



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي- الجزائر
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي

دراسة حالة ملبنة الأوراس باتنة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في مسار علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

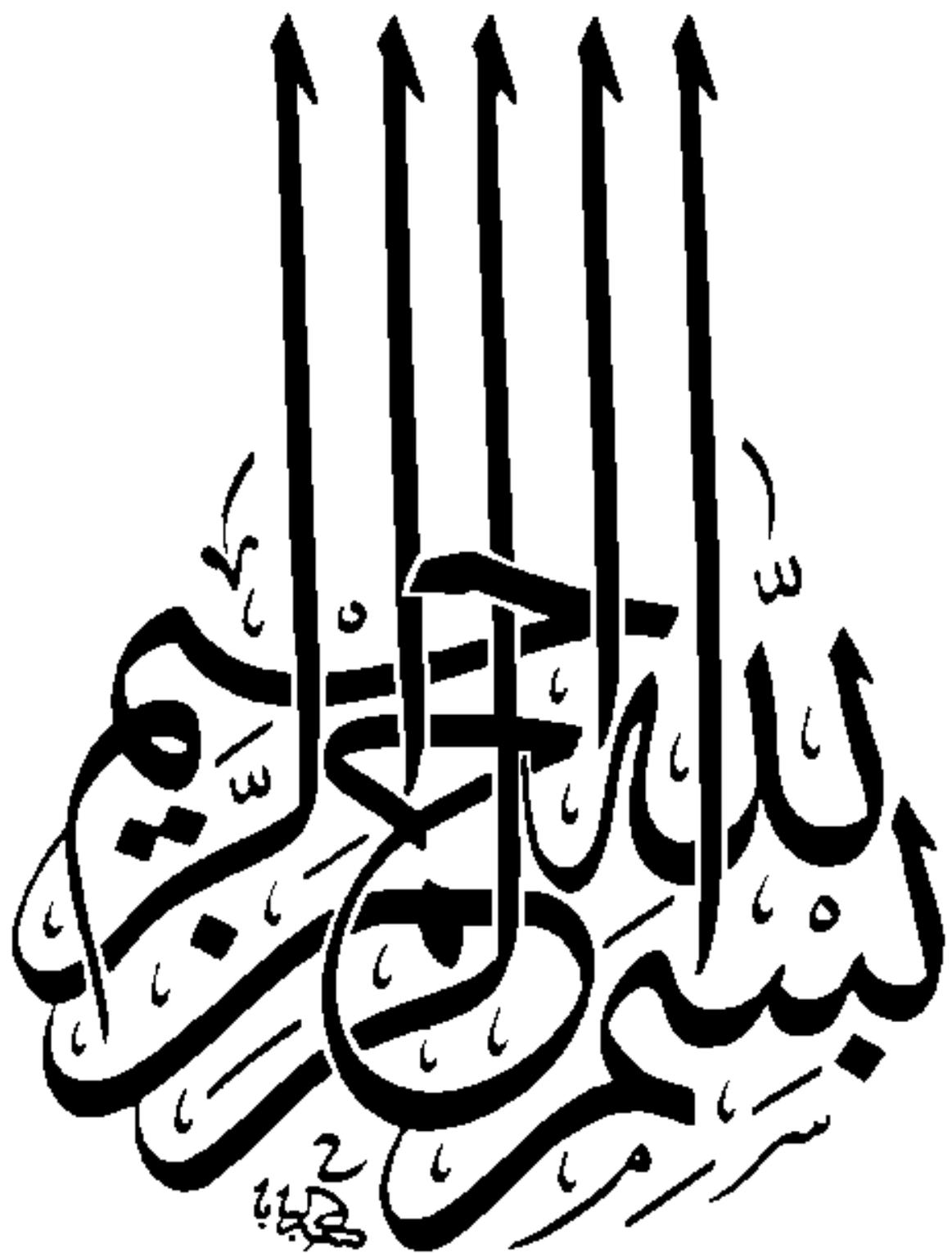
محبوب سعدية <

إعداد الطالب:

عودة زين الدين <

رقم التسجيل:/Master-GE/GO-GRH/2015
تاريخ الإيداع

السنة الجامعية: 2014-2015



قال الله تعالى:

{ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ

وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ }

المجادلة 11

إهداء

لى أمي وأبي أطل الله عمرهما.

إلى أعز الناس إلى قلبي عمتي و منيرة

أخوتي وأخواتي، حمزة و بوتى و حليلة و رميلة

الأصدقاء: نجيب، صابر، صالح، هشام، منير، مختار، حميدة، عبد العالي، جمال، عبد

الغاني، أحمد، هشام، هارون، معراج، علي، أنس

إلى زميلاتي في الدراسة: ريمة، أمال، مفيدة

كل الأساتذة الذين درسوني في مشواري، و زملاء الدعوة بجامعة بسكرة

أهديهم جميعا عملي هذا.

زين الدين.

شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنعم علينا بالعقل والسادات والتوفيق لإنجاز هذه المذكرة.

شكر خاص لموصول الأستاذ محبوب سعيدة على طيب عطاؤها وحسن معونتها.

إلى كل من علمني حرفاً أو أسداني نصداً.

كل أساتذتي طيلة مشواري الدراسي.

إلى موظفي المكتبة بجامعة بسكرة وباتنة.

شكراً لكم جميعاً.

زين الدين

المخلص:

تهدف الدراسة الحالية إلى إيجاد طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في ملبنة الأوراس- باتنة، تم اختيار عينة عشوائية من عمال الملبنة لتوزيع الاستبانة عليهم، ثم تحلي النتائج للقيام بتحليلها واختبار الفرضيات. ومن بين النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا بأنه يوجد مستوى متوسط للرضا العام ومستوى مرتفع بالنسبة للالتزام التنظيمي، أما فيما يخص الفروقات بين المتوسطات بالنسبة للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي فلا توجد فروق بالنسبة لجميع المتغيرات الشخصية ماعدا المستوى التعليمي الذي وجدت لديه فروق ذات دلالة احصائية.

كما وجدت علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي، وقدمت الدراسة بعض التوصيات منها ضرورة الاهتمام بعنصر الاجور ونمط الإشراف، وكذا تحسين ظروف العمل الفيزيائية لتأثيرهم على الرضا، وكذا إيجاد نوع من العلاقة مع العاملين من أجل رفع معدل التزامهم.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، ملبنة الأوراس- باتنة.

Summary:

This study aims to find the nature of the relationship between job satisfaction and organizational commitment in the dairy -Aures Batna, a random sample was selected from employees and a questionnaire was distributed to them. Then we analyzed results and tested hypotheses.

The principle findings of our study that there are a global grade of satisfaction level and a high level of organizational commitment. for the differences between means of job satisfaction and organizational commitment, there were no personal differences for all variables except the education level.

A positive and strong correlation between the dimensions of job satisfaction and organizational commitment observed . The study provided some recommendations, including the need to concentrate the element of salary and supervision model, and improve physical working conditions because of their influence on satisfaction, as well as creating a good relationship with employees to increase their commitment to their organization.

Keywords: job satisfaction, organizational commitment, the dairy -Aures Batna

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	سلم الحاجات لأبرهام ماسلو	1
	نظرية التوقع عند فروم	2
	العدالة بين العوائد والمخرجات	3
	أهمية الالتزام	4
	مراحل تطور الالتزام التنظيمي	5

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	جدول عدد العمال	56
2	درجات مقياس " ليكرت الخماسي "	63
3	معاملات الثبات والصدق للاستبانة	64
4	التوزيع الطبيعي حسب اختبار Kolmogorov-Smirnov	65
5	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	66
6	تقيم الفئات	68
7	تقييم العمال لمستوى الرضا الوظيفي	69
8	تقييم العمال لمستوى الالتزام التنظيمي	72
9	حساب معامل الارتباط	74
7	نتائج اختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس	76
11	نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير السن	76
12	نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	77
13	نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية	78
14	نتائج تحليل التباين One Way Anova للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة المهنية	78
15	نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أبعاد الرضا الوظيفي تبعاً لمتوسط الأجر	79
16	نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أبعاد الرضا الوظيفي تبعاً لنوع الوظيفة	79
17	نتائج اختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابة أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس	80
18	نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير السن	81
19	نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova للمتوسطات الحسابية لإجابات	81

	أفراد العينة على أبعاد الالتزام تبعاً للمستوى التعليمي	
82	نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أبعاد الرضا الوظيفي تبعاً للحالة الاجتماعية	20
82	نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أبعاد الرضا الوظيفي تبعاً للخبرة المهنية	21
83	نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أبعاد الرضا الوظيفي تبعاً لمتوسط الأجر	22
84	نتائج تحليل التباين One Way Anova للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أبعاد الرضا الوظيفي تبعاً لنوع الوظيفة	23

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
	الهيكـل التنظيمي	1
	الاستبانة	2
	قائمة المحكمين	3

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	البسمة
	آية قرآنية
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	فهرس الأشكال
IV	فهرس الجداول
V	قائمة الملاحق
VI	فهرس المحتويات
مقدمة عامة	
أ	مقدمة
أ	إشكالية البحث
ب	فرضيات الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ب	أهداف الدراسة
ت	حدود الدراسة
ت	منهج الدراسة
ت	نموذج الدراسة
ت	الدراسات السابقة
الفصل الأول: الرضا الوظيفي تأطير نظري	
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي وعوامله وخصائصه
3	المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي
3	أولاً: مفهوم الرضا
4	ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي
5	المطلب الثاني: عوامل الرضا الوظيفي

5	أولاً: الأجر
6	ثانياً: نمط الإشراف
8	ثالثاً: فرص الترقية
9	رابعاً: محتوى العمل
10	خامساً: جماعة العمل
11	سادساً: ساعات العمل
11	سابعاً: ظروف العمل المادية
11	المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي
12	المبحث الثاني: أنواع ومقاييس الرضا الوظيفي ومؤشرات عدم الرضا
12	المطلب الأول: أنواع الرضا الوظيفي
12	أولاً: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته
13	ثانياً: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه
13	المطلب الثاني: مقاييس الرضا
13	أولاً: قياس الرضا
14	ثانياً: طرق قياس الرضا الوظيفي
15	ثالثاً: أهداف قياس الرضا الوظيفي
15	المطلب الثالث: مؤشرات عدم الرضا
15	أولاً: التغيب
16	ثانياً: التمارض
16	ثالثاً: الإضراب
16	رابعاً: التخريب واللامبالاة
17	خامساً: ترك العمل
18	المبحث الثالث: نظريات الرضا والبرامج الداعمة للرضا
18	المطلب الأول: نظريات المحتوى
18	أولاً: نظريات ماسلو للحاجات
20	ثانياً: نظرية الدفر
21	ثالثاً: نظرية ذات العاملين: Henzeberg

22	المطلب الثاني: النظريات العلمية
22	أولاً: نظرية التوقع
22	ثانياً: نظرية العدالة
24	المطلب الثالث: البرامج الداعمة للرضا
24	أولاً: برنامج صيانة القوى العاملة
24	ثانياً: برنامج تحسين بيئة وظروف العمل
24	ثالثاً: برامج الرفاهية الاجتماعية
24	رابعاً: برنامج زيادة الأمن الوظيفي
24	خامساً: برنامج الموظف المميز
24	سادساً: برنامج زيادة التغذية الراجعة في العمل
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي تأطير نظري	
28	تمهيد:
29	المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
29	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الالتزام التنظيمي
29	أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي:
31	ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي
32	المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي ومراحله
32	أولاً: خصائص الالتزام التنظيمي
33	ثانياً: مراحل الالتزام التنظيمي
35	المطلب الثالث: أبعاد ومؤشرات الالتزام التنظيمي
35	أولاً: أبعاد الالتزام التنظيمي
38	ثانياً: مؤشرات الالتزام التنظيمي
39	المبحث الثاني: المفاهيم القريبة من الالتزام ومداخله ومحدداته
39	المطلب الأول: الالتزام التنظيمي والمفاهيم القريبة منه
39	أولاً: الالتزام التنظيمي والروح المعنوية
39	ثانياً: الالتزام التنظيمي والولاء
40	ثالثاً: الالتزام التنظيمي والانتماء
40	رابعاً: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي
41	المطلب الثاني: مداخل الالتزام التنظيمي:

41	أولاً: المدخل السلوكي behavioral Approach
41	ثانياً: المدخل الإتجاهي Attitudinal Approach
42	ثالثاً: مدخل الالتزامات المتعددة Multiple commitments Approach
42	رابعاً: المدخل الحديث السلوكي الاتجاهي
43	المطلب الثالث: محددات الالتزام التنظيمي
43	أولاً: الخصائص أو السمات الشخصية
44	ثانياً: الخصائص الموضوعية
46	المبحث الثالث : مصادر تعزيز وتحطيم الالتزام التنظيمي وقياسه وعلاقته بالرضا.
46	المطلب الأول:مصادر تعزيز وتحطيم الالتزام التنظيمي:
46	أولاً: مصادر تعزيز الالتزام التنظيمي
47	ثانياً: عوامل تحطيم الالتزام التنظيمي
48	المطلب الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي
48	أولاً: مقياس ثورنتن (1981) Thornton
48	ثانياً: مقياس بورتر وزملائه (1969) Porter et al
48	ثالثاً: مقياس مارش ومانري (1977) March & Mannari
48	رابعاً: مقياس جوش وزملائه (1978) Jouch et al
49	خامساً: مقياس كوردين وزملائه (1980) Gorden et al
49	المطلب الرابع: علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي:
49	أولاً: أثر الرضا عن الأجر في الالتزام التنظيمي
50	ثانياً: أثر الرضا عن نمط الإشراف في الالتزام التنظيمي
50	ثالثاً: أثر الرضا عن فرص الترقية في الالتزام التنظيمي
50	رابعاً: أثر الرضا عن محتوى العمل في الالتزام التنظيمي
51	خامساً: أثر الرضا عن جماعة العمل في الالتزام التنظيمي
51	سادساً: أثر الرضا عن ساعات العمل في الالتزام التنظيمي
51	سابعاً: أثر الرضا عن الظروف المادية للعمل في الالتزام التنظيمي
52	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية - ملبنة الأوراس باتنة -	
54	تمهيد:
55	المبحث الأول: تقديم لمبنة الأوراس
55	المطلب الأول: نشأة لمبنة الأوراس

55	أولاً: نشأة المؤسسة
56	ثانياً: عدد العمال
56	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للملينة
56	أولاً: تقديم الهيكل التنظيمي
56	ثانياً: دراسة الهيكل التنظيمي
60	المطلب الثالث: عرض مراحل عملية إنتاج حليب الأكياس بملينة الأوراس
62	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
62	المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة
62	أولاً: منهج الدراسة
62	ثانياً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
62	ثالثاً: أداة الدراسة
63	رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
63	المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة وثباتها
63	أولاً: صدق أداة الدراسة (صدق المحتوى)
64	ثانياً: ثبات أداة الدراسة
65	ثالثاً: اختيار التوزيع الطبيعي
65	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
65	أولاً: مجتمع الدراسة
66	ثانياً: خصائص عينة الدراسة
68	المبحث الثالث: اختبار و تحليل الفرضيات
68	المطلب الأول: اختبار وتحليل السؤال الأول
69	أولاً: مستوى الرضا الوظيفي
72	ثانياً: مستوى الالتزام التنظيمي
74	المطلب الثاني: اختبار وتحليل الفرضية الاولى
75	المطلب الثالث: اختبار وتحليل الفرضية الثانية
75	أولاً: الفروقات في الرضا
80	ثانياً: الفروقات في الالتزام التنظيمي
85	خلاصة الفصل

87	خاتمة عامة
90	قائمة المراجع
الملاحق	
97	الملحق رقم 01 الهيكل التنظيمي للملينة
99	الملحق رقم 02 استبانة البحث
105	الملحق رقم 03 قائمة المحكمين
ملخص	



مقدمة

يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسية في نفس الوقت، كما أن الأفراد هم حجر الزاوية وهذا راجع لما يمتازون به معارف وقدرات تتسم بالاستجابة السريعة لمتغيرات الوضع السائد للمنظمة في السوق وكل هذا من أجل تحقيق أهدافها وبذل جهود أكبر من أجل اللحاق بركب التقدم في عالم يتسم بالسرعة والتجدد. نتيجة المنافسة الشرسة داخل الأسواق التي تتسم بالتغير وعدم الثبات على وضعية ما. ولا عجب أن نسمع عن أن منظمة ما قد انهارت أو زادت قيمة أرباحها لأن السبب وراء كل هذا هو العنصر البشري الذي يؤثر بصورة مباشرة على أدائها الذي يحدد طبيعة المكانة التي تحتلها داخل هذه الأسواق.

ولهذا فإن جميع المنظمات مهما كانت طبيعتها تبذل قصارى جهودها من أجل استقطاب أحسن الموارد البشرية، واختيارها بعناية والعمل على تدريبها وتحفيزها ومعرفة احتياجاتها، وبالتالي توفير كل ما يسهم في الوصول إلى رضاها عن المنظمة. فكلما وفرت المنظمة لعمالها ظروف عمل مريحة ونظام حوافز فعال، كلما كان رضاهم أكبر، وبالتالي سيسعون إلى تحقيق أهدافها بكفاءة مما يؤهلها لاكتساب ميزة تنافسية تجعلها رائدة في السوق.

كما يرجع سبب نجاح الكثير من المنظمات في تحقيق أهدافها أيضا إلى التزام عاملاتها وانضباطهم في أداء أعمالهم، وكذا بمدى إيمانهم بالأهداف التي وضعتها ومدى قناعتهم وسعيهم للوصول إلى تحقيقها لأنهم يعتبرون أن نجاح المنظمة يعتبر نجاحاً لهم أيضاً، كما أن الالتزام يؤدي أيضا بدوره إلى تقليل معدلات دوران العمل، وانخفاض الغيابات لدى العاملين والتي تدل أيضاً على أنهم راضون عن الأعمال التي يقومون بها داخل هذه المنظمة التي يعتبرونها مصدر فخر واعتزاز بالنسبة إليهم .

• إشكالية البحث :

تسعى مختلف المنظمات في عصرنا هذا إلى إستقطاب والحفاظ على الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية من أجل تحقيق أهدافها، والتي لا تكون إلا من خلال رفع مستوى التزامهم في أداء وظائفها كما أن هذا الالتزام لا يكون إلا عندما يتحقق الرضا عن العمل والعوائد التي تقدمها هذه المنظمات. وقد وقع اختيارنا ملبنة الأوراس بمدينة باتنة كإحدى المؤسسات الوطنية لإجراء الدراسة الميدانية فيها واكتشاف مدى اهتمامها بالموارد البشرية.

