعديلات المقترحة، تم توزيعها على عينة الدراسة من الأفراد العاملين برئاسة الجامعة بجامعة يحي فارس بالمدية،وقد تم توزيع 35 استبانة من قبل الطالب على أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 35 استبانة، أي بنسبة 100%.

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على ما استفادنا منه من أدبيات الدراسة (الإطار النظري واستبيانات الدراسات السابقة)، قمنا بتصميم استبيان للدراسة طبقا للمحاور الأساسية المحددة في أسئلة الدراسة، وقد قسمنا الاستبيان إلى قسمين أساسيين:

– **القسم الأول:** خاص بمدى توافر الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية؛ اشتمل هذا القسم على (20) سؤالا مقسما على أربعة أبعاد رئيسية كالآتي.

*الرضا عن ظروف العمل: تضمن العبارات رقم: 01، 02، 03، 04، 05.

*الرضا عن الراتب: تضمن العبارات رقم: 06، 07، 08، 09، 10.

*الرضا عن الحوافز: تضمن العبارات رقم: 11، 12، 13، 14، 15.

*الرضا عن العلاقة مع الرؤساء: تضمن العبارات رقم: 16، 17، 18، 19 ،20.

– **القسم الثاني:** يتعلق بمستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية؛ اشتمل هذا القسم على (20) سؤالا مقسما على أربعة أبعاد رئيسية كالآتي:

* الإيمان بالمؤسسة: تضمن العبارات رقم: 21، 22، 23، 24، 25.

* الرغبة في العمل والاستمرار: تضمن العبارات رقم: 26، 27، 28، 29، 30.

* الثقة في الإدارة: تضمن العبارات رقم : 31، 32، 33، 34، 35.

* دوران العمل: تضمن العبارات رقم: 36، 37، 38، 39، 40.

وقد استخدمنا المقياس الخماسي المتدرج حسب مقياس ليكرت في الجانب الأيسر أمام كل عبارة، كما في الشكل التالي:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1

وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي تم تحديد درجة الموافقة بحيث أعطيت الدرجة (5) للاستجابة أوافق بشدة والدرجة (4) للاستجابة أوافق والدرجة (3) للاستجابة محايد والدرجة(2) للاستجابة لا أوافق والدرجة (1) للاستجابة لا أوافق بشدة.

ب. الأساليب الاحصائية المستعملة:

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: Statical Package for Social Sciences(S.P.S.S الإصدار 24) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة توزيع البيانات توزيعا طبيعيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

* المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان استجابة أفراد عينة الدراسة حول المجالين؛

*حساب معامل الارتباط سيبرمان لأن المتغيرات ترتيبية؛

*اختبار " One Sample T test " لدراسة الفروق في إجابات عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان؛

*معامل ألفا كرونباخ؛

*اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف (1-Sample K-S)).

المطلب الثاني: الاختبارات المتعلقة بأداة الدراسة (الاستبيان):

باعتبار الاستبيان أداة من أدوات جمع البيانات التي تستخدم في اتخاذ القرارات يتوجب التأكد من جودتها ولهذا قمنا بالتأكد من صدقه وثباته كما سيأتي.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل عرض أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها واختبار فرضياتها يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

الفرض العدمي (H_0): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرض البديل (H_1): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أكبر من مستوى المعنوية 5% فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أقل من مستوى المعنوية 5% فإننا نقبل الفرض البديل وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا. والجدول التالي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

جدول رقم (1-3): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف (1-Sample K-S))

البيان	عدد العبارات	قيمةZ	قيمة الاحتمالية
المحور الأول: الرضا الوظيفي	18	0.120	0.200
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي	20	0.097	0.200

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول أعلاه نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.200 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 (sig > 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لذلك يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا- الصدق Validity: يعتبر الاستبيان صادقا إذا كان يقيس ما صمم فعليا من أجله. ويقصد بصدق الأداة صدق نتائجها وتفسيراتها، ويتحقق هذا إذا كان يحتوي على عبارات ذات صلة بمتغيرات الدراسة وللتأكد من صدق الاستبيان اتبعنا الخطوات التالية:

1- صدق المحكمين: يعد صدق الاستبيان شرطا ضروريا ينبغي توفره في الأداة التي تعتمدها الدراسة، ويكون الاستبيان صادق لما أعد له، إذا كان بمقدوره القياس الفعلي لما وضع له بخصوص محاولة استطلاع رأي العينة محل الدراسة حول أثر الرضا الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية. لذلك قمنا بعرض الاستبيان في صورته المبدئية على محكمين من بعض الأساتذة بجامعة المدية لإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، والنظر في مدى كفاية الاستبيان من حيث العبارات وشموليتها، وتنوع محتواه وتقويم الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف.

بعد توزيع استبيان التحكيم قمنا باسترجاعها، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات أو إضافة عبارات جديدة.

2- صدق المقياس: للحكم على صدق الاستبيان استخدمنا أدوات إحصائية لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان ومحوري الاستبيان ككل:

2-1: الاتساق الداخلي: وهو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وهذا من خلال استعمال معامل سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محوري الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة. وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدولين الآتي:

أ. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول مع البعد الذي تنتمي إليه:

يوضح الجدول رقم (2-3) الاتساق الداخلي المحور الأول (الرضا الوظيفي) والدرجة الكلية لهذا المحور.