ومن هنا تتبادر لنا الاشكالية التالية:

- ما هي العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟ وتدرج منها التساؤلات الفرعية التالية:
- ما هو مستوى كل من الرضا الوظيفي والالتزام في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هي العلاقة بين نمط الإشراف والالتزام التنظيمي؟
- ما هي العلاقة بين الأجور والالتزام التنظيمي؟
- ما هي العلاقة بين فرص الترقية والالتزام التنظيمي؟
- ما هي العلاقة بين محتوى العمل والالتزام التنظيمي؟
- ما هي العلاقة بين جماعة العمل والالتزام التنظيمي؟
- ما هي العلاقة بين ساعات العمل والالتزام التنظيمي؟
- ما هي العلاقة بين ظروف العمل المادية والالتزام التنظيمي؟

• **فرضيات الدراسة:**

للإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات للوصول إلى هذه الدراسة، وتتمثل فيما يلي:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وتفرعت عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية والمتمثلة فيما يلي:

الفرضيات الفرعية:

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط الإشراف والالتزام التنظيمي.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط الإشراف والالتزام التنظيمي.
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فرص الترقية والالتزام التنظيمي.
- 4- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محتوى العمل والالتزام التنظيمي.
- 5- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين جماعة العمل والالتزام التنظيمي.
- 6- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ساعات العمل والالتزام التنظيمي.
- 7- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ظروف العمل المادية والالتزام التنظيمي.

- **الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عمال ملبنة الأوراس تعزى لـ : (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، متوسط الأجر، طبيعة الوظيفة).

● **أهمية الدراسة :**

ترجع أهمية دراسة هذا الموضوع إلى أهمية الأفراد العاملين وأهمية رضاهم الذي يحقق فوائد كثيرة للمنظمة. كما للالتزام التنظيمي أيضاً دور في تحقيق المنظمة لأهدافها. ومنه جاءت محاولة دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

● **أهداف الدراسة :**

- تهدف الدراسة إلى معرفة مدى التزام الأفراد داخل منظماتهم وكذلك معرفة العوامل التي تساعد على ذلك؛

- كما تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى رضا العاملين عن الأعمال التي يقومون بها داخل منظماتهم؛

- كما تهدف أيضا الدراسة الى معرفة طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي داخل المنظمات.

● **حدود الدراسة:**

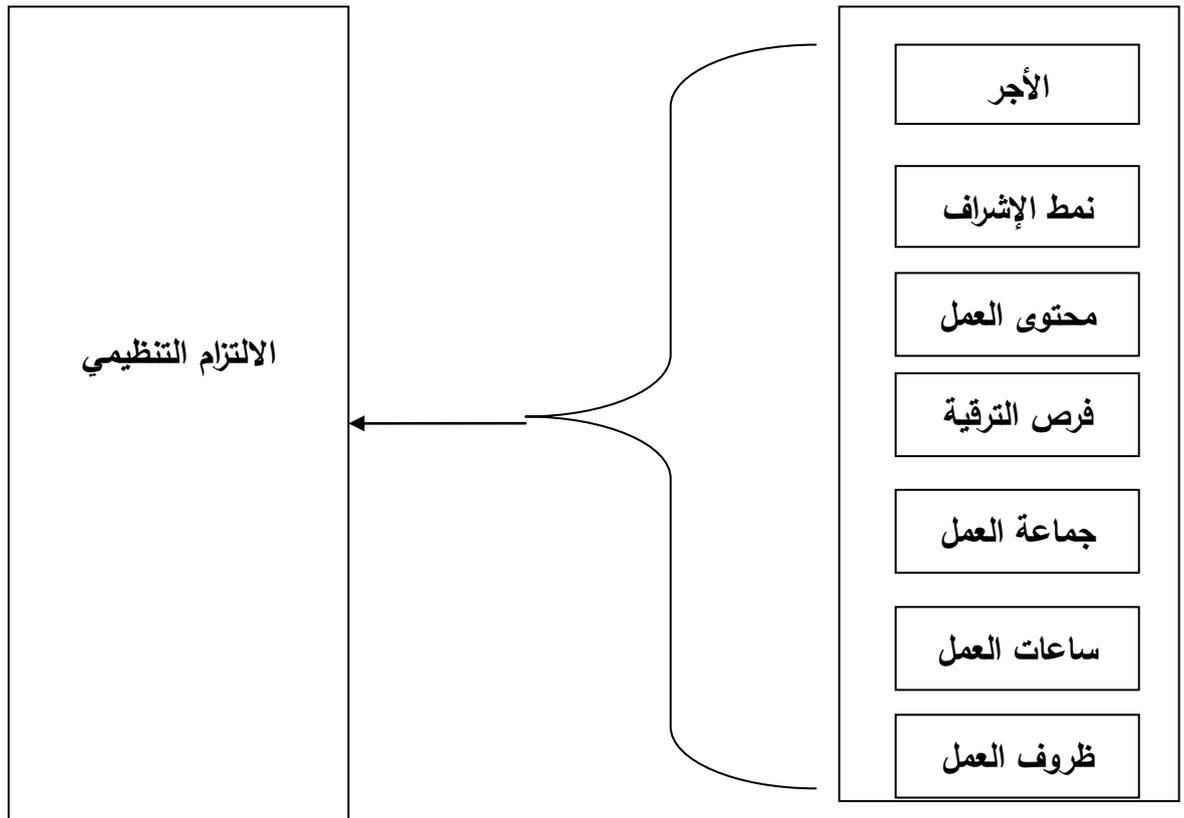
- **الإطار المكاني :** تمت هذه الدراسة في ملبنة الأوراس بمدينة باتنة.

- **الإطار الزمني :** السنة الدراسية 2014/2015

• نموذج الدراسة:

المتغير المستقل : الرضا الوظيفي

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي



• الدراسات السابقة:

1-دراسة حول الرضا الوظيفي :

- زرقة أحمد، فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء : دراسة حالة سونلغاز - المديرية العامة للتوزيع بالمدينة - الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ركزت هذه الدراسة على معرفة الأثر الذي تخلفه القيادة الإدارية على كل من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز فرع المدينة، وقد تحصل الطالب على 129 إستمابنة صحيحة وزعت 120 منها على العمال و9 على القادة الإداريين.

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها:

- أن غالبية العمال غير راضين عن آلية الاتصال؛
- أن الطريقة المعتمدة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين هي الطريقة الرسمية ؛
- أن غالبية العاملين غير راضين عن الأجر والترقية.

2- دراسة حول الالتزام التنظيمي :

- سامي ابراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية لقطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، هدفت هذه الدراسة الى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ومعرفة مدى تأثير الفروقات الفردية للعاملين على مستوى الالتزام التنظيمي، ووضع مقترحات خاصة لمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن هناك مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية على وجود فروق عند مستوى الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء العمال تبعا لمتغيرات (العمر، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة.....).

3- دراسة حول الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي :

- ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويات بالإدارة التربوية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة والتخطيط، كلية التجارة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 1429هـ.

من بين الأهداف والنتائج المتوصل إليها :

الأهداف: هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات؛
- التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة؛
- الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل (الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة).

النتائج :

- الإستمرار في توطيد العلاقات ما بين الزملاء والرؤساء لما في ذلك من أثر كبير في إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات. وذلك عن طريق الندوات والمحاضرات واللقاءات المفتوحة التي تساعد في تكوين العلاقات الإجتماعية وتقوية أثر المحبة والألفة بين المشرفين التربويين أو المشرفات التربويات؛
- الحث على الإستمرار في بذل الجهود وتطوير الأداء للوصول إلى أفضل مستوى من أجل تطوير العملية التعليمية. وذلك بوضع مهام وظيفية واضحة في العمل والقيام بتكثيف الدورات التدريبية الملائمة لكل تخصص وتكليف الفرد بما يتناسب مع طبيعة عمله؛
- تكليف المشرفات التربويات والمشرفين التربويين بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم لتكون لديهم فرصة لمتابعة العملية التعليمية في المدارس بصورة أدق؛
- الإهتمام بالضمانات الوظيفية للمشرف التربوي، وذلك بتوفير الأنظمة التي تكفل للمشرف ضماناً وظيفياً أثناء العمل أو بعد تركه العمل، وتوفير الرعاية الصحية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

- تتقارب دراستنا مع الدراسات السابقة في الإطار النظري وتختلف عنها في كونها تدرس المؤسسات ذات الطابع الخدمي أما الدراسة التي سنقوم بها فستكون داخل مؤسسة ذات طابع إنتاجي والتي تسمح لنا بمعرفة طبيعة كلاً من بعدي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بشكل واضح.



الفصل الأول

الرضا الوظيفي

تمهيد:

يعد الأفراد العاملون في منظمات الأعمال من بين العناصر الأساسية وبهم تتحدد طبيعة المنظمة إذا ما كانت منظمة رائدة أم منظمة تسعى للحفاظ على بقائها في السوق فقط. كما أن الفرد هو العنصر الإنساني المسيطر على كافة العناصر في العملية الإنسانية بتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة لذلك تسعى جميع المنظمات في وقتنا الحاضر إلى الاهتمام بالفرد وذلك من خلال معرفة مدى احتياجاته ومتطلباته، ومنه الوصول إلى رضاهم مما يجعلهم يرفعون من مستويات أدائهم لأعمالهم والعكس في حالة عدم رضاهم، ومن أجل التعرف أكثر على هذا الموضوع سنقوم بدراسة أهم المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي وعوامله وخصائصه.

المبحث الثاني: أنواع ومقاييس الرضا الوظيفي ومؤشرات عدم الرضا.

المبحث الثالث: نظريات الرضا والبرامج الداعمة للرضا.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي وعوامله وخصائصه

وستنتظر في هذا المبحث إلى مفهوم الرضا الوظيفي وكذا إلى أهميته وعوامله بإضافة إلى خصائصه

المطلب الأول: مفهوم الرضا وأهميته

وسنعرض فيه مفهوم الرضا الوظيفي لغة واصطلاحاً وكذا أهميته

أولاً: مفهوم الرضا

1. مفهوم الرضا في اللغة:

فقد جاء في معجم متن اللغة أن رضى : ضد سخط، فهو راض.

كما عرف المعجم السلوكي (ولمان) (walman) الرضا بأنه: " حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة"¹.

2. مفهوم الرضا الوظيفي اصطلاحاً:

يرى : هوبوك إلى أن الرضا الوظيفي: " يتكون من مجموعة العوامل النفسية والبيئية والمادية والتي تؤدي بالفرد أن يقول بصدق بأنني راض عن عملي"².

ويرى شاني و لي : " أن الرضا الوظيفي هو المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف ويتوقف ذلك على الملائمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف"³.

يمكن النظر إلى الرضا الوظيفي عن طريق القيم الإيجابية التي يحققها العمل للفرد. فإذا كان الفرد راض عن شيء ما، فإن ذلك يعني أن هذا الشيء قد حقق له قيمة إيجابية. وقد يختلف مفهوم القيمة الإيجابية الناتجة عن عمل معين باختلاف الأفراد أنفسهم، وبالتالي ما قد يكون ذات قيمة إيجابية لشخص معين، قد لا يحمل القيمة نفسها لشخص آخر وذلك بسبب تداخل عوامل عديدة نفسية واجتماعية واقتصادية تحدث مثل هذا النوع من الاختلاف في مفهوم القيمة الإيجابية.⁴

وعرفه William J. وآخرون: " الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلاً"⁵.

¹ سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2001، ص 63

² نبيهة صالح السامرائي، علم النفس السياحي مفاهيم وتطبيقات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2012، ص 243

³ محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة النشر، الإسكندرية، مصر، ط1 2006، ص 133

⁴ محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي "قيم وأخلاقيات الأعمال"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1 2011،

⁵ William J. al ,La gestion des ressources humaines, MC Graw hill, Québec 1985, p37

الرضا الوظيفي هو مدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم ويعبر عن مشاعر ومدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله من جهة وما يحصل عليه من حوافز ومكافآت من جهة ثانية وقد يقصد بالرضا الوظيفي رضا الفرد أو رضا المجموعة، كذلك فإن الرضا الوظيفي ليس حالة ثابتة بل هو متغير من حين لآخر أو قد يكون مرضيا عنه في وقت معين لا يعني بالضرورة أن يكون كذلك في الأوقات الأخرى¹.

ويعرفه ستون stoon على أنه: " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"².

ومن جملة المفاهيم السابقة يمكن استنتاج المفهوم التالي:

الرضا الوظيفي هو شعور داخلي يشعر به العامل تجاه الوظيفة التي يشغلها، وهذا الشعور يمكن أن يكون إيجابيا كما يمكن أن يكون سلبيا على حسب درجة الإشباع التي يمكن أن يتحصل عليها العامل من هذه الوظيفة.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي تمت فيها الدراسات والبحوث في مجال علم النفس الإداري وحتى عام 1976 م كان عدد هذه البحوث يفوق الثلاثة آلاف بحث، ويرجع هذا الاهتمام إلى الاعتقاد بأن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج³.

وقد تطرق الحنيطي(2007) إلى توضيح أهمية الرضا الوظيفي حيث وضح عددا من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي:⁴

1. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة؛
2. إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة؛
3. إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة؛

¹ ثابت إحسان احمد، الرضا الوظيفي على وقف بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية، جامعة الموصل، العراق، مجلة الرافدين للعلوم الرياضي، المجلد، 17، العدد57، 2011، ص 64

² طاهري عبد الغاني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، 2000، ص 45

³ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2010، ص 88

⁴ محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، فلسطين، رسالة ماجستير في الجامعة الإسلامية، 2012، ص 36

4. إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل؛
5. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

المطلب الثاني: عوامل الرضا الوظيفي

على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً، وهذه المجالات في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي¹.
ومن بين هذه العوامل نجد ما يلي:

أولاً: الأجر

والأجر بمفهومه الاقتصادي هو المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل ما أو عند تنفيذ هذا العمل لحساب شخص آخر².

وهناك من: " يعرف الأجر لدى الاقتصاديين، كما لدى الكلاسيك، بأنه الدخل الذي يتقاضاه العامل، أو الدخل الذي يتحصل عليه مقابل تقديم عمل في عملية بيع وشراء، بإعتبار العمل سلعة، وفق قانون العرض والطلب في سوق العمل³.

وهناك عدة طرق لدفع الأجور للعامل نذكر منها ما يلي:⁴

1. الأجر باليومية: لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى، لشعورهم وإدراكهم بأنهم متساون من حيث النتيجة مع غيرهم من العمال الغير أكفاء.
2. الأجر بالقطعة: يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به، لأنها تعطي فرصة لظهور الفوارق الفردية، فإذا زاد الإنتاج فهو في مصلحة العامل وإذا قل انخفض أجره.
3. الأجر على حسب الخبرة في العمل : أي كلما كانت خبرة العامل طويلة كان أجره عالياً، ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة سنوات الخبرة.
4. الأجر حسب احتياجات الفرد: أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته وكثر عدد أفراد أسرته.

¹ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 98

² مروان أسعد وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز الشرق الأوسط الثقافي للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ط1 2009، ص 123

³ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط 2004، ص 45

⁴ شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي، رسالة الماجستير، علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2000، ص 68

ويعتبر الأجر من بين أهم العوامل التي تحقق الرضا للعامل فكلما زاد أجره زاد رضاه وكلما نقص أجره ازدادت مشاعر الإستياء لديه والتي بدورها تخفض رضاه وتدفعه إلى محاولة بذل مجهود أكبر للحصول على أجر أكبر أو محاولة تغيير هذا العمل الذي لا يوفر له الاحتياجات التي تنقصه. ولا بد أن يكون الأجر عادلا بين ما يقدمه العامل إلى المنظمة من جهد وخبرة وبين ما يأخذه من المنظمة من أجور وتعويضات¹.

وتشير هنا بأن الدولة قد قامت بضمان ما يسمى بالحد الأدنى للأجور للعمال وذلك من أجل توفير احتياجاتهم الضرورية والأولية، كما أنه لا يمكن لأي منظمة سواء كانت خاصة أو عامة أن تصرف أجور أقل من الحد الأدنى.

ويرى محمد الصيرفي بأن: الأجر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المنظمة لأهميته وفي حالات أخرى يستخدم الأجر لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتجه للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين².

ثانياً: نمط الإشراف

يعرف مفتي ابراهيم الإشراف على أنه: " العمل مع جماعة من الأفراد بحيث يمارس المشرف عليهم سلطاته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في إنجاز العمل المطلوب".

كما عرفه محمود داود الربيعي بأنه: " نشاط موجه يعتمد على دراسة وضع العمل والعاملين في أي مؤسسة أو منظمة، ويهدف إلى خدمتهم من خلال إطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني مما يحقق تطوير منظماتهم وتحقيق أهدافها".

إذن هو اختيار الشخص للوظيفة وإثارة الاهتمام لكل فرد نحو عمله، وتعليمه كيفية أداء العمل المطلوب منه، وقياس ذلك الأداء، والقيام بتصويب أخطاء العمل، وتفعيل مبدأ الثواب والعقاب، وأخيراً إشاعة الوثام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية. كل ذلك بالعدالة، والصبر، واللباقة، حتى يهيئ لكل فرد أن يؤدي³ عمله بمهارة ودقة. وفيما يلي عدد من الإعتبارات المهمة التي يعيها المشرف حتى يستطيع أن يسهم بطرق فعالة في إنجاز الأعمال الموكلة إلى الجماعة:

¹ مروان طاهر الزغبي، الرضا الوظيفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1 2011، ص 23

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 134

³ قصي فوزي خلف، علي ريسان، مقارنة لمستوى الإشراف للهيئات الإدارية في الأندية الرياضية للدرجتين الأولى والثانية، جامعة البصرة، العراق، مجلة دراسات وبحوث التربية البدنية، المجلد، 18، الإصدار، 18، 2011، ص 34

1. تقدير العمل الجيد في نفس وقت تنفيذه، ونقد العمل الغير جيد حتى لا يتكرر؛

2. يجب أن نفهم أفراد الجماعة وما هو متوقع منهم؛

3. توفير الإرشادات الخاصة بإنجاز المهام، وتشجيعهم على تنمية أنفسهم.

وللإشراف ثلاثة أشكال يمكن ممارستها داخل المنظمات وهي على النحو التالي:¹

1. الإشراف المتساهل: (الفوضوي)

هذا النوع من الإشراف نادر وهو صعب التطبيق نظرا لما يترتب عليه من خلق جو من الفوضى الإدارية، وإستخدام المآرب الشخصية، وتعدد الإتجاهات وتشعب الآراء. ولوحظ أن هذا النموذج الإشرافي قد يكون ناجحا ومثمرا في حالة ما إذا كان العمال يتمتعون بمستوى عالٍ من الكفاءات العلمية والفنية والعملية والسلوكية، وهذا لا يكون إلا نادرا.

2. الإشراف الأوتوقراطي: (الاستبدادي)

ويشير إلى قيام المشرف بإصدار الأوامر التي يجب أن تطاع دون نقاش، ويحدد سياسة المصنع دون مشاورة كما يوجه النقد لأي عامل من تلقاء نفسه ودون مبرر، ويبقى بعيدا عن الجماعة في أغلب الأحيان، ويهتم بجمع كل السلطات والصلاحيات في يده.

ودور العمال هو الامتثال والانصياع دون مناقشة وإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات. ويصبح بذلك دور العمال معدوماً، ومن ثم تضع شخصية الفرد وتتعدم معالم كفاءته العلمية والفنية والعملية. بالإضافة إلى أن مثل هذا النموذج من الإشراف يخلق معارضة ومقاومة من جانب العمال، وقد يؤدي إلى خمول العمال وكسلهم والسأم وكافة مظاهر عدم الرضا.