جدول رقم (2-3): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للأبعاد

	رقم العبارة	**01**	**02**	**03**	**04**	05
	معامل الارتباط	0.825**	0.559**	0.702**	0.583**	0.265
البعد الأول: الرضا الوظيفي	**مستوى الدلالة**	0.000	0.001	0.000	0.000	0.124
	رقم العبارة	06	07	08	09	10
	معامل الارتباط	0.749**	0.698**	0.558**	0.000	0.859**

	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.999	0.000
	رقم العبارة	11	12	13	14	15
	معامل الارتباط	0.733**	0.920**	0.850**	0.836**	0.810**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	رقم العبارة	16	17	18	19	20
	معامل الارتباط	0.715**	0.825**	0.714**	0.685**	0.831**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

** دال إحصائيا عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (2-3) أن أغلب عبارات محور الرضا الوظيفي كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) لأن مستواها أقل من 0.05 عدا العبارتين رقم 05 و09 اللتان لم تكن دالتين إحصائيا، لذا سيتم حذفهما من التحليل. وعليه سيتشكل المحور الخاص بالرضا الوظيفي من 18 عبارة الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات هذا المحور.

ب. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني مع البعد الذي تنتمي إليه:

توضح الجدول رقم (3-3) الاتساق الداخلي للمحور الثاني والدرجة الكلية لهذا المحور.

جدول رقم (3–3): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور الالتزام التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد

	رقم العبارة	**21**	**22**	**23**	**24**	**25**
	معامل الارتباط	0.756**	0.607**	0.881**	0.714**	0.482**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	رقم العبارة	26	27	28	29	30
	معامل الارتباط	0.669**	0.542**	0.620**	0.463**	0.502**
	مستوى الدلالة	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000
بعد: الثقة	**رقم العبارة**	31	32	33	34	35
	معامل الارتباط	0.731**	0.884**	0.855**	0.758**	0.571**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
بعد: دوران العمل	**رقم العبارة**	36	37	38	39	40
	معامل الارتباط	0.596**	0.746**	0.737**	0.670**	0.514**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002

** دال إحصائيا عند 0.01 المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (3-3) أن جميع عبارات محور الالتزام التنظيمي كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) لأن مستواها أقل من 0.05، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات محور الالتزام التنظيمي من التحليل. وعليه سيتشكل المحور الخاص بالالتزام التنظيمي من 20 عبارة الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات هذا المحور.

2-2- الصدق البنائي لمحوري الاستبيان: والذي يبين مدى ارتباط كل محور من محوري الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان، وللتحقق من ذلك قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد مع المحور الذي ينتمي إليه، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول رقم (4-3): يبين معاملات الارتباط بين درجات مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للاستبيان

أبعاد محور الرضا الوظيفي	بعد: الرضا عن ظروف العمل	بعد الرضا عن الراتب	بعد الرضا عن الحوافز	بعد الرضا عن العمل مع الرؤساء
معامل الارتباط	0.755**	0.588**	0.421*	0.417*
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.012	0.013
أبعاد محور الالتزام التنظيمي	بعد: الإيمان	بعد الرغبة	بعد : الثقة	بعد: دوران العمل
معامل الارتباط	0.700**	0.623**	0.282	0.792**
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.101	0.000

** دال إحصائيا عند 0.01 *دال إحصائيا عند 0.05

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (4-3) أن هناك علاقة بين أبعاد الدراسة مع المحور الذي تنتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات المحورين صادقة لما وضعت لقياسه، لأن مستوى الدلالة لأبعاد المحورين أقل من مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

وانطلاقا من نتائج الاتساق الداخلي والصدق البنائي يكون الاستبيان بشكله النهائي يتضمن المحورين بمجموع 38 عبارة (عدا العبارتين رقم 05 و09).

ثالثا– ثبات المقياس:

يعرَّف ثبات أداة القياس (الاستبيان) بأنه مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف والشروط، والثبات الداخلي يعتبر أحد أنواع الثبات، ويعتمد قياسه على تطبيق الاستبيان مرة واحدة على مجموع المستقصين ومن ثم تقدر العلاقة بين عباراتها لتحديد قيمة الثبات.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، ويستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعاجلة عبارات الاستبيان للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5–3): معاملات ثبات الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول: الرضا الوظيفي	**18**	**0.896**
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي	**20**	**0.727**
المحورين معا	**38**	**0.898**

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

يوضح الجدول رقم (5–3) قيم معاملات الثبات لمحوري الاستبيان والاستبيان ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحورين والتي قدرت قيمتهما بـ (0.896، 0.727 على التوالي)، وقيمة ثبات الاستبيان ككل هي 0.898 وهي قريبة من 1، وبالرغم من أن الحد الأدنى المقبول في الثبات غير محدد إلا أن هذه القيمة تتراوح بين 0 و1، نلاحظ أن قيمة ألفا لجميع مجالات الدراسة أكبر من 0.5، وهذا يعني أن قيمها قيم مقبولة لأغراض التحليل.