3. الإشراف الديمقراطي:

وهذا النموذج يشير إلى رغبة المشرف واستعداده لتشجيع ومنح الأفراد الفرصة الكافية والمناسبة للقيام بدور فعال في القرارات، وهذا يعني إمكانية قيام الأفراد بالبحث عن المشكلة وتحليلها واختيار البدائل، وتقديم الاقتراحات والأفكار لإصدار القرارات.

وبتلخص دور المشرف هنا في إعطاء البيانات والمعلومات والإيضاحات، ثم متابعة سير العمل، حتى يضمن إصدار قرارات صحيحة ومنتجة للأهداف المرسومة، ومما لاشك في أن هذا النموذج الإشرافي يمثل حافزا للأفراد لإشباع مستويات عليا من الحاجات والرغبات والتطلعات وخلق جو من العلاقات الإنسانية وتشير

¹ شهرزاد لبصير، مرجع سابق، ص 72

هذه الإيجابية إلى قيام المشرف بمتابعة الديمقراطية، وإشراف يومي يتمثل في المساعدة وتقديم العون واستخدام كفاءته في خلق جماعة قادرة على الابتكار والمبادرة.

وهناك من يرى بأن الإشراف نوعان فقط وهما الإشراف الشخصي والغير شخصي:

فالإشراف الشخصي هو أن يخضع العاملون في التنظيم للإشراف من غيرهم حيث يتم الإشراف بصورة تنازلية (أي من الأعلى إلى الأسفل) أي مهما كانت سلطة الفرد ومسؤولياته فإنه مسؤول عن ما هو أدنى منه في السلم الوظيفي حيث يعتمد الإشراف الشخصي على الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين¹ أي بمعنى آخر الإشراف الشخصي هو توجيه وإرشاد المنفذين للأعمال والتوضيح لهم كيفية أداء تلك الأعمال وإنجازها بأكمل صورة.

والإشراف الغير شخصي يجب أن يمتلك المشرف أدوات معينة تساعد على تقدير كمية العمل وإنجاز العمل بصورة صحيحة عن طريق وضع معايير من خلالها يستطيع المشرف تقسيم عمل المرؤوسيين². يقول الصيرفي بأن " المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقات معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضا عاليا بين مرؤوسين عن ذلك المشرف الذي يفقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه.³

من خلال ما سبق يتضح لنا أنه كلما سعى المشرف إلى بناء علاقات جيدة مع مرؤوسيه كلما زاد

رضاهم

وكلما زادت نسبة التفهم للعمال زادت نسبة الرضا لديهم.

ثالثاً: فرص الترقية

الإنسان بطبعه دائماً يسعى إلى تحقيق ما هو أفضل سواء في حياته الشخصية أو المهنية وذلك من أجل إثبات نفسه في الوسط الذي يعيش فيه. فداخل المنظمة يسعى دائماً إلى التقدم في عمله والعمل على زيادة مهاراته العلمية والفنية من أجل الحصول على ترقية تمنحه مركزاً مهنيًا واجتماعيًا. وقد عرفت الترقية على أنها تقدم الأفراد العاملين وانتقالهم من مستويات أدنى إلى مستويات أعلى أي انتقال الفرد من العمل ذي المستويات الأقل إلى عمل ذي مستويات ومكانة وموقع أفضل يتطلب مهارات أعلى قد يتبعها زيادة في الرواتب أو الأجور مدفوعة⁴.

¹ فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2010، ص 56

² نفس المرجع، ص 57

³ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 136

⁴ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1 1999، ص 395

وعند إتخاذ القرار بترقية الأفراد يبرز سؤال مهم وهو كيف يمكن ترقية الأفراد وما هو الأساس المعتمد عليه إن هناك أساسين في الترقيات الأول على أساس الكفأة والثاني على أساس الأقدمية¹. كما يمكن القول بأنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل².

رابعاً: محتوى العمل

رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن عمله. إلا أن أي إهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا. فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل وطبيعة أنشطة العمل وفرص الإنجاز التي يوفرها والنمو الذي يتيح الفرد وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا³.

1. درجة تنوع مهام العمل:

على الرغم من مزايا مبدأ التخصص وتقسيم العمل إلى مجموعة من المهام وجعل كل فرد مسؤول على الأقل على عدد ممكن منها.

والملاحظ أن تنوع المهام يؤدي إلى توفير قدر معين من الإثارة ومن ثم ارتفاع الرضى الوظيفي لدى العاملين في حين أن تكرار أداء الأعمال يؤدي إلى الملل والقضاء على عنصر الإثارة ويقود إلى أعباء نفسية وسلوكية وإجهاد جسماني⁴.

2. درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:

وهنا يمكن القول أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل.

3. إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:

حيث كلما كان العمل وفقا لإمكانات وقدرات ومعارف الأفراد كلما أدى إلى إمكانية واحتمال الأداء أفضل وهذا يؤثر على درجة رضا الأفراد بشكل إيجابي. حيث أن الدراسات تشير إلى وجود علاقة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل وتتحدد درجة الأداء بمقدرة الفرد وقابليته⁵.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 360

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 136

³ فاروق عبده قلبه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1 2005، ص

261

⁴ طاهري عبد الغاني، مرجع سابق، ص 68

⁵ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 178

4. خبرات النجاح والفشل في العمل:

فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه ويشير لديه الإحساس بالفشل وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يشير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه. كم أن خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته¹.

خامساً: جماعة العمل

الفرد بطبعه كائن إجتماعي يحاول دائماً تكوين تجمعات داخل المنظمات فهم يسعون دائماً إلى تكوين جماعات عمل.

ويعرف التوسي TOSI جماعة العمل: " بأنها تجمع لعدد صغير نسبياً من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة وجها لوجه ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالإنتماء لعضوية جماعة واحدة"².

ومن أجل تكوين جماعة عمل لابد أن تتوفر فيهم مجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي³:

1. محدودية الحجم للتماسك وسهولة التفاعل؛
2. وجود هدف مشترك متفق عليه؛
3. تربطهم عوامل مشتركة (تخصص واهتمامات)؛
4. كيان مستقل؛
5. التفاعل وجه لوجه؛
6. اعتراف متبادل بأهمية الدور؛
7. القيادة وبروز شخصية معينة؛
8. إطار معين من السلوك يفرض من قبل جماعة.

ويلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضاه عن عمله. وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتر لديه كلما كانت جماعة العمل سبباً لإستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلباً عن درجة رضاه عن العمل⁴.

¹ فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 262

² كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2004، ص 175

³ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 109

⁴ محمد الصريفي، مرجع سابق، ص 136

سادساً: ساعات العمل

تعتبر ساعات العمل من العوامل المؤثرة على رضا العامل ويرجع ذلك إلى أن عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد والتوتر،¹ بالإضافة إلى أن طول ساعات العمل في اليوم يؤدي في كثير من الأحوال إلى إرهاق وملل الفرد. وتحديد ساعات العمل وتخفيضها كان من المطالب الأساسية التي نادى بها العمال في القرن التاسع عشر حيث كان يمتد الدوام آنذاك من شروق الشمس إلى غروبها إلا أنه بدأ في تناقص إلى أن أصبح حوالي 08 ساعات في اليوم. وقد أثبتت الدراسات أنه من الخطأ القول أن زيادة ساعات العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج بل أن الإنتاج قد يحتفظ بمستواه أو يزيد إن نقصت ساعات العمل وبعبارة أخرى لا يتوقف حجم الإنتاج على طول ساعات العمل بل هو مرهون بكثافة العمل أي بمقدار ما يبذله العامل من جهد خلال وحدة معينة من الزمن وعلى قدر ما يشعر به من الراحة والرضى عن عمله.² كما أن أوقات الراحة خلال ساعات العمل اليومي تزيد من رضى العامل إذا كانت كافية ويمكن الاستفادة منها بحرية والعكس صحيح.

سابعاً: ظروف العمل المادية

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء ونظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضاه عنها كما تؤثر هذه الظروف على بعض الظواهر السلوكية للأفراد العاملين كمعدلات دوران العمل والغيابات ومعدلات الحوادث والأمراض فكلما كانت الظروف المادية جيدة كلما زاد رضا الأفراد على العمل.³

المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:⁴

1. تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها؛

¹ بوهنتالة فطيمة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2000، ص 98

² بوهنتالة فطيمة، مرجع سابق، ص 99

³ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 179

⁴ خالد محمود عزيز العبادي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، جامعة الموصل للعلوم الرياضية، العراق، مجلد 19، العدد 61، 2013، ص 46

2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون سببا لرضا شخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر؛

3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متضاربة ومتناقضة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات؛

4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة من التفاعل الفردي مع العمل نفسه ومع بيئة العمال وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات. ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الآراء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته؛

5. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات؛

6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه على العناصر الأخرى إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

المبحث الثاني: أنواع ومقاييس الرضا الوظيفي ومؤشرات عدم الرضا

في هذا المبحث سنتطرق إلى معرفة أنواع الرضا الوظيفي وإلى المقاييس بالإضافة إلى معرفة المؤشرات التي تؤدي إلى عدم الرضا، وسنتطرق إليها بشيء من التفصيل.

المطلب الأول: أنواع الرضا الوظيفي

يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أنواع وفقا للاعتبارات التالية:¹

أولاً: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته

¹ زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2011، ص 45

1. الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الداخلية (الذاتية) ومثل الإعتراف والتقدير القبول، والشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.
2. الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.
3. الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

ثانياً: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:¹

1. الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
2. الرضا الوظيفي الفعلي يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا.

المطلب الثاني: مقاييس الرضا

أولاً: قياس الرضا:

يشير ديفيس إلى أن إجراءات البحوث المعنوية قد تبدو بسيطة بحيث تقتصر على إجراء مقابلة للعاملين للحصول على استجاباتهم وتفسيرها، ولكن الخبرة قد دلت على أن هذه البحوث تتبع نظاماً معقداً، وأن أي خطأ في هذه الإجراءات يحد من صحة البحث وقائدته ولهذا فإنه ينبغي العناية بتصميم الأسئلة ومراعاة الدقة في اختيار العينة التي ينطبق عليها البحث.²

وبالرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أنه لا يمكن حصر أساليب قياسه إلا في نوعين وهما:³

1. المقاييس الموضوعية:

حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل معدل الغياب، معدل ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوي، مستوى إنتاج الموظف.

2. المقاييس الذاتية:

وهي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي أو باستخدام طريقة المقابلات

¹ إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربوي والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2009، المملكة العربية السعودية، ص 65

² سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 105

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، ط 2004، ص 177

الشخصية التي يجريها مجموعة من الباحثين مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

ثانياً: طرق قياس الرضا الوظيفي:

1. المقابلات: فيمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة الرضا للعاملين عن العمل وقد تكون هذه المقابلات رسمية أو غير رسمية وهي أكثر فاعلية في معرفة الرضا عن العمل خاصة إذا كان حجم المنظمة صغيراً¹.

2. طريقة (Minnesta Satisfaction Quetionnaire) M.S.Q: هي عبارة عن قائمة استقصاء جامعة منسوتا لقياس الرضا وهي أكثر الطرق استعمالاً وتقيس الرضا عن مظاهر الوظيفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة كالأجر وفرص التقدم، العلاقات الإنسانية، الإشراف وظروف العمل. وتشمل هذه القائمة عشرون (20) بنداً كل يتعلق بجانب معين من العمل ويعلق المبحوث كل بند من خلال خمسة بدائل للإجابة وهي: غير راض تماماً، غير راض، محايد، راض، راض تماماً².

3. طريقة مقياس ليكرث أو طريقة التدرج التجميعي³:

نشرها في أرشيف علم النفس سنة 1932، وتتخلص هذه الطريقة في أنها تركز على مقاييس الفئات المتساوية حيث توضع مجموعة من العبارات تصف مختلف الخصائص المرتبطة بالعمل وكل عبارة تتبع بخمسة آراء وذلك على الشكل التالي: موافق جداً، موافق، بدون رأي، معارض، معارض جداً. فإذا كانت مثلاً درجة موافق جداً =5، موافق=4، بدون رأي=3، معارض=2، معارض جداً =1 فإن الباحث يقوم بحساب معامل الارتباط لكل درجة يحصل عليها من كل عبارة بالدرجة الكلية من المقياس، وتتبع هذه الطريقة الخطوات التالية: جمع المعلومات عن العبارات التي تدور حول موضوع الاتجاه التي تتراوح بين الاتجاه والمعارضة مع حذف العبارات المحايدة، تقدم هذه العبارات إلى مجموعة من الأفراد يطلب منهم الإجابة إتجاه كل عبارة.

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص 110

² جبارة سامية، رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2008، ص 35

³ مجيد بلال، تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، 2010، ص

ثالثاً: أهداف قياس الرضا الوظيفي

يمكن تحديد أهداف قياس الرضا الوظيفي من خلال مايلي:¹

1. معرفة كيفية اختلاف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنظمة، فقد تكون هذه الجماعات إما إدارات أم مستويات وظيفية أو ربما جماعات من العاملين ذوي خصائص وسمات مشتركة مثل: السن، النوع، الحالة الإجتماعية؛
2. الحاجة إلى دراسة الارتباط أو العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية الأخرى في أقسام المنشأة مثل: التغيب والتمارض والإستقالات، خاصة إذا تم القياس على مستوى كل جماعة أو إدارة من جماعة إدارة المنظمة؛
3. توفير المعلومات للإدارة حول توجيهات وسلوكيات الأفراد السلبية والإيجابية والتي من خلالها تتخذ الإجراءات المناسبة بتعديل وضعية الفرد العامل بما يتوافق وتحقيق رضاه ورفع إنتاجيته؛
4. تعتبر عملية قياس الرضا الوظيفي الخطوة الأولى واللبنية الأساسية في الدراسات والجهود الخاصة بالرضا الوظيفي، حيث أنه وفق لما تفسره نتائج هاته العملية تعمل الإدارة على رسم السياسات واتخاذ القرارات والخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين عاملها إن كان مستواهم منخفضاً أو الحفاظ عليه إن كان مقبولاً.

وبصفة عامة فإن النتائج التي تهدف إلى قياس الرضا الوظيفي ومعرفته تتفاوت من مقياس إلى آخر.

المطلب الثالث: مؤشرات عدم الرضا

للرضا الوظيفي مؤشرات تنعكس مباشرة على سلوك الأفراد ولا تظهر هذه السلوكيات عادة إلا عندما يكونون غير راضين عن حالة معينة وتترجم هذه السلوكيات في أغلب الأحيان في مجموعة من العناصر نذكر منها مثلاً: التغيب، التمارض، الإضراب، اللامبالاة والتخريب.

أولاً: التغيب

هناك فرق بين مصطلحي التغيب والغياب، فالتغيب مفهوم يحوي الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل، أي عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل، أما الغياب فهو مصطلح يحوي معنى الغياب بسبب خارجي عن إرادة الفرد.²

¹ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ط 2001، ص 134

² محمد سعيد سلطان، سلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، ط 2002، ص 104

كما تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله¹.

وفي حالات التغيب الكثيرة للعمل داخل المنظمة لابد عليها من معرفة الأسباب التي جعلته يكثر من التغيب سواء كانت هذه الأسباب راجعة إلى طبيعة العمل في حد ذاته داخل المنظمة أو أسباب تتعلق بحياته الاجتماعية وكل هذا من أجل معرفة ما إذا كان العامل راض عن عمله الذي يقوم به أم لا.

ثانياً: التمارض

ويعني إدعاء شخص بأنه مريض، ويلجأ إليها العامل هرباً من أداء مهمة هو لا يرغب في القيام بها، ومن أجل التعبير عن عدم رضاه داخل المنظمة التي يعمل فيها، أو من أجل التقليل من الآثار السلبية (التهميش، أجر غير كافي، نمط الإشراف الخ) التي يعيشها داخل المنظمة.

ثالثاً: الإضراب

يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة، ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، رداً على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية) عاكسا لطموحاتهم وتطلعاتهم إلى زيادة الأجر، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها. والإضرابات لا تتسبب بخسائر للمنظمة فقط بل تتسبب حتى في عدم الاستقرار لاقتصاديات البلدان أيضاً تبعاً لقوة ووعي النقابات العمالية خاصة².

رابعاً: التخريب واللامبالاة

المسؤولون عادة ما يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المنظمة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المنظمة هو العامل، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة واللذين يؤديان بدورهما إلى قيام العمال بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته³.

¹ عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2011، ص 183

² عبد الحفيظ القيزي، علاقات التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2012، ص 91

³ نفس المرجع، ص 92

خامساً: ترك العمل

حينما يترك العامل عمله من تلقاء نفسه فهذا يعني أنه غير راض عنه كل الرضا، أما أسباب الترك فيمكن إمطة اللثام عنها عن طريق مقابلات شخصية تعقد مع العمال الذين يزعمون ترك أعمالهم، وكثيرا ما تكشف هذه المقابلات عن أسباب غير منتظرة أو لا يمكن معرفتها بغير هذه الطريقة، وقد أسفرت نتائج إحدى البحوث التي أجريت على عمال بمصنع أمريكي للطائرات أثناء الحرب العالمية الثانية عن الأسباب الآتية التي يمكن إعتبارها مثالا لأسباب الترك الإرادي، وقد ظهر منها أن نصف هذه الأسباب تتصل بالعمل وبظروفه وأن النصف الآخر أسباب شخصية، فأما الأسباب المهنية مرتبة كالاتي عدم رضا العامل عن مركزه في عمله، الرغبة في عمل آخر، عدم الرضا عن العمل بوجه عام. وأما الأسباب الشخصية فهي على حسب أهميتها، أسباب صحية، رعاية الأطفال، أسباب تتعلق بالمواصلات وتبعات المنزل¹.

¹ شهرزاد لبصير، مرجع سابق، ص 87

المبحث الثالث: نظريات الرضا والبرامج الداعمة للرضا

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم النظريات التي درست الرضا الوظيفي وسنقوم بتقسيمها إلى مجموعتين.

المجموعة الأولى وتسمى بنظريات المحتوى والمجموعة الثانية تسمى بالنظريات العلمية، كما سنقدم مجموعة من البرامج الداعمة والمساندة للرضا الوظيفي

المطلب الأول: نظريات المحتوى

أولاً: نظريات ماسلو للحاجات

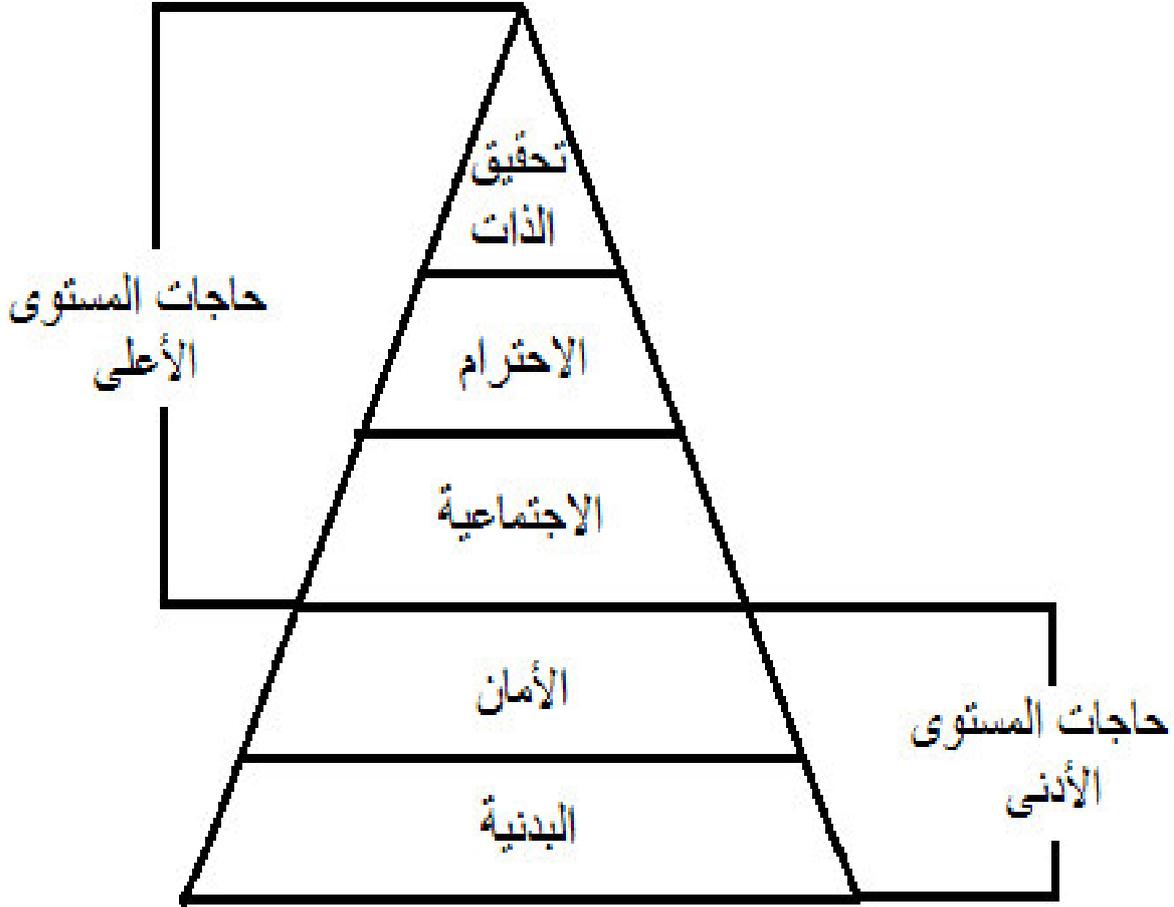
قد يكون من الممكن القول أن من بين أكثر النظريات المعرفة في الدوافع، هو هرم ماسلو للحاجات، الذي افترض أن داخل كل كائن بشري هرم يتألف من خمس حاجات وهي:

1. البدنية: والتي تشمل الجوع والعطش والمأوى والحاجات البدنية الأخرى
2. الأمان: الأمان والحماية من الأذى البدني والعاطفي
3. الاجتماعية: الود والانتماء والقبول والصدقة
4. الاحترام: تشمل عوامل داخلية مثل إحترام الذات، الإستقلالية، الإنجاز، وعوامل الإحترام الخارجي مثل المركز، الشهرة، الإهتمام .
5. تحقيق الذات: طموح الفرد بأن يحقق ما يتمكن من تحقيقه عبر إستغلال قدراته وقابليته لتحقيق النمو لتحقيق أغراض شخصية.

وبإشباع كل هذه الحاجات بشكل ما، فإن الحاجات التالية تصبح هي المسيطرة، وكما يظهر في الشكل التالي، فإن الفرد يتحرك إلى الأعلى في سلم الهرم. وفيما يتعلق بالدفع فإن النظرية تقول أن أي حاجة لا يمكن إشباعها تماماً وأن الحاجة المشبعة بشكل كاف فإنها لا تعد من العوامل الدافعة، وبذلك إذا ما أريد دفع شخص ما فإعتماداً على نظرية ماسلو فإن ذلك يتطلب فهم المستوى الذي وصل إليه الفرد في الهرم في الوقت الحالي. والتركيز على إشباع تلك الحاجات في ذلك المستوى¹.

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص 113

الشكل رقم(1): سلم الحاجات لماسلو



المصدر:

Jean-marie, **Rousseurs Humains et gestion des personnes**, librairie vuibert, paris, 4edition, p 27

وقد جزأ ماسلو الحاجات الخمس إلى تلك التي تقع في المستويات العليا في الهرم، وتلك التي في المستويات الدنيا. الحاجات البدنية والأمان وضعها على أنها حاجات المستوى الأدنى، الحاجات الاجتماعية والاحترام وتحقيق الذات حاجات المستوى الأعلى. وقد جاء التمييز بين المستويين على افتراض أن الحاجات العليا تشبع داخليا (داخل الشخص) بينما أن الحاجات في المستوى الأدنى تشبع بشكل عام خارجيا (مثل الأجور تقاعد، مدة الخدمة)

وفي الواقع فإن الاستنتاج الطبيعي في تصنيف ماسلو يفترض أنه في فترة الإزدهار الاقتصادي فإن أغلب العاملين الذين يعملون في المنظمات يكونون قد أشبعوا حاجات المستوى الأدنى وقد استمرت نظرية ماسلو، وبشكل خاص بين المدراء والممارسين ويمكن تفسير سبب تلك الشهرة إلى منطقتها البديهي وسهولة فهمها. ولكن لسوء الحظ فإن نتائج البحوث لم تدعم هذه النظرية، كما أن ماسلو لم يوفر أساساً تطبيقياً لهذه النظرية، كما أن العديد من الدراسات والبحوث التي حاولت إثبات النظرية لم تتوصل إلى نتائج تدعمها¹.

ثانياً: نظرية الدفر:²

تعد هذه النظرية تطوراً لنظرية ماسلو. إذ تصنع الحاجات التي جاء بها ماسلو في ثلاث مجموعات بدلاً من خمس. وهذه المجموعات هي:

1. حاجات الوجود EXISTENCE

2. حاجات الانتماء RELATEDNESS

3. حاجات النمو GROWTH

حيث تعتبر حاجات الوجود من الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو تعكس حاجات الإنتماء، الحاجة إلى التقدير أما الحاجة إلى النمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنه ماسلو.

إن استخدام هذه النظرية في تشخيص الدوافع وإيجاد الوسائل لتقليل الدافعية المنخفضة الضعيفة لا بد أن يتم من خلال محاولة المديرين الإجابة على الأسئلة التالية:³

1. ماهي الحاجات الفعلية للأفراد؛

2. ماهي الحاجات المشبعة؛

3. كيف يتم إشباعها؛

4. أي من الجهات الغير مشبعة من المستوى الأدنى من السلم؛

5. هل هناك حاجات عليا مازالت غير مدركة أو واضحة؛

6. كيف يمكن إشباع الحاجات الغير مشبعة.

¹ ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 114

² فريد كورتل، منير نوري، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2011، ص 275

³ نفس المرجع، ص 276

ثالثا: نظرية ذات العاملين: Henzeberg¹

تمكن هينزبورغ وزملاؤه إلى الوصول إلى هذه الطريقة من خلال دراسة الرضا عن العمل لفئتين من المهندسين والمحاسبين فقد توصل هينزبورغ إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية وهي: الرضا والإستياء فالعوامل المؤدية إلى الرضا تختلف عن العوامل المؤدية إلى الاستياء، وقد توصل هينزبورغ وزملاؤه إلى ما يلي :

إن هناك بعض العوامل الخاصة بالوظيفة، والتي ينتج عنها عدم توافرها وجود حالة من عدم الرضا لدى الموظف، ويلاحظ أن وجود هذه العوامل لا يؤدي إلى وجود دافع قوي لدى الموظف لبذل مزيد من الجهد أو يطلق على هذه الظروف العوامل الوقائية protective factors لأنها ضرورية للحفاظ على مستوى معين من الرضا لدى الموظف، وقد لاحظ هينزبورغ أن كثيرا من المدراء يدركون معظم هذه العوامل على أنها عوامل دافعة ولكنها في الحقيقة تمثل الأساس عدم وجود رضا لدى العاملين، وتتضمن العوامل الوقائية ما يلي:

1. الحياة الشخصية للعاملين؛

2. تأمين الوظيفة.؛

3. المرتب؛

4. ظروف العمل؛

5. الإشراف الفني؛

6. الحالة الاجتماعية؛

7. العلاقات المتبادلة مع المرؤوسين؛

8. العلاقات المتبادلة مع الزملاء والمشرف.

وهناك ظروف وعوامل إذا توافرت تؤدي إلى وجود دافع قوي لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد بالإضافة إلى الرضا عن العمل، وغياب هذه العوامل الدافعة وتتمثل في العوامل: مثل الإنجاز والتقدم وتحمل المسؤولية والعمل نفسه واحتمالات النمو في الوظيفة.

¹ شعبان عبد العظيم أحمد، علم النفس التجاري، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1 2011، ص 344

المطلب الثاني: النظريات العلمية

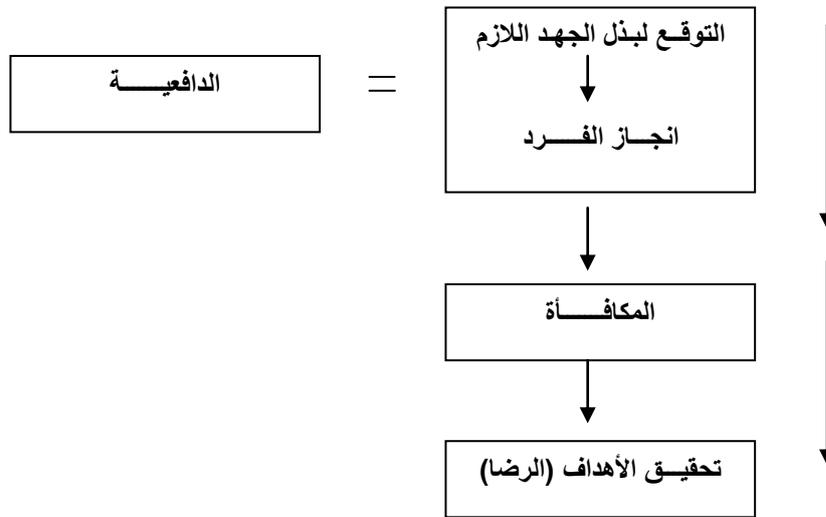
أولاً: نظرية التوقع:¹

صاحب هذه النظرية فيكتور فروم ويستند جوهر هذه النظرية إلى أن الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل ستنبعه نتائج معينة كمل يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج، أي أن الدافعية هي تتابع لرغبة الإنسان في شيء وتقديره لإحتمال أن سلوك ما سيحقق له ما يريد ويمكن وضع ذلك في معادلة:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الرغبة} \times \text{الوسيلة}$$

وبكلمات أخرى فإن قوة الدافعية عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا هو التوقع الأول.² إذا حقق الفرد إنجازه فإنه سيتساءل هل سيكافئ على هذا الإنجاز أم لا وهذا هو التوقع الثاني ويعتبر أن الإنجاز هو المستوى الأول للتوقع ووسيلة لتحقيق التوقع الثاني وهو المكافأة أي أن الفرد ينظر إلى الإنجاز كوسيلة في تحقيق المنفعة أو الهدف الذي يطمح إليه.

الشكل رقم (2): نظرية التوقع عند فروم



المصدر: محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1

2008، ص 141

¹ محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2008، ص 140

² محمد حسن حمادات، مرجع سابق، ص 141

ثانياً: نظرية العدالة¹

لقد طورت نظرية العدالة من قبل المفكر J.Stacey، وقد ركزت الفكرة الأساسية لهذه النظرية على أن الفرد يتوقع أن يحصل من عمله على عوائد تتسجم مع الجهود التي يبذلها الآخرون في نفس إطار المستوى من الأداء المنجز، ووفقاً لهذه النظرية فإن هذه العلاقات تتجسد في ثلاث صور وهي:

1. إذا كانت العوائد المحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه بنفس المستوى من العوائد فإن العدالة تتحقق من خلال ذلك.

2. إذا كانت العوائد المنخفضة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أقل مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك.

3. إذا كانت العوائد المنخفضة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أعلى مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك. والشكل التالي يوضح ذلك:²

الشكل رقم(3): العدالة بين العوائد والمخرجات

غير عادلة (أقل)	$\frac{\text{العوائد (ب)}}{\text{المدخلات (ب)}}$	>	$\frac{\text{العائد (أ)}}{\text{المدخلات (أ)}}$
عادلة	$\frac{\text{العوائد (ب)}}{\text{المدخلات (ب)}}$	=	$\frac{\text{العوائد (أ)}}{\text{المدخلات (أ)}}$
غير عادلة (أكثر)	$\frac{\text{العوائد (ب)}}{\text{المدخلات (ب)}}$	<	$\frac{\text{العوائد (أ)}}{\text{المدخلات (أ)}}$

المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي "المفاهيم المعاصرة"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2009، ص 113

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي "المفاهيم المعاصرة"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2009، ص 113

² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، نفس المرجع، ص 114

فالأفراد عند شعورهم بعدم العدالة في حصولهم على العوائد مقابل الجهود المبذولة فإنهم يلجؤون إلى ما يلي:

1. تخفيض جهودهم أو جهود الآخرين بالإنجاز؛
2. يسلكون دورا كبيرا في التأثير على الآخرين؛
3. يحاولون البحث عن أعمال أخرى؛
4. يتركون العمل.

ولذا فإن تحقيق العدالة في العمل من شأنه أن يحقق للعاملين والإدارة استقرارا وثباتا في الأعمال.

المطلب الثالث: البرامج الداعمة للرضا

هناك الكثير من البرامج الداعمة للرضا الوظيفي ولكننا سنتطرق إلى أهم هذه البرامج وليس كلها.

أولاً: برنامج صيانة القوى العاملة

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار ومن أمثلة تلك البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.

ثانياً: برنامج تحسين بيئة وظروف العمل

1. تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة والأثاث
2. معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل وذلك من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء¹ إلى مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط فقد تلجأ المنظمة مثلا إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط.
3. تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة
4. التقليل من رتابة الأعمال وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي

ثالثاً: برامج الرفاهية الاجتماعية

وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين فهذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم، ويتشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين.

¹محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 138

رابعاً: برنامج زيادة الأمن الوظيفي¹

يشير الأمن الوظيفي إلى بعدين، الأول تأمين الأمان والسلامة الوظيفية في العمل والثاني هو إعطاء الموظف الشعور بالاستقرار وتأمينه ضد احتمالية الفصل التعسفي. ويشير الأمن من أخطار العمل إلى ضرورة الموظف بالسلامة العامة ووجود التأمين ضد حوادث العمل. إن الأفراد الذين يعملون في بيئات خطيرة يعانون من توتر عالي والشعور بالخطر الدائم، لذلك يجب على العمل توفير الحد الأمثل من متطلبات السلامة العامة والجانب الآخر من الأمن الوظيفي يتعلق باستمرارية العمل والشعور بالحماية من الفصل التعسفي، إن الموظفين الذين يعملون في بيئة يشعرون فيها أنهم معرضون للفصل بدون سابق إنذار أو لأتفه الأسباب هم موظفون خائفون وغير راضين في الغالب، وأشارت الأبحاث إلى أن الأفراد الغير مستقرين والخائفين التزامهم ضعيف ورضاهم منخفض حتى لو كانت أجورهم عالية.

خامساً: برنامج الموظف المميز²

الهدف الأساسي من الموظف المميز هو زيادة التنافس الإيجابي بين الموظفين والذي يخلق نوعاً من الشعور بالتقدير والتميز عند الموظف. أثبت هذا النظام وجود آثار إيجابية من ناحية زيادة الدافعية والرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي شريطة أن يتم تطبيقه بشكل صحيح.

سادساً: برنامج زيادة التغذية الراجعة في العمل³

يشير مفهوم التغذية الراجعة إلى حصول الموظف أو العامل على معلومات عن أدائه وعن رأي الآخرين في كيفية أدائه للمهام المطلوبة. وتتنوع مصادر التغذية الراجعة في العمل وتنقسم إلى ثلاثة أقسام: الأول هو حصول على تغذية راجعة من العمل نفسه بحيث يتم تصميم المهام بطريقة تسمح للفرد لكي يشاهد أداءه بنفسه. والثاني هو التغذية الراجعة من المدير أو المشرف المباشر، أم الثالث فيكون من الزملاء أو ملتقى الخدمة من عملاء أو زبائن.

¹ مروان طاهر الزغبي، مرجع سابق، ص 96

² نفس المرجع، ص 88

³ نفس المرجع، ص 97

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي عبارة عن شعور داخلي لدى الأفراد يصعب الحكم عليه بأنه موحد لديهم لأنه يختلف من شخص إلى آخر وهذا نتيجة مجموعة من العوامل التي تؤثر فيه ومن بين هذه العوامل نجد الأجور ونمط الإشراف وفرص الترقية ومحتوى العمل وجماعة العمل وساعات العمل وظروف العمل المادية، ومن أجل جعل العمال راضين لا بد على المنظمة أن تقوم بتقليل تأثير هذه العوامل على العمال حتى يثبتوا إمكانياتهم ويساهموا في تحقيق أهدافها والرقى بها.



الفصل الثاني

الالتزام التنظيمي

تمهيد:

تسعى المنظمات في وقتنا الحاضر إلى تحقيق أهدافها وزيادة إنتاجها ومن أجل الوصول إلى هاتين الغايتين لابد عليها أن تكون لها موارد بشرية وموارد مادية جيدة والموارد البشرية التي نقصدها هنا لابد أن تكون مختارة بعناية بحيث تكون تتمتع بمجموعة من الخصائص من شأنها أن تعطي ميزة للمنظمة ومن بين هذه الخصائص نجد الالتزام الذي يثبت أنه كلما كان كبير كلما دل ذلك على رغبة العمال في البقاء داخل المنظمة والعمل على الارتقاء بها والإبداع في العمل بداخلها.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى معرفة الالتزام التنظيمي بصورة تفصيلية وذلك من خلال المباحث التي قمنا بدراستها والمتمثلة في:

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: المفاهيم القريبة من الالتزام التنظيمي ومداخله.

المبحث الثالث: مصادر تعزيزه وتحطيمه وطرق قياسه والعلاقة بين الرضا والالتزام.

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تمت دراستها في النصف الأول من القرن العشرين أي عند ظهور المدرسة السلوكية بالتحديد والتي اهتمت بدراسة السلوك الإنساني بدرجة خاصة. وتزايد الاهتمام بالالتزام ودراسته في وقتنا الحاضر من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. ولمعرفة أكثر بالالتزام التنظيمي سيتم التعرف في هذا المبحث على مفهومه لغويا واصطلاحيا وكذلك إلى أهميته وكذلك أيضا إلى خصائصه ومراحله بالإضافة إلى أبعاده ومؤشراته.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الالتزام التنظيمي

سننطلق في هذا المطلب إلى تقديم مفصل عن مفهوم الالتزام التنظيمي اللغوي والاصطلاحي

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي:

لقد اجتهد العديد من الباحثين في موضوع الالتزام التنظيمي وكل أعطى تعريفه على حسب رأيه ونظرتة لهذا الموضوع وسنورد فيما يلي مجموعة من التعريفات وهي على النحو التالي:

1. **التعريف اللغوي:** جاء في لسان العرب لابن منظور (2003) عن معنى الالتزام **الزَمْتَهُ الشئ فالتَزَمَهُ**

والالتزام : الاعتناق

كما ورد تعريف الالتزام التنظيمي لغويا في قاموس ويبستر على ثلاث تعريفات:¹

الأول: ارتباط بالإرسال والشحن أي الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة.