واعتمادا على النتائج السابقة والخاصة بقياس الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبيان، نكون قد تأكدنا من صدقه وثباته مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض

سيتم في هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين، سنتناول في المطلب الأول تفسير مجالات الدراسة، واختبار العلاقات بين متغيرات الدّراسة باستخدام مجموعة من الإختبارات المعلمية

المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة.

في هذا الإطار سيتمّ دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام اختبار T للعينة الواحدة (**One Sample Test**)، وتكون الفقرة ايجابية، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.697)، أو مستوى الدلالة أقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من 60%، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لايوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.697) أو مستوى الدلالة أكبر من (0.05) والوزن النسبي أقل من 60%.

1. تحليل فقرات المحور الأول: (الرضا الوظيفي).

البعد الأول: الرضا عن ظروف العمل:

يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الرضا عن ظروف العمل

جدول رقم (6–3): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الأول

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	**تشعر بالاستقلالية في عملك**	3,17	1,200	63.4	15.634	0.000	4
2	**تشعر بوضوح مسؤولياتك في العمل**	3,59	1,048	71.8	19.967	0.000	1
3	**منصب عملك يناسب طبيعة تكوينك**	3,26	1,379	65.2	13.970	0.000	3
4	**تتناسب قدراتك مع وظيفتك في المؤسسة التي تعمل فيها**	3,54	1,094	70.8	19.160	0.000	2
الرضا عن ظروف العمل		**3,383**	**0.814**	**67.66**	**2,786**	**0.000**	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss.

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول (الرضا عن ظروف العمل) تساوي **3.383**، والوزن النسبي يساوي **67.66%** وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**2.786**) وهي أكبر من قيمة من t الجدولية والتي تساوي (**1.697**)، ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة إلى أن رئاسة الجامعة بجامعة يحي فارس بالمدية تسعى لتحسين ظروف العمل حتى يتمكن الأفراد العاملون من تأدية وظائفهم، ومن ثمّ ترقية أداء الجامعة إلى أعلى مستوى.

البعد الثاني: الرضا عن الراتب:

يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الرضا عن الراتب

جدول رقم (7–3): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	**يتناسب الراتب الذي تحصل عليه مع جهدك المبذول في العمل**	1.97	1.224	39.4	9.526	0.000	3
2	**يتناسب راتبك مع متطلبات المعيشة**	1.51	0.853	30.2	10.502	0.000	4
3	**تحصل على راتبك دوما في آجاله**	2.40	1.241	48	11.437	0.000	1
4	**يعتبر راتبك مناسب مقارنة مع زملائك في المهنة**	2.37	1.239	47.4	11.326	0.000	2
الرضا عن الراتب		**2.300**	**0.846**	**46**	**16.079**	0.000	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss.

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثاني مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني (الرضا عن الراتب) تساوي **2.300**، والوزن النسبي يساوي **46%** وهي أقل من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**16.079**) وهي أكبر من قيمة من t الجدولية والتي تساوي (**1.697**)، ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة إلى أن الأفراد المبحوثين غير راضين عن الراتب المقدم إليهم مما يستوجب على الإدارة وضع عوامل أخرى والمتعلقة بالراتب موضع الإهتمام حتى يتسنى الأفراد العاملين أداء وظائفهم على أكمل وجه.

البعد الثالث: الرضا عن الحوافز:

يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الرضا عن الحوافز.

جدول رقم (8-3): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثالث

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	**تشعر بعدالة ما تحصل عليه من مكافآت وحوافز**	2.14	1.115	42.8	11.368	0.000	5
2	**تشعر بوجود عدالة في الحصول على الترقية في مؤسستك**	2.37	1.239	47.4	11.326	0.000	4
3	**يتم أسلوب الترقية في مؤسستك بموضوعية**	2.60	1.117	52	13.774	0.000	2
4	**تشعر بأن فرصة التقدم الوظيفي متوفرة في مؤسستك**	2.37	.942	47.4	14.893	0.000	3
	فرصة الترقية متاحة في عملك ومتوافرة	2.69	1.157	53.8	13.729	0.000	1
الرضا عن الحوافز		**2.434**	**0.905**	**.48.68**	**15.904**	**0.000**	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss.

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثالث مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث (الرضا عن الحوافز) تساوي **2.434**، والوزن النسبي يساوي **48.68%** وهي أقل من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**15.904**) وهي أكبر من قيمة من t الجدولية والتي تساوي (**1.697**)، ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**)

وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة إلى أن الأفراد المبحوثين غير راضين عن الحوافز المقدمة إليهم مما يستوجب على إدارة الجامعة تفهم دوافع الأفراد العاملين وحاجاتهم حتى يتسنى لها وضع نظام للحوافز حتى يكون نظام الحوافز مناسبا؛ فكلما كان نظام الحوافز مناسبا كلما التزم الأفراد توجهيات الإدارة.

البعد الرابع: الرضا عن العلاقة مع الرؤساء

يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الرضا عن العلاقة بين الرؤساء.