الثاني: ارتباط بالإنجاز أو إتمام أمر ما.

الثالث: وهو التعريف السائد حاليا في تحديد الالتزام وهو حالة تمسك الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف.

2. التعريف الاصطلاحي:

يمثل الالتزام التنظيمي اعتقاداً قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة². كما أن الالتزام التنظيمي عبارة عن حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمنظمة وتقلل احتمالات قيام العامل بترك العمل لديها³

¹ ابتسام يوسف محمد مرزوق، إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى

المعلمين، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 37

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، ط 2005، ص 315

³ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية "إطار متكامل"، حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2013، ص 390

ويعرف الهداوي الالتزام التنظيمي بأنه الإيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من أجلها أو بالأهداف التي يتخذها، ويتصورات الوصول إلى هذه الأهداف وهو الاستعداد الكامل للانضمام إلى التنظيم وفقا لهذا الإيمان وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المرتبة على ذلك والقيام بكافة المهام والواجبات المطلوبة والتقييد بالمواقف السياسية والنظام الأساسي والقرارات المتخذة حسب الأصول لدى التنظيم¹.

كما يعرفه العمري: " بأنه الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة"².

يعرف الالتزام التنظيمي على أنه: المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة، وهو نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي:

- التطابق: أي تبني أهداف المنظمة وقيمها باعتبارها أهدافا وقيما للعامل في التنظيم؛
- الإستغراق: والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة المنظمة ودور الفرد في العمل؛

- الإخلاص والوفاء: أي الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة³.

وعرفه بورتر وأخرون (1974): بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الالتزام التنظيمي تجاه منظمة ما لديه الصفات التالية :

- اعتقاد أقوى بقبول أهداف وقيم المنظمة.

- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة⁴.

ويرى كل من بيكري راندال وريجيل (Becker Randi and Reigel) أن الالتزام التنظيمي هو رغبة

الفرد القوية في البقاء كعضو في المنظمة والاستعداد لبذل مستويات عالية من الجهود وإيمان عميق وقبول تام لقيم وأهداف المنظمة⁵.

¹ رؤى رشيد سعيد آل قاسم، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 17

² نفس المرجع، ص 18

³ عبد الرحمان برفوق، هدى درنوني، الالتزام التنظيمي "المفهوم، الأبعاد والنتائج"، جامعة بسكرة، الجزائر، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13، 2014، ص 17

⁴ أحمد بن حميد بن محمد العبادي، الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 12

⁵ يونس أحمد إسماعيل الشوابكة حسن الطعاني، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 1، الأردن، 2013، ص 184

- والالتزام التنظيمي يعني أيضاً: هو ارتباط الفرد العامل بالمنظمة وأهدافها وتعلقه بعمله واختيار البقاء فيها¹.
- من جملة التعاريف السابقة نستنتج بأن الالتزام التنظيمي هو شعور الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، ومدى تقبله لقيمها وأهدافها وكذلك مدى رغبته في البقاء فيها كما يدفعه شعوره أيضاً إلى المزيد من العطاء والتضحيات للمنظمة.

ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي

1. يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي تمت دراستها، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتسرب عن أداء العمل²
2. ويحدد صلاح الدين محمد عبد الباقي عدداً من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:³
 - يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر ميلاً نحو تحقيق أهدافها؛
 - إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لم يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.
3. أما الصريفي فيحدد أهمية الالتزام التنظيمي كما يلي:⁴
 - يمثل الالتزام التنظيمي نمطاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز؛
 - إن التزام الأفراد وخاصة المديرين بالمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل؛
 - إن التزام الأفراد بالمنظمات يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة؛

¹ Abdullah&Muhammed Ismail Ramay, antecedents of organizational commitment of banking sector employees in pakistan, serbain journal of management, N7, 1, 2012, p 90

² رابح برباخ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات

البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2014، ص 31

³ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 182

⁴ وردة العزيز، علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم النفس، جامعة بوزريعة،

الجزائر، 2010، ص 30

- يساهم الموظفون ذو الالتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدهم؛
- يساعد الالتزام التنظيمي في انخفاض الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل وتحسين الأداء الوظيفي؛
- إن الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العملي؛
- يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى.

وهناك من يقسم أهمية الالتزام التنظيمي إلى عدة مستويات والشكل التالي يوضح ذلك:¹

شكل رقم (4): أهمية الالتزام

المستوى الفردي	مستوى المنظمة	المستوى الاجتماعي	المستوى القومي
<ul style="list-style-type: none"> -الأمان -الاستعداد للتضحية -الشعور بالرضا والاستقرار -رفع الروح المعنوية -إيجاد هدف في الحياة 	<ul style="list-style-type: none"> -زيادة الإنتاجية -تحسين الجودة -تقليل الغياب/التسرب الوظيفي -التنبؤ بسلوك العاملين -تقبل العاملين للتغيير -تبني الأفراد لأهداف المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> -تعزيز العلاقات الاجتماعية -الارتباط العائلي والسعادة الشخصية والشعور بالرضا 	<ul style="list-style-type: none"> زيادة الإنتاج القومي كحصيلية لزيادة كفاءة وفعالية الأفراد العاملين في المنظمات

المصدر: محمد محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة

الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة

فلسطين، 2014، ص 19

المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي ومراحله

أولاً: خصائص الالتزام التنظيمي

يمكن سرد خصائص الالتزام التنظيمي فيما يلي:²

¹ محمد محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص 19

² سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال كلية التجارة، جامعة غزة، فلسطين، 2006، ص 13

1. يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، من ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها؛
2. يسير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبنها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء؛
3. يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالحها؛
4. يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الارتباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب اتجاه المنظمة؛
5. يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم ومدى ولائهم لمنظماتهم؛
6. 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 التأثيرات إستراتيجية ضاغطة؛
7. يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل؛
8. تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام حضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

ثانياً: مراحل الالتزام التنظيمي

يرى بوشنان BOUCHNAN أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل:

1. **مرحلة التجربة:** وتمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلالها اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، وخلال هذه الفترة يواجه عدداً من المواقف كتحديات العمل، وعدم وضوح الدور، وظهور الجماعات المتلاحمة وتضارب التزامه مع نمو الاتجاهات نحو التنظيم.

¹ حمزة معمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل كلية علم النفس، جامعة

2. **مرحلة العمل والانجاز:** وتتراوح هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلالها يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الالتزام للعمل والمنظمة.

3. **مرحلة الثقة والنضج:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى مفارقتها لها، حيث يزداد ولاؤه وتنقوى علاقته بالتنظيم¹.

الشكل رقم (5): مراحل تطور الالتزام التنظيمي

المرحلة الأولى (فترة التجربة)	المرحلة الثانية (العمل والإنجاز)	المرحلة الثالثة(الثقة في التنظيم)
تظهر خلال هذه المرحلة الخبرات التالية : 1- تحديات العمل 2- تضارب الولاء 3- وضوح الولاء 4- ظهور الجماعة التلاحمية 5- نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم	تتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية: 1- الخوف من العجز 2- ظهور قيم الولاء 3- تأكد مفهوم الإنجاز	ترسيخ الولاء وتدعيمه

المصدر: حمزة معمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل كلية علم النفس، جامعة الجزائر، 2008، ص 89 وهناك من وضع تقسيمات أخرى لمراحل الالتزام وهي:²

1. **مرحلة الإذعان أو الالتزام:** هي مرحلة بداية الموظف في العمل في المنظمة حيث يسعى خلال هذه المرحلة لاكتساب الثقة من خلال قبول سلطة الآخرين عليه والالتزام بما يطلبونه منه ويتحمل عبئ العمل حتى من الزملاء الذين قد يسئ البعض منهم استغلال الموظف الجديد خلال هذه المرحلة وتكليفه بأعباء عمل تخصصهم.

2. **مرحلة التوافق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** تلي مرحلة الإذعان، وخلال هذه المرحلة يتقبل الفرد سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وهي مصدر فخره والاعتزاز بالانتماء إليها.

¹ حمزة معمري، مرجع سابق، ص 89

² عايد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود الشرقية، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013، ص 34

3. **مرحلة التبني:** خلال هذه المرحلة يتبنى الفرد أهداف وقيم المنظمة ويعتبرها أهدافه وقيمه الخاصة، وهنا يكون الالتزام نابع بين أهداف وقيم الفرد وأهداف وقيم المنظمة.

المطلب الثالث: أبعاد ومؤشرات الالتزام التنظيمي

وسنتطرق في هذا المطلب إلى أبعاد الالتزام التنظيمي ومؤشراته

أولاً: أبعاد الالتزام التنظيمي

هناك أربعة أبعاد للالتزام التنظيمي وهي الولاء التنظيمي والمسؤولية اتجاه المنظمة والرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة والإيمان بالمنظمة وسنتطرق إليها بالترتيب على النحو التالي:

1. الولاء التنظيمي:

يعرف الولاء على أنه: " الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المنظمة وتبنيها"¹.

كما عرف أيضا على أنه: " استعداد الفرد لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم"².

لقد ورد في أدبيات الولاء التنظيمي عدة أنواع له، تبعا لنظرة عمل مفكر ومن بينها نجد هذه الأنواع:³

- **الولاء الموقفي:** وهذا النوع من الولاء هو تعبير عن وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي حيث ينظرون إلى الولاء على أنه "صندوق أسود" ومحتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية، مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور، والخصائص التنظيمية وخبرات العمل.

- **الولاء السلوكي:** يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس السلوك الفردي، وتحديد أثر الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد حيث يصبح الأفراد مقبدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمة، نتيجة استفادتهم من بعض المزايا والمكافآت على هذا السلوك مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك ونلاحظ أن هذا النوع استعمل في مفهومه نظرية التعزيز لسكنير التي تأخذ بمبدأ الثواب والعقاب لتدعيم السلوك المرغوب فيه وتجنب السلوك غير المرغوب فيه.

¹ ريم ياسير الرواشدة، أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2007، ص 43

² نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2010، ص 426

³ مزوار منوية، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2013، ص 63

- **الولاء المستديم:** ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمة التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

- **الولاء التلاحمي:** ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمة، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، إضافة إلى بطاقات الإمتياز التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية.

- **الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل فيها، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالباً ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظر لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد من جهته، وضغوط سوق العمل من جهة أخرى¹.

ولكن التقسيم الشائع والأكثر تداولاً يتمثل فيما يلي:²

- **الولاء العاطفي أو المؤثر:** ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله مثل: الاستقلالية والأهمية والكيان، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

- **الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام البقاء مع المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من المنظمة للمنتسبين إليها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة.

- **الولاء المستمر (الاستمراري):** درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها من استمراره بالعمل مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى³.

2. المسؤولية اتجاه المنظمة:

المسؤولية في معناها العام هي المؤاخذة أو التبعية وقد يكون من الصعب تحديد مفهوم المسؤولية الإدارية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما المسؤولية القانونية، والأخلاقية، أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للمساءلة وتعني محاسبة

¹ مزوار منوبة، مرجع سابق، ص 63

² وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص

تنظيم وعمل، قسم علم النفس، جامعة الجزائر 2، 2013، ص 157

³ نفس المرجع، ص 158

الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه. أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الإلتزام ويقظة الضمير، وتعني المسؤولية التي يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عمله فالمسؤولية اتجاه الفرد تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لموظفيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

3. الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة:

يتمثل بعد الإلتزام بالاستمرار بالعمل في المنظمة ببعد الإلتزام المستمر، وأن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى، حيث إن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الإلتزام¹ في عمله حيث، أن الفرد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تقريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل لأي عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط دون الأخرى، فالأفراد الذين تقدم بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظراً لتضاؤل فرض العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى².

4. الإيمان بالمنظمة:

يعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة وقناعتهم بإرثها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. إن الإيمان بالمنظمة وأهدافها وقيمها وفلسفتها وثقافتها من شأنه أن يفجر الطاقات لدى الأفراد من أجل إنجاز هذه المنظمات لما يمثل هذا النجاح نجاحاً للأفراد أنفسهم ويدفعهم لبذل أقصى مجهود وإخلاص في تأدية مهامهم، وتوفير كافة سبل الدعم للمنظمة التي يؤمنون بها³.

¹ سامي ابراهيم حماد حنون، مرجع سابق، ص 18

² نفس المرجع، ص 19

³ قيس ابراهيم حسن، دور خصائص الريادة في تعزيز الإلتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، ديالى العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السليمانية، الهيئة الكردستانية للدراسات الاستراتيجية والبحث العلمي، العراق، ص 83

ثانياً: مؤشرات الالتزام التنظيمي

وتنقسم بدورها إلى مؤشرات وجود الالتزام ومؤشرات ضعف الالتزام

1. مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي:

يمكن رصد بعض المؤشرات الدالة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة كالاتي:¹

- درجة توحيد العاملين مع المنظمة؛
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين؛
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة؛
- درجة الإستعداد للتضحية من أجل المنظمة؛
- الحديث عن المنظمة بكل خير من قبل العاملين؛
- الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم؛
- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى؛
- ارتفاع معنويات العاملين؛
- التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى دائماً؛
- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.

2. مؤشرات ضعف الالتزام التنظيمي:

هناك بعض السلوكيات التي تعاني منها المنظمات والتي تدل على انخفاض الالتزام لدى العاملين وهي:²

- انخفاض مستوى الأعمال التطوعية؛
- ارتفاع معدل دوران العمل؛
- عدم توافر حلقات الجودة؛
- تأخر أداء الخدمات وطول فترة الانتظار؛
- انخفاض إنتاجية الموظف؛
- كثرة القضايا المرفوعة من الموظفين على منظماتهم؛
- تزايد ظاهرة السلبية واللامبالاة.

¹ صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، فلسطين، 2012،

ص 51

² صقر محمد أكرم حلس، مرجع سابق، ص 52

المبحث الثاني: المفاهيم القريبة من الالتزام ومدخله ومحدداته

سننطلق في هذا المبحث إلى تقديم المفاهيم القريبة من الالتزام التنظيمي وأهم المدخله وكذلك المحددات

المطلب الأول: الالتزام التنظيمي والمفاهيم القريبة منه

سنقدم في هذا المطلب المفاهيم القريبة من الالتزام التنظيمي من خلال كل من الروح المعنوية والولاء والانتماء والرضا الوظيفي.

أولاً: الالتزام التنظيمي والروح المعنوية

إن الروح المعنوية نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق نفس الهدف، وهنا يقترب مفهوم الروح المعنوية من الروح الجماعية بحيث تكون أهداف الجماعة واحدة، ينشطون جميعاً بقصد تحقيقها ويعانون في سبيل ذلك.

كما عرفت الروح المعنوية على أنها، إتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذاتهم، لبذل أقصى طاقتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، أي أن الروح المعنوية تشتمل على اندفاع الأفراد نحو عملهم بكل طاقتهم في سبيل إنجازه وفق ما هو مطلوب منهم بعد أن تم إشباع حاجاتهم من خلال العمل، بينما مفهوم الالتزام هو قوة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها، ومن هنا يمكن ملاحظة الآتي:¹

- يركز مفهوم الالتزام على درجة إرتباط الفرد بالنظم، في حين يركز مفهوم الروح المعنوية على رغبة الفرد لإنجاز أهدافه من خلال إشباعه لحاجاته؛
- إن وجود الروح المعنوية لدى الأفراد يعنى بالضرورة زيادة دافعيتهم وأدائهم في حين أن الالتزام لا يرتبط بدافعية الأفراد وأدائهم؛
- إن الروح المعنوية صعبة البناء وسهلة وسريعة الهدم في حين أن الالتزام يتصف بالديمومة، فالروح المعنوية تعتبر بمثابة متغير سابق للالتزام.

ثانياً: الالتزام التنظيمي والولاء

يذكر نعومي (2006) أن بعض الباحثين كجورج لوقان أن الولاء والالتزام مترادفان يدلان على نفس المعنى والمضمون، فكلاهما يمثل اتجاهاً إيجابياً يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف كل من المنظمة والفرد، وغير أن هذه النظرة تسود عند الباحثين الذين لا يؤمنون بتعدد أبعاد الالتزام التنظيمي، فالنسبة إلى هؤلاء الالتزام بعد واحد يشترك مع الولاء، فكلاهما تعبير عن تقاطع القيم وأهداف الفرد مع قيم وأهداف المنظمة.²

¹ وردة العزيز، مرجع سابق، ص 32

² نفس المرجع، ص 33

غير أن الدراسات الحديثة في مجال الالتزام التنظيمي أثبتت تعدد أبعاده، وانطلاقاً من هذا يتحول الولاء من مرادف للالتزام إلى أحد مكوناته الأساسية، فالولاء هو ارتباط عاطفي أو وجداني بين الفرد والمنظمة، وقد يشار إليه بعدة مصطلحات كالانساق والاندماج والانخراط والاستغراق.

وعلى هذا الأساس يصبح الالتزام التنظيمي بأبعاده المتعددة كالالتزام المعياري والالتزام المستمر والالتزام العاطفي، أشمل من الولاء الذي يعبر عن التكيف النفسي للأفراد مع الأنشطة المختلفة والمرتبطة بالدور الذي يؤديه. وفي تفريقه بين الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي.

ثالثاً: الالتزام التنظيمي والانتماء

يرى خضير ابراهيم أن هناك بعض الفروق بين الالتزام والانتماء، يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- يركز الانتماء على عضوية الفرد في جماعة العمل والاندماج فيها والتوحد معها في حين يتجاوز معنى الالتزام هذا المفهوم لشمول فكرة ما أو موضوع ما أو شخص ما كما أنه يمكن أن يشمل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.
- يركز الانتماء على جماعة يكون الفرد متقبلاً لها ومقبولاً منها، أما الالتزام يركز على الصلات والعواطف والجوانب الرسمية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو بالفكرة.
- يركز الانتماء على العضوية، أما الالتزام يركز على المشاعر والرابطة الوجدانية والطاعة والواجب، فالالتزام إذن يحتوي على الانتماء وينميه، ما يدل على إحتواء الالتزام التنظيمي على الانتماء.