جدول رقم (9–3): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الرابع

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تجد سهولة في محاورة مرؤوسيك	3.49	1.095	69.8	18.838	0.000	4
2	يسهم رئيسك في مساعدتك حين تجد صعوبة في العمل	3.83	1.124	76.6	20.147	0.000	3
3	تشعر بحرص الإدارة على السماع لمقترحات موظفيها	2.43	1.243	48.6	11.554	0.000	5
4	تتسم علاقتك برؤسائك بالتقدير والاحترام	4.03	0.857	80.6	27.810	0.000	1
	يتفهم رئيسك المباشر بظروفك الطارئة	3.97	0.923	79.4	25.453	0.000	2
الرضا عن العلاقة مع الرؤساء		**3.548**	**0.815**	**70.96**	**25.757**	**0.000**	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss.

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الرابع مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الرابع (الرضا عن العلاقة مع الرؤساء) تساوي **2.548**، والوزن النسبي يساوي **70.96%** وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**25.757**) وهي أكبر من قيمة من t الجدولية والتي تساوي (**1.697**)، ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى حسن العلاقة مع الرؤساء إلى طبيعة العمل الذي يستلزم وجود اتصال مباشر مع الرئيس، بحيث يكون في غالب الأحيان معهم ويحس بالمشاكل التي تواجههم ويعملون على مواجهتها كفريق واحد.

2. تحليل فقرات المحور الثاني: (الالتزام التنظيمي):

تجدر الإشارة إلى أنه تم استخدام اختبار Tللعينة الواحدة حسب كل فقرة و حسب كل بعد وتحليلها يكون مبين في الجداول الآتية:

البعد الأول: الايمان بالمؤسسة

يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الإيمان بالمؤسسة

جدول رقم (10–3): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الأول

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تشعر بالاعتزز بالعمل في مكان عملك	3.31	1.051	66.2	18.659	0.000	5
2	يوجد توافق بين مبادئك ومبادئ العمل في مؤسستك	3.37	0.942	67.4	21.173	0.000	4
3	أنت مهتم بوضع مؤسستك التي تعمل فيها وبمستقبلها	3.54	1.094	70.80	19.160	0.000	3
4	من واجبك كموظف أن تحافظ على سمعة مؤسستك لدى المجتمع	4.26	0.561	85.2	44.925	0.000	1

	تشعر من واجبك أن تبذل قصارى جهدك لتحقيق أهداف مؤسستك	4.09	0.781	81.80	30.946	0.000	2
الايمان بالمؤسسة		**3.71**	**0.619**	**74.2**	**35.451**	**0.000**	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss.

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول (الرضا عن ظروف العمل) تساوي **3.71**، والوزن النسبي يساوي **74.2%** وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**35.451**) وهي أكبر من قيمة من t الجدولية والتي تساوي (**1.697**)، ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة إلى مناخ العمل في رئاسة الجامعة مريح مما يشعر العامل بالأريحية أثناء العمل، مما يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي.

البعد الثاني: الرغبة في العمل والاستقرار

يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الرغبة في العمل والاستقرار.

جدول رقم (11–3): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	**يعد عملك في هذه المؤسسة أفضل فرصة عرضت عليك**	2.60	1.241	52	12.390	0.000	5
2	**يعتبر ترك عملك الحالي والبحث عن عمل آخر مكلفا ماليا ومعنويا بالنسبة لك**	3.37	1.165	67.4	17.116	0.000	3
3	**تتطلع للحصول على وظيفة متميزة في مؤسستك**	3.91	.981	78.2	23.598	0.000	2

4	**ستقبل اي وظيفة تكلف بها في المؤسسة مقابل استمرار بالعمل فيها**	2.80	1.052	56	15.752	0.000	4
5	**ترغب في استمرار العلاقة التي قامت بينك وبين زملائك في المؤسسة**	3.94	0.725	78.8	32.161	0.000	1
الرغبة في العمل والاستقرار		**3.325**	**0.592**	**66.5**	**33.220**	**0.000**	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss.

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثاني مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني (الرغبة والاستقرار في العمل) تساوي **3.325**، والوزن النسبي يساوي **66.5%** وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**33.220**) وهي أكبر من قيمة من t الجدولية والتي تساوي (**1.697**)، ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة إلى إدارة الجامعة تسعى إلى تحسين ظروف العمل حتى يتحقق الاستقرار الوظيفي لأفرادها العاملين، – وهذه النتيجة تتوافق مع النتيجة التي تحصلنا عليها في البعد الأول (الرضا عن ظروف العمل) من المحور الأول– وينبغي عليها إحداث التطوير بشكل مستمر حتى يساهم هؤلاء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة.