رابعاً: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي

يتمثل الالتزام في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، مع الرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها، هذا المفهوم الذي يعتبر أكثر شمولية وعمومية من مفهوم الرضا الوظيفي، الذي يمثل مفهوماً أقل استمراراً وأسرع تشكيلاً من الالتزام التنظيمي. إذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بدرجة إشباع الفرد لحاجاته من خلال التنظيم الذي ينتمي إليه، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن ثمة علاقة ارتباطية بين المفهومين تعود إلى الاعتقاد القوي في أهداف وقيم التنظيم والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، مع الرغبة الشديدة في البقاء عضواً بالتنظيم ونظراً للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي

¹ بن نابي حسن، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم النفس جامعة الجزائر 2، 2012، ص 33

يصاحب الرضا الوظيفي الذي ينعكس بدوره على درجة الالتزام التنظيمي، فالرضا الوظيفي يمثل أقوى المحددات التي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي¹

المطلب الثاني: مداخل الالتزام التنظيمي

لم يتم العثور على تصنيف محدد يتناول مداخل الالتزام إلى أنه توجد اجتهادات لبعض الباحثين نذكر منها ما يلي:

أولاً: المدخل السلوكي behavioral Approach

يقوم هذا المدخل على افتراض أن الفرد يكون ملتزماً إذا كان مقيد بأفعاله السابقة أو لديه كلفة انتماء في المنظمة ومن الصعب عليه استرجاعها. ومن هنا يصبح القول بأن العاملين يصبحوا ملتزمين إذا هم عملوا لمدة (20) سنة فأكثر في المنظمة، كونهم سيفقدون الكثير من المزايا إذا ما تركوا المنظمة للعمل في مكان آخر، أي سيتحملون كلف عالية جداً في حالة تركهم للمنظمة. وعلى وفق المدخل السلوكي فإن شعور الفرد بالالتزام ليس موجه بالضرورة للمنظمة بل لأفعاله أو للأنشطة التي يؤديها في تلك المنظمة.

ويفسر المدخل السلوكي للالتزام نظرية الاستثمارات التي تنظر للالتزام على أنه ظاهرة تراكمية تحدث نتيجة الاستثمارات بمرور الوقت، وتتمثل هذه الاستثمارات بالوقت والجهد والعوائد التي سيفقدتها الفرد إن هو ترك المنظمة. أي أن الفرد يبقى مقيداً وملتزماً للمنظمة إذا كانت لديه خدمة طويلة في المنظمة كي لا يخسر تقاعده أو يفقد مركزه الوظيفي، أما المعرفة المتخصصة فتجعل من الصعوبة عليه أن يجد عمل يناسبه في مكان آخر. وقد يبدو أن هذا المدخل قدم تفسيراً على جميع الأفراد، حيث لا يعطي دور للقيم والمبادئ التي يؤمن بها الأفراد وتدفعهم للالتزام حيال منظماتهم².

ثانياً: المدخل الإيجابي Attitudinal Approach

ينظر إلى الالتزام التنظيمي بموجب هذا المدخل بوصفه حالة من التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وبغية تسهيل مهمة تحقيق تلك الأهداف فإن الفرد يحافظ على عضويته في المنظمة، وتلتقي جهة النظر هذه مع آراء كل من shaldon و kantor سنة 1971 و hallet al و porter et al سنة 1970 إذ يتمثل الالتزام التنظيمي بدرجة ولاء الفرد للمنظمة والتوكيد على تطابقه واندماجه في تلك المنظمة.

¹ بن نابي حسن، مرجع سابق، ص 31

² صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط

ويفسر المدخل الاتجاهي نظرية التبادل التي تفترض بأن الأفراد يجلبون معهم إلى منظماتهم حاجاتهم و/أو توقعاتهم وأنهم سيعطون التزام بقدر ما تقدمه تلك المنظمة لهم أو مدى قدرتها على إشباع حاجاتهم و/أو توقعاتهم. أي أن الفرد يبادل مساهماته بهدف الحصول على العوائد أو إشباعا لحاجاته الأخرى. ولعل من نافلة القول أن التزام الفرد بموجب هذا المدخل يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المنظمة في إقناع ذلك الفرد وإشباع حاجاته، وهذا يحصل عندما تتمكن تلك المنظمة من تحري تلك الحاجات أو الدوافع ومحاولة إشباعها.

ثالثاً: مدخل الالتزامات المتعددة **Multiple commitments Approach**

يمكن فهم الالتزام التنظيمي تحت هذا المدخل بأنه مجموعة من الالتزامات للمجموعات التي تؤلف المنظمة، ويستمد هذا المدخل فكرته من نظرية المنظمة التي تقدم مداخل عديدة ذات صلة بالمنظمات وتوصفها ككيانات متحالفة تتنافس من أجل الفوز ببطاقات والالتزامات الأفراد مع المجموعات المختلفة داخل وخارج المنظمة، ويعكس هذا المدخل إشكالية الارتباط بالمنظمة والذي قد لا يبدو جليا في المداخل الأخرى للالتزام. وعلى وفق هذا المدخل فإن القيم والأهداف التنظيمية لا تمثل مرجعيات نهائية لالتزام الفرد، فالمنظمة تتألف من مجموعات كثيرة تتمثل بزلاء العمل، المشرفين، العاملين، الزبائن والمجموعات الأخرى في المجتمع، والمفهوم المقترح هنا هو تفكيك الالتزام ليعكس الالتزامات لهذه المجموعات والعنصر الجوهرية في فهم الالتزام هو من خلال اختبار التزام الفرد لمجموعة محددة من مكونات المنظمة وبصورة منفصلة بدلا من تحليل التزامه الشامل لها.¹

رابعاً: المدخل الحديث السلوكي الاتجاهي

يدمج المدخل الحديث بين المدخلين الاتجاهي والسلوكي، إذ ينتمي كل من الالتزام الشعوري والالتزام المعياري إلى المدخل الاتجاهي، أما الالتزام المستمر فإنه ينتمي إلى المدخل السلوكي.²

- الالتزام المستمر:

ويشير إلى استعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب من استثماراته الشخصية غير القابلة للاستغناء عنها والتي تتمثل بعلاقات العمل مع الزملاء، التقاعد، المهنة والمهارات التي توجه نحو نشاط محدد كذلك مدة الخدمة والمنافع الأخرى التي تجعل مغادرة أو ترك المنظمة للعمل في مكان آخر أمراً مكلفاً بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد. وقد يفسر التزام الفرد هنا ضوء مقدار العوائد المادية التي يحصل عليها أو الصعوبة في إيجاد عمل بديل في منظمة أخرى. أي أنه يبقى ملتزماً للمنظمة لأنه يحتاج لذلك، وهو التزام محسوب يدرك من خلاله أو يقدر الكلفة المرتبطة بتوقف نشاطه في المنظمة.³

¹ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، مرجع سابق، ص 191

² نفس المرجع، ص 192

³ نفس المرجع، ص 193

- الالتزام المعياري:

يشير إلى شعور الموظفين بأنهم مضطرين للبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط العمل من الآخرين، ويستخدم الاستفتاء الذي طرح لتقييم الثلاث درجات من الالتزام بعد تطوره مما أدى لتمكين العلماء من تحديد مستوى التزام الأفراد لمنظماتهم وربطها بالنتائج المتعددة، وبالتالي لك أن تتخيل مدى تعقيد المشكلات المتعلقة بالمستويات المنخفضة من الالتزام¹.

- الالتزام الشعوري:

وهو الالتزام النابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة والانغماس فيها وتطابق أهدافه مع أهدافها، وإن قيمه تتسجم مع قيمها الأمر الذي يمنحه متعة ارتباطه بها. أي أن الالتزام الشعوري يتأتى من حب الفرد لمنظّمته وارتباطها العاطفي بها، ولذلك يحافظ على عضويته فيها النابعة من رغبته، ويوصف الالتزام الشعوري بأنه الرغبة الإيجابية للعمل بطريقة ثانية فالمواقف الإيجابية تعني الالتزام بأهداف وقيم المنظمة².

المطلب الثالث: محددات الالتزام التنظيمي

إن معظم الدراسات التي تمت في مجال الالتزام التنظيمي، قد تناولت دراسة المحددات المختلفة التي يمكن أن تؤثر على مستوى الالتزام، وقد كانت هذه المحددات مجالا لدراسات مختلفة وسنكتفي فيما يلي بعرض أهم النتائج التي توصلت إليها.

أولاً: الخصائص أو السمات الشخصية

وتعرف المتغيرات الديموغرافية المرتبطة بالفرد (السن، الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي، دوافع وقيم الفرد).

1. السن: أثبت نتائج بعض الدراسات وجود ارتباط إيجابي بين التقدم في السن والالتزام التنظيمي، فكلما

تقدم الموظف من العمل ارتفع معدل الالتزام لديه، لأن الكبار السن يعدون أكثر حرصاً على وظائفهم.

2. الأقدمية: إن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية إيجابية

وذلك لعدة أسباب منها، التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والموظف وقياداته

المباشرة من جهة أخرى وكذلك تقادم وجود الفرد في المحيط العمل تزيد خبرته في أداء العمل ويكتسب

الطرق الجديدة في التعامل مع الزملاء والتابعين، إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية

¹ أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1 2011، ص 231

² سعد علي حمود العنزي، غني دحام الزبيدي، علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية مدخل نظري،

مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 61، 2006، ص 124

متقدمة، مع إمكانية الحصول على امتيازات معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة إلى ترك المنظمة للعمل في أخرى.

3. المستوى التعليمي: فقد تبين نتائج الدراسات حول علاقة الالتزام التنظيمي بالمستوى العلمي للموظف فبعضها أكدت الارتباط السلبي، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها، ارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، مع تزايد البدائل الوظيفية أمامه كلما ارتفع مستواه العلمي. في حين أكد البعض الآخر على الارتباط الايجابي، أي كلما ارتفع المستوى العلمي للفرد ارتفع معدل الالتزام التنظيمي.

4. الجنس: على مستوى طبيعة العلاقة بين الجنس والالتزام التنظيمي، فبعض الدراسات أكدت على أن الرجل أكثر استقراراً والتزاماً من المرأة، والبعض الآخر أشار إلى العكس تماماً، كما اختلفت الآراء حول المرأة الملتزمة، فمنهم من قال إن المرأة الملتزمة هي المتزوجة والتي تتمتع بحياة الزوجية مستقرة، في حين توصل البعض الآخر إلى أن المرأة الملتزمة هي غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباطاً بوظيفتها.

كما أظهرت دراسات أخرى بأن مصدر الرضا الوظيفي يختلف عند الرجال عنه عند النساء، فمصدره لدى الرجال يركز حول إثبات الذات من خلال عمل يتميز بالاستقلال والتحدى والتنوع واستخدام القدرات الخاصة أما مصدره لدى النساء فيأتي نتيجة إشباع الحاجات الاجتماعية، من خلال علاقات طيبة وتوافر مظاهر مادية جيدة في العمل².

5. دوافع العمل: أكدت نتائج الدراسات على العلاقة الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية، والحاجة إلى الانجاز، فزيادة الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة متوقف على مدى إشباع حاجاته للانجاز والتطور³.

ثانياً: الخصائص الموضوعية

وتتمثل في الخصائص المتعلقة بالوظيفة والهيكل التنظيمي وحجم المنظمة وغيرها وفيما يلي عرض لأهم هذه الخصائص:

1. خصائص وظيفية:

أشارت بعض الدراسات إلى العلاقات بين نطاق الوظيفة والالتزام، فكلما زاد نطاق الوظيفة أدى ذلك إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

¹ حمزة معمر، مرجع سابق، ص 90

² فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 287

³ حمزة معمر، مرجع سابق، ص 91

2. الهيكل التنظيمي:

فدراسة تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي تعد إحدى مجالات البحث الحديثة نسبياً، إذ أن هناك حالياً اهتماماً بدراسة الأسلوب الذي من خلاله يؤثر الهيكل التنظيمي على الالتزام. كما تناولت بعض الدراسات، العلاقة بين كل من الصراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي وتشير نتائج هذه البحوث إلى وجود علاقة عكسية بين غموض الدور وصراع الدور والالتزام، فصرع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية وهذا ما يؤثر سلباً على التزام الأفراد وبالمثل فإن غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها، وهذا يؤثر سلباً على التزامه.

وقد اكتشفت بعض الدراسات كذلك عن وجود علاقة عكسية بين عبء الدور والالتزام التنظيمي فكلما ازداد شعور الفرد بعبء الدور الذي يؤديه كلما انخفضت درجة الالتزام التنظيمي لديه.

3. حجم المنظمة:

ويعد حجم المنظمة وأثره على الالتزام من المواضيع التي نالت قدراً من الاهتمام. وفي هذا الإطار يرى بعض الباحثين أن المنظمات الأكبر حجماً تمنح إمكانية للترقية وتفاعل أكبر وامتيازات أكثر، ومن ثم فإن لها ارتباطاً إيجابياً مع الالتزام التنظيمي.

هذا في حين أن دراسات أخرى توصلت إلى نتائج عكسية، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن المنظمات الكبيرة ربما تتطلب من المدير بذل جهد أكبر في أعمال التنسيق والرقابة وتطوير السلوك، مما يؤثر سلباً على التزام المديرين تجاه المنظمات التي يعملون بها¹.

4. الأجر:

توصلت بعض البحوث إلى وجود علاقة عكسية بين الأجر والالتزام المستمر فارتفاع الأجر يشجع العمال على البقاء في المنظمة نظراً لارتفاع خسائر العامل في حالة تركه لها، فالجزء المالي يقوي علاقة الارتباط التبادلي " المادي " ولا يقوي الالتزام العاطفي. أما الجزء الغير مالي كالتهنئة والتشجيع والتغذية العكسية والاعتراف فإنها لم تكن مجالاً لاهتمام الباحثين ولا تزال ميادين خصبة للدراسات الإمبريقية. وقد يشكل هذا الأمر أحد الاهتمامات التي يجب أن تنتج إليها المنظمات.

5. طبيعة العقد:

فقد أظهرت الدراسات أن العمال الدائمين أكثر التزاماً ويشاركون في الكثير من الأنشطة بالمقارنة مع العمال غير الدائمين، وربما يرجع ذلك إلى أن صاحب العمل لا يشعر بالتزام نحو العمال المؤقتين بنفس

¹ مراد نعومي، مرجع سابق، ص 186

المستوى الذي يشعر به نحو العمال الدائمين. مع الملاحظة أن العمال الغير الدائمين في بعض المنظمات قد يبذلون جهوداً كبيرة جداً حتى يجلبوا اهتمام المسؤولين، فيتم تثبيتهم في مناصبهم.

6. التكوين:

أكدت الدراسات وجود علاقة عكسية بين التكوين والالتزام، ولعل هذا راجع إلى الأفراد ذوي التكوين العالي لهم تطلعات لا تستطيع المنظمة إشباعها.¹

المبحث الثالث : مصادر تعزيز وتحطيم الالتزام التنظيمي وقياسه وعلاقته بالرضا.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى المصادر التي من شأنها أن تعزز الالتزام التنظيمي وكذلك العوامل تؤدي إلى تحطيمه بالإضافة إلى طرق قياسه.

المطلب الأول: مصادر تعزيز وتحطيم الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تساعد في تعزيز الالتزام التنظيمي، كما أن هناك اسباب إذا توفرت فإنها تؤثر سلباً على التزام الأفراد.

أولاً: مصادر تعزيز الالتزام التنظيمي

هناك بعض العوامل المحددة للالتزام التنظيمي قد تخرج عن نطاق الإدارة، كتوافر عدد كبير من الفرص والوظائف، مما يقلل من نسبة الالتزام ومع ذلك يمكن للرؤساء تقوية الالتزام التنظيمي عن طريق:

1. إثراء الوظائف:

بموجب هذه الطريقة تضاف عناصر للأعمال تدعى في بعض الأحيان بعناصر محتوى الأفراد إذ يتم إضافة العناصر الدافعة، التي جاء بها هيرزبرغ في نظريته ذات العاملين، إذ أن الأعمال التي تؤدي إلى انخفاض الرضا والدافعية لدى الأفراد العاملين لابد من إعادة تصميمها لتوفير الفرصة

للأفراد للنمو والتطور من خلال زيادة معرفتهم وفهمهم ومستوى الإبداع في العمل لديهم.²

وكذلك إعطاء الأفراد فرص جيدة للتحكم في طريقة تأدية وظائفهم، وتقديرهم لإسهاماتهم الهامة. وقد نجحت هذه الطريقة في شركة " فورد " ببرنامج إشراك العمال وقد تمتعوا بقدر كبير من الاستقلال في أداء أعمالهم وكان حل فعال جداً لزيادة الالتزام.

¹ نفس المرجع، ص 187

² محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2012، ص 181

2. ربط مصالح الشركة بمصالح موظفيها:

أي عندما يكون لهم نفس الاهتمامات والمنافع. وهذا ينطبق على الشركات التي تطبق سياسة المشاركة في الارباح. والبرامج التشجيعية للموظفين مثال شركة برنس لتصنيع الأجزاء الأوتوماتيكية تعطي علاوة سنوية للموظفين بناء على الارباح العامة للشركة وأرباح وحدات الأعمال والأداء الفردي وبهذا تجعل الموظفين يروا أن مصالحهم الشخصية تتفق مع مصالح الشركة وعندما تتوافق هذه المصالح يكون الالتزام عالي.

3. استقطاب واختيار الوافدين الجدد (العمالة الجديدة):

الذين تتفق قيمهم بشدة مع قيم المنظمة، مثل تقدير المنظمات للحفاظ على طبيعة، واحترام القانون والنظافة، فكلما زاد التوافق بين مبادئ المنظمة (والتي تحدد في بيان المهام) ومبادئ العاملين بها كلما أصبحوا أكثر التزاماً.

فعملية التوظيف لا تكمن تسميتها في إمدادنا بأشخاص أصبحت قيمهم تتفق مع قيمة المنظمة، بل أيضا بسبب القوى المحركة النابعة من عملية التوظيف ذاتها¹.

والمنظمات التي تظهر لموظفيها أنها تعمل بجدية لجذبهم هي على الأرجح التي تجد التزام قوي بين هؤلاء الذين تم استقطابهم بفاعلية، وبالتالي يجب أن نفكر في الالتزام الوظيفي على أنه سلوك يمكن التأثير فيه بالأعمال الإدارية:²

1. تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد؛
2. حرص المنظمة على إشباع الحاجات الإنسانية للعامل؛
3. ايجاد الدافع لدى العمال لبذل مزيد من الجهد والأداء للمنظمة؛³
4. ضرورة تحديد ووضوح الأهداف والأدوار المطلوبة من العمال تحقيقها أو القيام بها؛
5. إتاحة الفرص لمشاركة العمال في جميع مراحل العمل، وضع القرار في المنظمة؛
6. العمل على تحسين المناخ التنظيمي.

ثانياً: عوامل تحطيم الالتزام التنظيمي

تدعي غالبية المنظمات أن العمال هم رأس مالها الحقيقي، ولكنها في الواقع تنظر إليهم بنظرة مختلفة تقتضي على ولائهم بها وترفع من نسبة تركهم للمنظمة، أما إذا أرادت أن ترفع درجة ولاء عمالها، فيجب عليها أن تخدم عمالها كما تخدم عملائها. إن بداية القضاء على الالتزام التنظيمي للعمال ينطلق من النظر إليهم كتكلفة وليس

¹ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 232

² أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 233

³ حمزة معمري، مرجع سابق، ص 99

كقيمة مضافة، فتخفيض عدد العمال أو خفض رواتبهم وغياب التأمين وغيرها من العوامل التي تؤدي الى ذلك، وليست هذه العوامل وحدها المسؤولة عن ضعف الالتزام التنظيمي بل هناك عوامل أخرى مثل ملل العمال، الاستهانة بجهود العمال، والرقابة التعسفية والظلم، وضعف القيمة التي تقدمها المنظمة لموظفيها، والتغيير المستمر بأكثر من اللازم، وإخفاء الحقائق¹.

المطلب الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي

طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف رصد حركة التزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها:

أولاً: مقياس ثورنتن (1981) Thornton

وقد احتوى المقياس 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقياس 7 فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة بقياس الالتزام التنظيمي.