البعد الثالث: الثقة في الإدارة

يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر الثقة في الإدارة

جدول رقم (12-3): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثالث

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تهتم إدارة مؤسستك بالعدالة في التعامل مع كافة الأفراد	2.69	1.157	53.8	13.729	0.000	2
2	تهتم إدارة مؤسستك برغبات وحاجات كافة موظفيها	2.43	1.037	48.6	13.853	0.000	4
3	تسعى إدارة مؤسستك إلى كسب ثقة موظفيها بشكل مستمر	2.43	1.008	48.6	14.248	0.000	3
4	معظم القرارات التي تتخذها إدارة مؤسستك تستهدف مصلحة موظفيها	2.40	.9140	48	15.536	0.000	5
	تستطيع تحديد بوضوح ما تتوقعه الإدارة العليا منك وما تتوقعه منها	2.77	.7700	55.4	21.287	0.000	1
الثقة في الإدارة		**2.542**	**0.778**	**.50.84**	**19.324**	**0.000**	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss.

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثالث مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث (الثقة في الإدارة) تساوي **2.542**، والوزن النسبي يساوي **50.84%** وهي أقلمن الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**19.324**) وهي أكبر من قيمة من t الجدولية والتي تساوي (**1.697**)، ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**) وهي أقل من (0.05)؛ من خلال هذه النتيجة، وجب على الإدارة العمل على كسب ثقة عامليها من خلال مجموعة من الآليات ولعل أبرزها: منح الأفراد العاملين فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

البعد الرابع: دوران العمل

يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة لمدى توفر عنصر دوران العمل

جدول رقم (13–4): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الرابع

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	**تفكر في طلب النقل من عملك الحالي رغبة في الاستقرار العائلي**	3.74	1.146	74.8	19.315	0.000	3
2	**تفكر في ترك العمل بمجرد الحصول على فرصة**	4.14	1.033	82.8	23.725	0.000	2
3	**تفكر في البحث عن عمل آخر يوفر لك فرصة الترقية**	4.34	0.802	86.8	32.023	0.000	1
4	**تعرضك لأي طارئ قد يدفعك إلى ترك العمل**	3.60	1.063	72	20.041	0.000	4
	تحاول تقديم أبسط الحجج لتقديم استقالتك	2.60	1.376	52	11.176	0.000	5
دوران العمل		**3.685**	**0.715**	**73.70**	**30.495**	**0.000**	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss.

الجدول أعلاه، يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الرابع مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الرابع (دوران العمل) تساوي **3.685**، والوزن النسبي يساوي **73.70%** وهي أقلمن الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (**30.495**) وهي أكبر من قيمة من t الجدولية والتي تساوي (**1.697**)، ومستوى الدلالة تساوي (**0.000**) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة إلى رغبة الأفراد في البقاء في مؤسستهم لأنّ مغادرة مكان العمل سيكلفهم تكاليف إضافية. – وهذه النتيجة تتوافق مع النتيجة التي تحصلنا عليها في البعد الثاني (الرغبة والاستمرار في العمل) من المحور الأول–

المطلب الثاني: اختبار فروض الدراسة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي:

في هذا المطلب سنحاول إختبار العلاقة بين إدارة التغيير والالتزام التنظيمي بإستخدام معامل الإرتباط **Spearman** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، ضف إلى ذلك استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الالتزام التنظيمي برئاسة الجامعة بجامعة يحي فارس بالمدية.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين الرضا الوظيفي ودرجة الالتزام التنظيمي.

جدول رقم: (14–3): معامل الإرتباط سيبيرمان

	معامل سبيرمان SPearmam	Sig
الالتزام التنظيمي	0.650**	0.000

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$. **المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أنّ معامل الإرتباط دال عند مستوى معنوية ($\alpha<=0.05$)، لأنّ القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية بين تقدّر بـــ (**65 %**) بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين.

اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرضا الوظيفي على تحقيق الالتزام التنظيمي برئاسة الجامعة عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر الرضا الوظيفي علي تحقيق الالتزام التنظيمي لرئاسة الجامعة ، وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (15-3): نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير الرضا الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل الارتباط	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig
التفوق التنافسي	0.671	0.451	27.082	الانحدار	1	0.000	0.407	5.204	0.000
				البواقي	33				
				المجموع	34				

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

يوضح الجدول (3-33) أثر الرضا الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي برئاسة الجامعة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية للرضا الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي ، إذ بلغ معامل الارتباط R(0.671) عند مستوى (**α<= 0.05**)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.451) أي أن ما قيمته (0.451) من التغيرات في تحقيق الالتزام التنظيمي لرئاسة الجامعة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالرضا الوظيفي، كما بلغت قيمة F المحسوبة (27.082) وهي دالة عند مستوى (**α<= 0.05**)، ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة والبالغة (5.204) التي بينت معنوية درجة تأثير لرضا الوظيفي، وهي دالة عند مستوى (**α<= 0.05**)،. وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضة البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للرضا الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي برئاسة الجامعة عند مستوى معنوية (α<= 0.05**).**

خاتمة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على جامعة يحي فارس بالمدية، وقد اعتمدنا في الحصول على البيانات على الإستبانة التي وزعناها على الأفراد العاملين برئاسة الجامعة ، والتي تحتوي على محورين: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وبعد استرجاع الإستبيان قمنا بتحليل بياناته واختبار الفرضيات حول الإشكالية الرئيسية لمدى أثر الرضا بالوظيفي على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين برئاسة الجامعة بجامعة يحي فارس بالمدية، وقد توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي برئاسة الجامعة، إضافة إلى وجود أثر للرضا الوظيفي على تحقيق الالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل التحديد R^2 (0.451).