ثانياً: مقياس بورتز وزملائه (1969) Porter et al

وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي (OCQ) يتكون المقياس من (15) فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة.²

ثالثاً: مقياس مارش وماتري (1977) March & Mannari

الذي يقدم مقياساً للالتزام مدى الحياة (الأعراف والقيم) ويتكون من (4) فقرات. وقد استخدم أداء لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الإلتزام مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد. الإلتزام يقيم العمل والولاء لها حتى إحالته على التقاعد، وأخيراً إبراز نية (مقاصد) الفرد للبقاء في المنظمة.³

رابعاً: مقياس جوش وزملائه (1978) Jouch et al

وهو محاولة لقياس الإلتزام القيمي من خلال (6) فقرات عبرت كل منها عن القيم التالية:

1. استخدام المعرفة والمهارة؛
2. زيادة المعرفة في مجال التخصص؛
3. العمل مع الزملاء بكفاءة عالية؛
4. بناء سمعة جيدة له؛

¹ نفس المرجع، ص 100

² عطا الله بن فاحس راضي العنزي، اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2008، المملكة العربية السعودية، ص 99

³ سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بمعنى المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007، ص 133

5. العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات؛
6. المساهمة بأفكار جديد في حقل التخصص؛
7. وقد استخدمت من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه، مقياس خماسي الإستجابة.

خامساً: مقياس كوردين وزملائه (1980) Gorden et al

ساهمت في بناء ثلاثة مصادر لتحديد خصائص المشاعر، والقيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال (22) فقرة خماسية الاستجابة لمراجعة الأدبيات، التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها بـ (20) فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة، في حين ضم المصدر الثالث (48) فقرة منها (45) فقرة ذات مؤشرات إيجابية و (3) فقرة ذات مؤشرات سلبية.¹

المطلب الرابع: علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي:

يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه إلى الالتزام بالبقاء في العمل بالمنظمة، وبذل أقصى الجهود لتحقيق أهدافها، من خلال الالتزام بمواقيت العمل، تجنب الغياب والتأخر، المحافظة على وسائل المنظمة.

وبما أن عناصر الرضا الوظيفي متعددة، فقد تكون ذاتية مرتبطة بشخصية الفرد، مستواه التعليمي، موقعه الوظيفي بالمنظمة، ظروفه الاجتماعية خارج العمل، مرحلة الحياة التمييز بها...، لذا فإن تأثير الرضا الوظيفي عن الالتزام التنظيمي يختلف باختلاف الأفراد والمنظمات، كما يتأثر التزامه إتجاه العمل والمنظمة باختلاف مستوى رضاه عن كل عنصر من عناصر الرضا الوظيفي(الأجر، الإشراف، الترقية، محتوى العمل، ظروف العمل المادية، ساعات العمل، جماعة العمل)، وهو ما سنتناوله في العناصر التالية.

أولاً: أثر الرضا عن الأجر في الالتزام التنظيمي

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين الرضا عن مستوى الدخل والالتزام التنظيمي، فكلما زاد رضا الأفراد عن دخلهم، كلما كانوا قادرين على إشباع الحاجات المادية لهم ولأسرهم، وهو ما يجعلهم لا يفكرون في سرقة الوسائل أو اختلاس الأموال، لأن الأجر والمكافآت التي يحصلون عليها تكفي لتلبية متطلبات حياتهم خارج المنظمة، كما أن الرضا عن الأجر ينعكس على الراحة النفسية والروح المعنوية للعاملين، مما يرفع من درجة التزامهم تجاه المنظمة، من خلال الإخلاص في العمل والحرص على تحقيق الأهداف، والمحافظة على وسائل المنظمة.

¹ سامية خميس أبو ندا، مرجع سابق، ص 133

كما تعد الأجور إحدى وسائل الإشباع لحاجات مختلفة أخرى إلى الالتزام بالبقاء في المنظمة وعدم التحول لمنظمة أخرى، مما يقلل من دوران العمالة.

ثانياً: أثر الرضا عن نمط الإشراف في الالتزام التنظيمي

توجد علاقة قوية بين الرضا عن نمط الإشراف والقيادة والتزام العاملين اتجاه المنظمة، فالنمط الإشرافي الديمقراطي التشاركي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام المشرف، وذلك من خلال استشارتهم ومعرفة آرائهم، مما يجعلهم يلتزمون بتنفيذ الأوامر والأعمال التي يطلبها منهم المشرف عن رغبة واقتناع وليس لمجرد الخوف منه، والعكس يكون فيظل الإشراف البيروقراطية والاستبدادي، إذ أن هذا الأسلوب في الإشراف يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا عن المشرف، مما يؤثر سلباً عن التزامهم بالاستجابة لتنفيذ طلباته المتعلقة بأداء العمل، وقد يصل بهم إلى تجنب اللقاء به، والتغيب عن العمل، وقد يصل الأمر بالعامل إلى حد ترك العمل بالمنظمة إن وجد عملاً آخر.

كما توجد أنظمة وإجراءات وقواعد لتنظيم العمل، توضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه، بالإضافة لوضوح سياسات المنظمة وتوفير المعلومات الكافية وشرح برامج وخطط العمل المستقبلية للأفراد تؤدي كلها إلى الرفع من درجة الالتزام التنظيمي للأفراد، لأنه يزيد من شعورهم بالمسؤولية.

ثالثاً: أثر الرضا عن فرص الترقية في الالتزام التنظيمي

إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقاً للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا، وهو يجعل العاملين يلتزمون ببذل جهودهم لأداء المهام والواجبات، من أجل تحقيق أهداف العمل، لأنهم يعلمون أن ذلك هو الطريق للحصول على الترقّيات، لذا كلما كان نظام الترقية سريعاً، وعادلاً، كلما ارتفع التزام العامل اتجاه المنظمة.

رابعاً: أثر الرضا عن محتوى العمل في الالتزام التنظيمي

يمثل الرضا عن محتوى العمل لما يتضمنه من مسؤوليات وصلاحيات أهمية للفرد، حيث يشعر بأهميته في المنظمة والمجتمع وأمام نفسه عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله¹، وهو ما يرفع من مستوى التزامه نحو المنظمة، من خلال محاولة إثبات جدارته بتلك الصلاحيات، وتحمل تلك المسؤوليات، كما أن التنوع في المهام يجعل العامل لا يشعر بالملل من كثرة تكرار نفس الأعمال، فمن خلال تصميم وإعادة تصميم الوظائف، يمكن التأثير على مستويات الرضا، وهو ما يزيد من التزامه بأداء واجبات العمل.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 2006، ص 17

خامساً: أثر الرضا عن جماعة العمل في الالتزام التنظيمي

تتمثل في الظروف النفسية والعلاقات الإنسانية التي تنشأ بين الفرد وزملائه في العمل، ويسعى الفرد إلى إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة، حيث أظهرت الدراسات وجود تأثير بين الجماعة وسلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم والتزامهم بصفة خاصة، حيث يؤثر الرضا عن جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية، والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعددة بالالتزام التنظيمي.

سادساً: أثر الرضا عن ساعات العمل في الالتزام التنظيمي

لقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة، وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة، وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، فأوقات الراحة تكون ذات فاعلية عندما يكون هذا الوقت يحقق فيه الفرد منافع واحتياجات مرتبطة بحياته العامة، كما تؤثر ساعات العمل الطويلة، أو في حالة العمل الليلي على الإجهاد، وهو ما ينعكس على الحالة الشعورية للفرد اتجاه عمله حيث يقل الرضا لديه¹، وهو ما يؤثر سلباً على الالتزام في العمل من خلال كثرة التأخر والغياب.

ويؤثر عدد ساعات العمل ووقت بدئها ووقت انتهائها كثيراً في رضا العامل، فالقدرات الجسمية والنفسية تختلف بين الأفراد، مما يجعل كل فرد له فترات خاصة يرى نفسه لا يستطيع العمل فيها بأكثر حماساً وإبداعاً، وهو ما يؤثر سلباً على التزامه وأدائه.

سابعاً: أثر الرضا عن الظروف المادية للعمل في الالتزام التنظيمي

يؤثر رضا أو عدم رضا الفرد عن ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، رطوبة، حرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي على التزامه بالقيام بواجبه ومسؤولياته، ولذلك فإن رضا الأفراد عن الظروف البيئية التي يعملون بها حتى ولو كانت ليست بالمتمازة، تؤدي إلى التزامهم بالعمل، كما أن ظروف العمل الجيدة تعني عمال أصحاء بدنياً ونفسياً، مما يزيد من احتمال ارتفاع أدائهم إذا كانت عوامل الرضا الأخرى متوفرة.

¹ زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على الأداء في المؤسسة، دراسة حالة ثانوية أمزيل أمحمد، مذكرة ماجستير، جامعة آكلي محند الحاج، البويرة، 2013، ص 36

خلاصة الفصل:

توصلنا في هذا الفصل إلى معرفة أن الالتزام التنظيمي بأنه يعد من أبرز السلوكيات التنظيمية داخل المنظمات، وأنه يعد من أبرز الركائز التي لها تأثير على نجاح أو فشل المنظمات، كما أنه عبارة عن حالة سلوكية تترجم إلى أفعال وتصرفات يعبر عنها العامل تجاه منظمته، كما أن جميع المنظمات تشجع الالتزام التنظيمي وتتميه لدى أفرادها لكونه يخلق الولاء والانتماء لديهم وبالتالي تستطيع المنظمة من خلاله المحافظة على العمال ذوي الكفاءة العالية لديها والذين هم بدورهم يكسبون المنظمة ميزة تنافسية تسمح لها بالمنافسة والبقاء داخل الأسواق والمحافظة على مكانتها.

كما حاولنا في هذا الفصل إبراز العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي فوجدنا بأنه توجد علاقة قوية تربطهما ببعضهما وذلك من خلال تأثير أبعاد الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي وسنحاول أيضا إيجاد هذه العلاقة من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها.



الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات البحث الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي؛ سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بإسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال دراسة ملبنة لأوراس-باتنة- وذلك أجل معرفة العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المؤسسة، حيث قمنا بتقديم عام عن المؤسسة محل الدراسة ثم تصميم استبانة لغرض معرفة آراء العمال نحو المتغيرين، حيث تم اختيار عينة من العمال وتوزيع الاستبانة عليهم، ثم تحليل الاجابات واختبار صحة الفروض. وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لملبنة الأوراس.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم لمبنة الأوراس

تلعب ملبنة الأوراس دوراً مهماً في توفير المادة الأساسية للمستهلك، خصصنا المبحث الأول من هذا الفصل للتعريف بالملبنة، من خلال التعرض إلى الظروف التي استدعت تأسيسها والنشاط الذي تقوم به، ومختلف المصالح والمديريات التي تشكل هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى مختلف الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وانتهاء بعرض مراحل العملية الإنتاجية التي يمر بها منتج "حليب الأكياس" باعتباره المادة الأكثر استهلاكاً وطلباً مقارنة ببقية منتجات ملبنة الأوراس.

المطلب الأول: نشأة ملبنة الأوراس

أولاً: نشأة المؤسسة

أنشئ الديوان الوطني للحليب ومشتقاته في السبعينات من القرن الماضي، حيث كان عبارة عن وحدة وطنية مركزية لها عدة فروع منتشرة في الجزائر منها في الشرق والغرب وفي الوسط. وبعد ظهور عدة مشاكل أعاققت السير الجيد للديوان بجميع فروعه الموزعة عبر الوطن، الأمر الذي دعا إلى إعادة هيكلته، حيث تم تقسيمه سنة 1981 إلى ثلاث دواوين جهوية، هي:

1. الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للشرق؛
2. الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للغرب؛
3. الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته الوسط.

لقد تأسس الديوان الجهوي الشرقي للحليب ومشتقاته بموجب المرسوم رقم 81/352 المؤرخ في 1981/12/19 ومقره في مدينة عنابة، والذي يتكون من عدة وحدات في الشرق من بينها ملبنة الأوراس- باتنة- من أجل تغطية السوق الشرقية للبلاد، التي كانت تشهد نقصاً فادحاً في هذه المادة الأساسية في ذلك الوقت، وبعد البحوث والدراسات التقنية التي قام بها خبراء أجانب من الشركة الفرنسية Alfa-Laval وبمساعدة الديوان الوطني للحليب ومشتقاته آنذاك تأسست ملبنة الأوراس سنة 1984 وتم وضع الحجر الأساسي لها سنة 1986 وقد دامت مدة الأشغال بها 5 سنوات. لتنتقل عملية الإنتاج بالملبنة في 7 أكتوبر 1991.

تقع ملبنة الأوراس في المنطقة الصناعية (كشيدة) بمدينة باتنة على بعد حوالي 4 كم من وسط المدينة بمساحة إجمالية تقدر بـ 39439م² منها 7340م² مغطاة وهي مقسمة إلى البنايات التالية:

1. بناية الإنتاج تتربع على 4280م²؛
2. بناية خاصة لتخزين الحليب تتربع على 900م²؛
3. بناية اجتماعية تتربع على مساحة 720م²؛

4. ومساحة تقدر ب 720م² ليست مغطاة خاصة بتخزين المادة الدهنية.

ثانياً: عدد العمال

يلاحظ بأن المؤسسة تتكون من 163 عاملاً أغلبهم أعوان تنفيذ والذين يعملون في الوحدة الإنتاجية، أما الاطارات فأغلبهم إداريين، كما لوحظ وجود نسبة لا بأس بها من العمال المؤقتين. وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(1):جدول عدد العمال

العدد	العمال حسب الوظيفة
81	أعوان التنفيذ
39	أعوان التحكم
30	إطارات متوسطة
2	إطارات سامية
11	إطارات مسيرة
109	إجمالي العمال الدائمين
54	إجمالي العمال المؤقتين
163	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للملينة

في هذا المطلب سنقوم بدراسة الهيكل التنظيمي للملينة، مع دراسة أهم الوظائف والمهام التي تقوم بها كل مصلحة من مصالحها المختلفة.

أولاً: تقديم الهيكل التنظيمي للملينة: صُمم الهيكل التنظيمي للملينة وفق الشكل الموضح في الملحق : أنظر الملحق رقم(1)

ثانياً: دراسة الهيكل التنظيمي

تنقسم المؤسسة إلى مديريات ودوائر فرعية تحت اشراف المدير العام للمؤسسة.

1. المديرية: مدير عام

يقوم بإدارتها المدير العام وتعتبر المحرك الرئيسي للوحدة وتكمن مهامها الرئيسية فيما يلي:

- المحافظة على أسرار الملينة؛

- تسجيل وتنظيم البريد الوارد والصادر؛

- تنسيق مواعيد عقد الاجتماعات مع إطارات الملينة أو مع العملاء الخارجية؛

- تلعب دور الوسيط بين الإدارة والأطراف الأخرى.

2. **مكتب مراقبة التسيير:** هذا المكتب له علاقة بكل الدوائر المتواجدة في الوحدة حيث تحول له مهمة

أساسية وهي مراقبة هذه الدوائر، ويتحصل رئيس هذا المكتب على تقارير شهرية حول تسيير كل دوائر

فيقوم بتحليلها وتقديم اقتراحات حول النقائص أو التعديلات الخاصة بالأخطاء المرتكبة وهذا من أجل

السير الحسن للوحدة ككل وتتفرع من المديرية ثلاث مديريات هي:

3. **مديرية الإدارة والمالية:**

تتكون هذه المديرية من دائرتين هما:

أ. **دائرة الإدارة العامة:** تعتبر الهيئة العليا في الوحدة مهمتها الإشراف على كل ما يتعلق بالإدارة

من توظيف، ترقية، تكوين، حل النزاعات، تسيير الأجور... الخ وتنظم المصالح التالية:

• **مصلحة الأمن والوقاية:** تتمثل مهامها في العمل على سلامة العمال من الحوادث

والأخطار التي قد تلحق بها.

• **مصلحة المستخدمين:** تهتم بجميع مصالح الموظفين وحالاتهم الاجتماعية كالترقية

الضمان الاجتماعي، الاهتمام بصحة العامل.

• **مصلحة الأجور:** تقوم بالمهام التالية:

- إعداد البطاقة للعمال وملف تكوينهم.

- مراقبة الحضور اليومي مع الاهتمام بالغيابات.

- إصدار شهادات العمل.

• **مصلحة التكوين:** تقوم بتكوين الإطارات والرفع من كفاءتهم ورفع قدرات العمل.

• **مصلحة العقاد:** تهتم بتوفير وسائل النقل للعمال وكذلك للمنتوجات وصيانتها.

• **مصلحة الوسائل العامة:** توفير مستلزمات المؤسسة (أدوات، مكتب، أوراق).

• **مصلحة النزاعات:** تهتم بحل الخلافات داخل المؤسسة أو خارجها (شيك، عقود ضمان

حق المصاب بحادث عمل).

ب. **دائرة المالية والمحاسبة:** تعتبر هذه الدوائر طرف مهما في الوحدة وتضم المصالح التالية:

• **مصلحة المحاسبة العامة:** ومن مهامها:

- مسك مختلف الوثائق والملفات الخاصة بالمشتريات، عمليات البنك، دخول أموال وخروجها وتقوم بإعداد اليوميات الملحقة بهذه العمليات بالاستناد إلى الوثائق الأصلية.
- تقوم بمراقبة كل الوثائق كل سنة.
- تسجيل الإهلاكات والمؤونات كل سنة.
- تسجيل عملية تخزين المواد واللوازم وهذا بالموازاة مع مصلحتي المحاسبة والمواد.
- تسجيل الضرائب والرسوم ومختلف عمليات الضمان والهيئات الاجتماعية.
- اعداد الميزانية الختامية.
- مراقبة الجرد المادي للاستثمارات.
- تحويل الميزانية الختامية والميزانية السنوية إلى مصلحة الإدارة العامة.
- **مصلحة المالية:** تقوم هذه المصلحة بالعمليات التالية:
 - إعداد الموازنات النقدية.
 - الاهتمام بجميع النفقات والإيرادات التي تحدث على مستوى الوحدة.
 - مراقبة الفواتير ومدى مطابقتها مع إذن الاستلام.
 - إعداد الشيكات لتسديد فواتير الموردين.
 - إعداد حالة التقارب البنكي.
- تعد مصلحة المالية الخطوة الأولى لدراسة كل العمليات المالية التي تقوم بها الوحدة وبعد ذلك ترسل إلى مصلحة المحاسبة التحليلية، مصلحة الجباية، مصلحة المحاسبة العامة.
- **مصلحة المحاسبة التحليلية:** تهتم هذه المصلحة بحساب التكاليف وسعر التكلفة لكل منتج كذلك تهتم بمحاسبة المواد وعليه تقسم المصلحة إلى:
 - ✓ **قسم محاسبة المواد:** يكمن دوره في:
 - متابعة العمليات المتعلقة بحركة المخزون.
 - التأكد من صحة وثائق المستهلك في هذه المصلحة.
 - إعداد ملف المحاسبة التحليلية من اجل المواد واللوازم المستعملة.
 - ✓ **قسم حساب وتحليل التكاليف:** إن أهم عمل يقوم به هذا القسم هو تحديد سعر تكلفة المنتوجات.
- **مصلحة الجباية:** يمكن تلخيص دورها الأساسي في إعداد التصريحات الجبائية المتضمنة للضرائب والرسوم التي تخضع لها الوحدة والمتمثلة في:

- الرسم على القيمة المضافة.
- الرسم على النشاط التجاري والصناعي.
- الضريبة على الدخل الإجمالي.