-خاتمة عامة-

الخاتمة العامة

في سياق اهتمامنا بموضوع الرضا الوظيفي، حاولنا أن نُلم بنقطة مهمة ألا وهي درجة تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، هذا الأخير يعتبر الأساس لضمان أداء أفضل، ومن هنا تقع على عاتق المؤسسات مسؤولية البحث عن آليات مناسبة من أجل تحقيق التزامهم تجاه مؤسستهم.

ومن هذا المنطلق، تمّ طرح إشكالية بحثنا " **ما مدى تأثير مستوى الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية؟**

وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السّؤال الجوهري من خلال طرح مجموعة من الفرضيات وضعت للإختبار، فكانت الإجابة عنها كالآتي:

1. نصّت الفرضية الأولى على أنّه "**يعد موضوع الالتزام التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم**". وتبيّن من خلال الدراسة النظرية صحّة هذه الفرضية، لأنّ الإلتزام التنظيمي يعبر عن شعور داخلي لدى الأفراد العاملين ببذل المجهود في العمل، لإيمانهم بأهداف وقيم المؤسسة التي ينتمون إليها، والشعور بالمحافظة على هويتها واستمراريتها وتقدمها دوما.

2. أما الفرضية الثانية، تمحورت حول "**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين الرضا الوظيفي ودرجة الالتزام التنظيمي**.". تمّ اثبات صحة هذه الفرضية في الجزء التطبيقي، حيث وجدنا أن هناك وعليه هناك علاقة طردية بين تقدّر بـــ (**65 %**) بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين.

3. أما الفرضية الرابعة، فتركّز على أن " **لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرضا الوظيفي على تحقيق الالتزام التنظيمي برئاسة الجامعة عند مستوى الدلالة $0.05 =< \alpha$**" وتم نفي هذه الفرضية من خلال الدراسة التطبيقية، حيث تحصلنا على ما قيمته (0.451) من التغيرات في تحقيق الالتزام التنظيمي لرئاسة الجامعة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالرضا الوظيفي.

نتائج البحث:

تمثلت نتائج البحث في النقاط الآتية:

* إن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم يأتي بشكل مفاجئ، بل كان حصيلة تراكمية لما أفرزته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية وسلوك الجماعات داخل المؤسسة.

* يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه، ومع بيئته وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي إلى الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له.

* ارتفاع درجة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها.

* الرضا الوظيفي يرتبط بالعديد من نواتج العمل كالتغيب عن العمل الذي هو أثر سلبي على المؤسسة ، كما نجد دوران العمل الذي يعبر عن عدم الاستقرار والثبات وانتقال من مكان لآخر، وضغوط العمل التي تؤثر بشكل سريع على الرضا الوظيفي.

* يمثل الالتزام التنظيمي تماثل قيم الفرد وأهدافه ومعتقداته مع قيم المؤسسة ومعتقداتها.

* الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل.

* يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

* يتولد الالتزام التنظيمي من محصلة تفاعل قوى متعددة تتمثل في خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغوط العمل، والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة.

* اختلفت وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي ودرجة الالتزام التنظيمي برئاسة الجامعة بجامعة يحي فارس بالمدية.

* يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرضا الوظيفي على تحقيق الالتزام التنظيمي برئاسة الجامعة عند مستوى الدلالة $\alpha <= 0.05$.

* هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين الرضا الوظيفي ودرجة الالتزام التنظيمي.

الإقتراحات:

في ظلّ النتائج المتوصل إليها بخصوص الموضوع، فإنّنا نرى تقديم الاقتراحات الآتية:

* العمل على رفع مستوى الالتزام التنظيمي عن طريق تنمية مستوى الرغبة والاستعداد للقيام بأي مهمة بغرض البقاء والاستمرار في العمل باستخدام الحوافز المادية والمعنوية.
* ضرورة معرفة وتحديد العوامل المشجعة لخلق المزيد من الالتزام التنظيمي بما يخدم أهداف المؤسسة العمومية.
* توفير بيئة العمل أفضل من البيئة الحالية من خلال توفير جميع متطلبات العمل.
* الحرص على رفع مستويات الالتزام الوظيفي لدى العاملين تجاه أبعاد الالتزام الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري).
* العمل علي توفير الفرص الكافية للعاملين الإداريين من حيث التطوير المهني من خلال توفير البعثات لهؤلاء العاملين مما يساهم فى تطويرهم العلمي والمهني ويعزز مستوي الالتزام التنظيمي لديهم.
* العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها، مما يخلق شعور بالرضا والالتزام لدي العاملين.
* اعتماد على الرضا الوظيفي كوسيلة لتقويم سنوي لأداء الأفراد العاملين كونها ذات معايير عالمية دقيقة.
* يجب أن يكون الرضا الوظيفي موضوعا هاما يحظر بالاهتمام من قبل المسؤولين في المؤسسة العمومية.
* يجب على المؤسسات العمومية الرفع من مستوى الرضا لدى أفرادها العاملين من خلال الإهتمام بالعوامل المؤثرة فيه.
*إعطاء الأهمية لموضوع الرضا الوظيفي وتوجيه مختلف البحوث على هذا المجال، وذلك لما يكتسبه هذا الموضوع من أهمية في رفع الإنتاج ، وتحسين الأداء وتحقيق الصحة النفسية.
* أن لا تبقى البحوث التي أجريت فيما يخص الرضا الوظيفي مجرد نتائج غير معمول بها، أو مجرد دراسة من أجل البحث فقط دون الأخد بعين الاعتبار النتائج التي توصل إليها كل بحث حول الرضا الوظيفي إلى أرض الواقع.

آفاق البحث:

فيما يأتي سنقدّم بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن نلفت أنظار الباحثين نحوها:

1.دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية.

2. أثر بيئة العمل على تحقيق الرضا الوظيفي.

3. علاقة إدارة التغيير بالرضا الوظيفي.

4. تأثير نمط القيادة وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية.

5. الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية.

6. دور القيادة الإدارية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات العمومية.

- قائمة المراجع -

قائمة المراجع

1. الكتب

1.أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية،القاهرة، ط 8، 2002.
2.حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، بدون دار النشر، الجزائر، 2004.
3.راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، القاهرة،2004 .
4.سعيد محمد جاد الرب، **جودة الحياة الوظيفية**، مطبعة العشري، مصر، 2008.
5.سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2006.
6.صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
6.عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2008.
8.عبد الباقي صلاح الدين محمد، **السلوك التنظيمي(مدخل تطبيقي معاصر)**، دار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2003.
9.فرج طريف شوقي، **السلوك القيادي والفعالية الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
10.محمد الصيرفي، **السلوك الاداري العلاقات الانسانية**، دار الوفاء للطباعة والنشر،القاهرة،2007 .
11.محمد سعيد سلطان، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2002.
12.مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2001 .
13.ناصر قاسمي، **دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
14. نبيل النجار، **الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة**، الشركة العربية للنشر،القاهرة، 1993.

2. أطروحات ورسائل الماجستير

15.أحمد علي أبو سمك، **التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمؤسسات وكالة غوث تشغيل اللاجئين الفلسطينيين بقطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ،تخصص إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين،2011.

16.انتصار محمد طه سلامه، **مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية بفلسطين، 2003.

17.ايناس فؤاد نواوي فلمبان، **الرضا الوظيفي وعلاقته الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التبربوين المشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة**،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على رسالة الماجستير،كلية التربية،جامعة أم القرى،الرياض،1942هـ.

18.بدر محمد الجريسي، **الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهتهم**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2010.

19.خالد محمد أحمد الوزان، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2006.

20.سامي إبراهيم حماد حنونة، **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،2006.

21.سعد تراحيب غنام البقمي، **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة المكة المكرمة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012.

22.صقر أكرم محمد حلس، **_دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين ببلدية غزة** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012.

23.عزيون زهية، **التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، 2007.

24.ماجد فهد سعود القريشي، **ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،1431ه.

25.محمد بن غالب العوفي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة

الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
26.محمد محمد مصطفى أبو جياب، **مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة،2014.
27.ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، **أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، أنموذج البحـــث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال،كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية بالدانمارك، 2012.
28.نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
29.نور الدين عسلي، **إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين،دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.
30.هادي عذاب سلمان، **دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي،دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في الإدارة العامة،جامعة سانت كليمنت العالمية، 2013.

3. شهادة الماستر والليسانس

31.بن مبارك كريمة،سلفاوي آمال ، **محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها لدى عمال مؤسسة البريد المواصلات**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس في علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2012.
32.جرايدي اسماء، شطاح شهيناز، **أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2012-2013.
33.زويش سامية، **محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، دراسة حالة ثانوية أمزيل أمحمد بحيزر**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، 2013-2014.

34.سميرة بالاطرش، **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الأطفال بورقلة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس في علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2011.
35.مباركي صبرين،**دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة، دراسة حالة :المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2013-2014.
36.منيرة تماسيني، **علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران جامعة الوادي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2014-2015
37.نجاع الزهرة، برقيقة كوثر، **الروح المعنوية وعلاقتها بالقيادة الإدارية، دراسة ميدانية لموظفي مؤسسة نفطال – تقرت-**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2012.

4. المجلات

38.باسم عباس كريدي، **الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية،المجلد 12 العدد 3 ، 2010.
39.مخلص شياع علي الجميلي، **العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، المجلد 4، العدد 9، 2012.
40.محمد جودت محمد فارس، **العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر** مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، المجلد 22، العدد 02،2014.
41.هيئة التدريس، **تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي،"دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت "**،مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، العدد 83، 2010.
42.محمد مصطفى الخشروم، **تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 27 ،العدد الثالث،دمشق،2011.

43.بشرى عبد العزيز العبيدي، **دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، بغداد، 2013.

5 . مواقع الانترنيت:

44.منيرة سعود عوض الرشيدي، **تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمدارس الثانوية بمنطقة الفروانية بدولة الكويت**، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع، الجزء 1، أكتوبر 2014،[على الخط]، متاح على: http://search.shamaa.org/PDF/Articles/EGJes/JesVol22No4P1Y2014/jes_2014-v22-n4-p1_603-636.pdf، تاريخ الإطلاع: 25-05-2017.

ـ قائمة الملاحق ـ

الملحق رقم 1

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال العمومية

الموضوع: استبيان

السادة والسيدات

يشرفنا أن يكون في متناولكم هذا الاستبيان المصمم لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة حالة نقوم بإعدادها ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة الأعمال العمومية بعنوان: (**أثر الرضا الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية، دراسة حالة جامعة المدية).**

لذا نتمنى أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، ونرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلته، فمشاركتكم ضرورية باعتباركم ركيزة أساسية لنجاح الدراسة. ونحيطكم علما أن هذا لاستبيان لن يتم استغلاله إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا فائق الاحترام و التقدير.

معلومات عامة

يرجى وضع علامة (×) في الخانة المناسبة

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

المستوى التعليمي:

☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

سنوات الخبرة:

☐ 1 سنة إلى أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

☐ من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة ☐ 25 سنة فأكثر

المجال الأول: مدى توافر الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين : ضع العلامة (×) في المكان المناسب

		محتوى العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق بشدة
1	الرضا عن طبيعة العمل	تشعر بالاستقلالية في عملك					
2		تشعر بوضوح مسؤولياتك في العمل					
3		منصب عملك يناسب طبيعة تكوينك					
4		تتناسب قدراتك مع وظيفتك في المؤسسة التي تعمل فيها					
5		تلمس حرصا مناسبا على تقديم خدمات ذات جودة لأداء عملك بفاعلية					
6	الرضا عن الراتب	يتناسب الراتب الذي تحصل عليه مع جهدك المبذول في العمل					
7		يتناسب راتبك مع متطلبات المعيشة					
8		تحصل على راتبك دوما في آجاله					
9		يمكن أن تتخلى عن عملك في هذه المؤسسة مقابل دخل أكبر في مؤسسة أخرى					
10		يعتبر راتبك مناسب مقارنة مع زملائك في المهنة					
11	الرضا عن الحوافز	تشعر بعدالة ما تحصل عليه من مكافآت وحوافز					
12		تشعر بوجود عدالة في الحصول على الترقية في مؤسستك					
13		يتم أسلوب الترقية في مؤسستك بموضوعية					
14		تشعر بأن فرصة التقدم الوظيفي متوفرة في مؤسستك					
15		فرصة الترقية متاحة في عملك ومتوافرة					
16	الرضا عن	تجد سهولة في محاورة مرؤوسيك					
17		يسهم رئيسك المباشر في مساعدتك حين تجد صعوبة في العمل					

18		تشعر بحرص الإدارة على السماع لمقترحات موظفيها						
19		تتسم علاقتك برؤسائك بالتقدير والاحترام						
20		يتفهم رئيسك المباشر بظروفك الطارئة						

المجال الثاني: مدى توافر الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين: ضع العلامة (×) في المكان المناسب

		العبارات	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غيرموافق بشدة**
1	**الإيمان بالمؤسسة**	تشعر بالاعتزز بالعمل في مكان عملك					
2		يوجد توافق بين مبادئك ومبادئ العمل في مؤسستك					
3		أنت مهتم بوضع مؤسستك التي تعمل فيها وبمستقبلها					
4		من واجبك كموظف أن تحافظ على سمعة مؤسستك لدى المجتمع					
5		تشعر من واجبك أن تبذل قصارى جهدك لتحقيق أهداف مؤسستك					
6	**الرغبة في العمل والاستمرار**	يعد عملك في هذه المؤسسة أفضل فرصة عرضت عليك					
7		يعتبر ترك عملك الحالي والبحث عن عمل آخر مكلفا ماليا ومعنويا بالنسبة لك					
8		تتطلع للحصول على وظيفة متميزة في مؤسستك					
9		ستقبل اي وظيفة تكلف بها في المؤسسة مقابل استمرار بالعمل فيها					
10		ترغب في استمرار العلاقة التي قامت بينك وبين زملائك في المؤسسة					

11	الثقة في الادارة	تهتم إدارة مؤسستك بالعدالة في التعامل مع كافة الأفراد						
12		تهتم إدارة مؤسستك برغبات وحاجات كافة موظفيها						
13		تسعى إدارة مؤسستك إلى كسب ثقة موظفيها بشكل مستمر						
14		معظم القرارات التي تتخذها إدارة مؤسستك تستهدف مصلحة موظفيها						
15		تستطيع تحديد بوضوح ما تتوقعه الإدارة العليا منك وما تتوقعه منها						
16	دوران العمل	تفكر في طلب النقل من عملك الحالي رغبة في الاستقرار العائلي						
17		تفكر في ترك العمل بمجرد الحصول على فرصة						
18		تفكر في البحث عن عمل آخر يوفر لك فرصة الترقية						
19		تعرضك لأي طارئ قد يدفعك إلى ترك العمل						
20		تحاول تقديم أبسط الحجج لتقديم استقالتك						