4. مديرية التجارة والتسويق

تعتبر أهم المديرية داخل الملبنة، من خلال تسهيل سير عمليات الشراء والبيع وتحتوي على:

أ. **دائرة التموين:** وتعمل على ضمان التموين الدائم للملبنة بما تحتاجه من المواد الأولية وغيرها

من اللوازم كقطع الغيار خاصة بالتجهيزات وهي تضم مصلحتين:

• **مصلحة المشتريات:** وظيفتها تكمن في حالة إصدار طلب الشراء من إحدى الدوائر فهي

تقوم بالاتصال بالموردين بعد موافقة مجلس الإدارة، والاتفاقات واستلام الفواتير.

• **مصلحة تسيير المخازن:** يهتم هذا القسم بكل المخزونات التي تتعلق بالإنتاج إذ يقوم بـ:

- تخزين المنتجات والحفاظ على سلامتها وعلى نظافة المخزن.

- شحن الحليب ومشتقاته في شاحنات الملبنة أو شاحنة الزبائن.

ويتفرع من هذه المصلحة فرع تسيير المخازن والذي يشرف عليه مسيرين المخازن وهما:

✓ **مخزن قطع الغيار:** هذا المخزن يتبع نظام الترقيم لكل آلة وهو مسؤول عن توفير قطع

الغيار في أي وقت من الدورة الإنتاجية وهذا لضمان السير الحسن لنشاط الوحدة أو لتفادي

أي تعطل في الإنتاج.

✓ **مخزن المواد الأولية والمعلبات:** وهي عبارة عن مخازن مهيأة ومغطاة تحتوي على مختلف

المواد الأولية ما عدا المواد الدسمة التي خصصت لها قطع أرضية محاطة بسيياج.

ب. **دائرة التسويق:** تعتبر من أهم الدوائر في أي مؤسسة اقتصادية مهمتها تسطير برامج تجارية

وإيجاد طرق لتنفيذها وتتكون من أربعة مصالح:

• **مصلحة البيع:** مهمتها العمل على تسويق كل المنتجات بعد خروجها عبر سلسلة من

المراحل الإنتاجية وتنفيذ القرارات بشأن عملية البيع.

• **مصلحة البرمجة:** تقوم باستلام طلبات الزبائن وتقوم ببرمجة سلعهم وفق شروط العملاء.

✓ **فرع تسيير المخازن:** يقوم بتخزين المنتجات النهائية (اللبن الحليب) بينما الحليب المبستر

فيشحن من الورشات مباشرة.

✓ فرع الفاتورة: يتم على مستوى هذا الفرع استلام وصل الطلب مع تحرير وصل تسليم، وبعد التأكد من البضاعة يقوم المفوتر بإعداد الفواتير للعملاء حيث النسخة الأصلية تسلم للعميل ونسختان إلى أمين الخزانة والنسخة الرابعة يحتفظ بها مع نسخة من وصل الطلب ووصل الاستلام.

5. المديرية التقنية:

وتتدرج تحت هذه المديرية ثلاث دوائر هي:

أ. دائرة الصيانة: الدور الأساسي لهذه الدوائر هو صيانة وإصلاح الآلات وتضم أربعة مصالح هي

مصلة الكهرباء، مصلة الميكانيك، مصلة المناهج، مصلة وسائل الطاقة.

ب. دائرة مراقبة النوعية: وهي مختصة بمراقبة جودة المنتج ونوعيته في الملبنة، منذ حصول

الموافقة على الإنتاج والحصول على المواد الأولية وبعد عملية الإنتاج إلى غاية الحصول

على المستوى النهائي وتصريفه إلى المستهلك وتتكون هذه الدائرة من مصلتين هما:

مصلة الفيزيوكيميائية، مصلة المراقبة البكتيريولوجية.

ج. دائرة الإنتاج: هي العمود الفقري في الملبنة ولها علاقة مع جميع الدوائر من مهامها التسيير

التقني لورشات الإنتاج (الآلات) والتسيير الإداري لعمال الورشات (في إطار العطل،

الحوادث) لدائرة الإنتاج هي تضم الورشات:

- ورشة تحضير الحليب؛

- ورشة تصنيع وتعبئة حليب القارورات؛

- ورشة تعبئة حليب الأكياس؛

- ورشة التنظيف.

المطلب الثالث: عرض مراحل عملية إنتاج حليب الأكياس بملبنة الأوراس

تقوم ملبنة الأوراس بإنتاج عدة أنواع من المنتجات وهي: الحليب المبستر " حليب الأكياس"، الحليب

المخمر " لين الأكياس"، بالإضافة إلى الحليب النيئ الذي تمت معالجته داخل الملبنة.

وتتم عملية إنتاج ومعالجة الحليب النيئ للحصول على حليب الأكياس بعدة مراحل وخطوات، وسنحاول

اختصارها فيما يلي:

1. استقبال الحليب النيئ ومعالجته:

تشكيلة الحليب النيئ توضع في صهاريج ذات قدرة عالية مزودة بنظام تبريد لكي يخضع الحليب النيئ لعدة تحاليل تكشف عن نسبة كثافة الحموضة والمادة الدسمة، فإذا كان الحليب مطابق للمعايير يمر إلى المعالجات الأخرى.

إن الحليب الطازج يصب بال جذب ثم يتجه نحو مزيل الغازات وبعدها تتولى مضخة الطرد المركزي إرسال الحليب إلى صهاريج التبريد ثم عملية التعبئة في أكياس ذات سعة 1 لتر.

2. إعادة التركيب والبسترة :

لإعادة تركيب الحليب وبسترته، تمر هذه العملية بمرحلتين هما؛ إعادة تشكيل الحليب وإعادة تركيبه كما يلي:

أ. إعادة تشكيل الحليب: الحليب المعاد تشكيله هو عبارة عن خليط بين غبرة الحليب والماء لتحضير كمية مقدارها 15000 لتر من الحليب المعاد تشكيله، ويجب تعبئة على الأقل 57 كيس من الغبرة (كيس واحد=25 كلغ)، تسقط الغبرة عبر شبك متحرك للتصفية لتمر من خلاله إلى الخلاط، ويمزج الماء المسخن بمحول حراري بدرجة 45° درجة مئوية وغبرة الحليب تتم عملية الخلط لمدة 15 دقيقة.

ب. إعادة تركيب الحليب: لإعادة تركيب الحليب، يجب إتباع الخطوات التالية:

• **تذويب المادة الدسمة:** تنقل براميل المادة الدسمة إلى غرفة التذويب المسخنة بدرجة 65° - 70° درجة مئوية أين تبقى هناك لمدة 20 ساعة، بعد عملية التذويب تحول المادة الدسمة بفضل مضخة باتجاه صهريج حافظين للحرارة لأجل التخزين؛

• **مزج المادة الدسمة بالحليب المعاد تشكيله:** يضخ الحليب المعاد تشكيله بسرعة مستقرة في محول حراري لأجل تسخينه بدرجة 70° درجة مئوية، ثم يوجه الحليب إلى مزيل الغازات للتخلص من الرغوة والروائح الكريهة، بعدها يصب الحليب بال صهاريج أين يمزج بالمادة الدسمة الذائبة، حيث أن هذه الأخيرة تضخ عن طريق مضخة خاصة حتى نحصل على حليب متجانس ومستقر وبعدها يوجه الحليب نحو التخزين في خزانات كبيرة ذات سعة 20000 لتر و 30000 لتر حافظة للبرودة من 4° - 8° درجة مئوية أين تأتي مباشرة عملية البسترة وذلك من خلال التسخين من 85° إلى 90° درجة مئوية في المحولات الحرارية وأخيرا يبرد الحليب ب 4° - 8° درجة مئوية ويخزن.

3. تعبئة الحليب المبستر في الأكياس:

انطلاقاً من شريط البلاستيك الخاص بحليب الأكياس تشكل الأكياس بواسطة آلة خاصة ثم تتم تعبئة الحليب المبستر في أكياس ذات سعة واحد لتر "1 لتر".

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تعتمد الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة وتحليل العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد تم تحديد مجتمع البحث من إطارات وعمال بالمؤسسة محل الدراسة واختيار عينة عشوائية وتوزيع الاستبانة عليها؛ واختبار مدى صدق وثباتها، وتوزع البيانات طبيعياً.

المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها وصفاً كمياً وكيفياً، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه: "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة".¹

وقد اعتمدنا على هذا المنهج لمعرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وذلك من أجل وصف وتحليل المعلومات المتحصل عليها.

ثانياً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

1. المصادر الثانوية: تم الحصول على المعلومات من خلال مراجعة الكتب، والرسائل الجامعية والمجلات

المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من تقديم إطار مفاهيمي نظري للمتغيرين ومحاولة الاحاطة بالموضوع.

2. المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانته تم توزيعها على عينة من

مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) Statistical Package For

(Social Sciences) الإحصائي (V.20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف

الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به.

ثالثاً: أداة الدراسة

في إطار الدراسة التطبيقية التي قمنا بها وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي) استخدمنا الاستبانة أنظر الملحق رقم(2) كوسيلة لقياس علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي، وقد تم الاستعانة في إعدادها بالإطلاع على الدراسات السابقة، وقد انقسمت استبانة البحث إلى قسمين رئيسيين:

¹ بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي "رؤية تطبيقية مبسطة"، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص59

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوث وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، متوسط الأجر، وكذا طبيعة الوظيفة.

القسم الثاني: الخاص بمحاور الاستبانة، ويتكون من جزئين: الجزء الأول خاص بالرضا الوظيفي ويحتوي على (34) عبارة موزعة على سبعة أبعاد هي: (الأجور، نمط الاشراف، فرص الترقية، محتوى العمل، جماعة العمل، ساعات العمل، ظروف العمل المادية)، أما الجزء الثاني الخاص بالالتزام التنظيمي ويحتوي على (17) عبارة. وقد استخدمنا مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة كما هو موضح:

جدول رقم(2): درجات مقياس " ليكرت الخماسي "

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

وللإجابة على أسئلة المطروحة في البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.20).

- النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة تقييم العينة للمتغيرات ومدى تشتت الإجابات.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل الارتباط بيرسون: لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين.
- اختبار Independent sample T.test لايجاد الفروق بين متوسطي عينتين.
- اختبار One Way Anova لاختبار الفروق بين متوسطات عدة فئات.

المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة وثباتها

أولاً: صدق أداة الدراسة (صدق المحتوى): للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة محكمين أنظر الملحق رقم(3) مكونة من أساتذة مختصين في مجال التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة- وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، وفي مدى كفاية أداة البحث وذلك من حيث عدد العبارات المستخدمة ومدى شموليتها وتنوع

محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية لها أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل المرغوب فيه أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه كل محكم.

وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم بعناية وتم إجراء التعديلات المطلوبة على أساس توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهماً وتحقيقاً لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة (الاستبانة) صالحة لقياس ما صممت من أجله.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

وللتأكد من ثبات الأداة (الاستبانة) قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك من أجل معرفة مدى استقرار نتائج الاستبيان إذا تكررت على نفس العينة مرة أخرى، مع العلم أيضاً بأن ألفا كرونباخ يجب أن يكون عند مستوى 0.60 فأكثر، وقد كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (3): معاملات الثبات والصدق للاستبانة.

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الأجور	5	0.783	0.885
نمط الإشراف	7	0.884	0.940
فرص الترقية	4	0.828	0.909
محتوى العمل	4	0.825	0.908
جماعة العمل	4	0.776	0.881
ساعات العمل	4	0.524	0.724
ظروف العمل المادية	6	0.685	0.827
الرضا الوظيفي الكلي	34	0.921	0.966
الالتزام التنظيمي الكلي	17	0.960	0.987

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أبعاد الاستبيان بالنسبة للمتغيرين ذات ثبات عالٍ بالنسبة للأسئلة عامة الخاصة بالرضا والالتزام على التوالي بـ 0.921 و 0.960، أما الجزئية فكانت كالتالي من الأعلى ثباتاً إلى الأقل ثباتاً حيث بلغت أعلى نسبة للثبات لدى نمط الإشراف وقدرت بـ (0.884) تليها بعد ذلك نسبة فرص الترقية والتي بلغت هي الأخرى (0.828) ثم محتوى العمل الذي قدر بـ (0.825)، ثم الأجور بـ (0.783) بعد ذلك جماعة العمل بـ (0.776)، ثم ظروف العمل المادية بـ (0.685)، ثم تأتي في المرتبة الأخيرة ساعات العمل الإضافية والتي قدرت بـ (0.524) التي تعتبر غير دالة.

أما بالنسبة لمعامل الصدق فقد جاءت أغلب أبعاده هو الآخر ذات صدق عالٍ بالنسبة للأسئلة عامة الخاصة بالالتزام والرضا على التوالي بـ 0.987 و 0.966، أما الجزئية فكانت كالتالي من الأعلى ثباتاً إلى الأقل ثباتاً حيث بلغت أعلى نسبة للثبات لدى نمط الإشراف وقدرت بـ(0.940) تليها بعد ذلك نسبة فرص الترقية والتي بلغت هي الأخرى (0.909) ثم محتوى العمل الذي قدر بـ (0.908)، ثم الأجور بـ (0.885) بعد ذلك جماعة العمل بـ(0.881)، ثم ظروف العمل المادية بـ(0.827)، ثم تأتي في المرتبة الأخيرة ساعات العمل الإضافية والتي قدرت بـ (0.724) التي تعتبر غير دالة.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي.

تم اختبار توزع البيانات طبيعياً من خلال اختبار كولمجروف- سمرنوف قبل اختبار الفرضيات وذلك من أجل تطبيق اختبارات المقارنة بين المتوسطات T.test, One Way Anova حيث تتوزع البيانات طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

جدول رقم (4): التوزيع الطبيعي حسب اختبار Kolmogorov-Smirnov

الأبعاد	قيمة z	مستوى الدلالة sig
الأجور	0.656	0.782
نمط الإشراف	1.364	0.048
فرص الترقية	0.642	0.804
محتوى العمل	0.977	0.295
جماعة العمل	0.995	0.275
ساعات العمل الإضافية	1.179	0.124
ظروف العمل المادية	0.626	0.828

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من الجدول أعلاه لاحظنا أن مستوى الدلالة لكل الأبعاد أكبر من 0.05 ومنه فالبيانات موزعة طبيعياً ويمكن استخدام الاختبارات للفرضيات.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

ويتكون مجتمع البحث من العاملين في كل من الإدارة والورشات التابعة لمختلف الدوائر والمصالح بالملبنة وبالبلغ عددهم 163 عاملاً. وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 60

عاملاً، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية، أستردها منها (50) استبانة، وبعد فحصها لم تستبعد أي منها نظراً لتحقيقها لشروط الإجابة الصحيحة.

ثانياً: خصائص عينة الدراسة

بعد توزيع الاستبيان وتحليل النتائج كانت مفردات عينة الدراسة فيما يخص المتغيرات الشخصية موضحة

في الجدول التالي:

جدول رقم(5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	40	78.4%
	أنثى	10	19.6%
	المجموع	50	100%
السن	من 20 إلى 30 سنة	13	25.5%
	من 30 إلى 40 سنة	14	27.5%
	من 40 إلى 50 سنة	16	31.4%
	من 50 سنة فأكثر	7	13.7%
	المجموع	50	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	26	51%
	ليسانس	9	17.6%
	مهندس	6	11.8%
	تقني سامي	6	11.8%
	ماجستير	02	3.9%
	دراسات عليا	1	2%
	المجموع	50	100%
الحالة الاجتماعية	أعزب	17	33.3%
	متزوج بدون أولاد	5	9.8%
	متزوج بأولاد	27	52.9%
	مطلق	1	2%
	أرمل	00	00%
	المجموع	50	100%

39.2%	20	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
13.7%	7	من 5 إلى 10 سنوات	
2%	1	من 11 سنة إلى 15 سنة	
43.1%	22	من 15 سنة فأكثر	
100%	50	المجموع	
27.5%	14	أقل من 20000 دج	متوسط الأجر
35.3%	18	من 20000 دج إلى 40000 دج	
29.4%	15	من 40000 دج إلى 60000 دج	
5.9%	3	أكثر من 60000 دج	
100%	50	المجموع	
23.5%	12	أعوان التنفيذ	طبيعة الوظيفة
21.6%	11	أعوان التحكم	
33.3%	17	إطارات متوسطة	
17.6%	9	إطارات مسيرة	
2%	1	إطارات التحكم	
100%	50	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

- الجنس: من الجدول أعلاه وجدنا بأن أغلب أفراد العينة من الذكور بنسبة 78.4%، في حين مثلت الإناث 19.6%.
- السن: كما وجدنا في الجدول رقم (5) الفئة الغلبة فيما يخص السن هي فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة بنسبة 31.4% ثم تليها أقل من 30 سنة بنسبة 30%، ثم العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة بنسبة 15% وأخيراً العمال الذين أكثر من 51 سنة بنسبة 2.5%.
- المستوى التعليمي: من خلال الجدول رقم (5) نجد أن الفئة الغالبة بالنسبة للمستوى التعليمي كانت متمثلة في العمال الذين لهم مستوى ثانوي بنسبة 51%، ثم تليها فئة العمال الذين لهم مستوى ليسانس بنسبة 17.6%، ثم فئة العمال الذين لهم مستوى المهندس بنسبة 11.8% ثم تليها فئة العمال الذين لهم مستوى تقني سامي بنسبة 11.8% هي الأخرى، ثم فئة الماجستير بنسبة 3.9%، أما فيما يخص الدراسات العليا فكانت أقل نسبة و قد قدرت بنسبة 2%.

- الحالة الاجتماعية: حيث نجد أن الفئة الغالبة هي فئة العمال المتزوجين وبأولاد وقدرها 52.9% تليها بعد ذلك فئة العزاب بنسبة 33.3% ثم فئة المتزوجين بدون أولاد بنسبة 9.8% بعد ذلك فئة المطلقين بنسبة 2% في حين لا توجد صفة الأرملة داخل العمال سواء من الرجال أو النساء.
- الخبر المهنية: من خلال الجدول رقم (5) نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين لهم سنوات عمل من 15 سنة فأكثر بنسبة 43.1%، ثم تليها فئة العمال الذين لهم سنوات عمل أقل من 5 سنوات بنسبة 39.2%، ثم تليها فئة العمال الذين لهم سنوات عمل تتراوح بين 5 و 10 سنوات بنسبة 13.7% وأخيراً فئة العمال الذين يملكون خبرة عمل ما بين 11 سنة و 15 سنة بنسبة 2%.
- الأجر: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة التي تتقاضى أجراً ما بين 20000 دج و 40000 دج هي الفئة الغالبة بنسبة 35.3% بعدها تليها فئة ما بين 40000 دج و 60000 دج بنسبة 29.4% بعد ذلك فئة العمال الأقل من 20000 دج بنسبة 27.5% وأخيراً فئة العمال الذين تتعدى أجورهم 60000 دج بنسبة 5.9%.
- طبيعة الوظيفة: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة الإطارات المتوسطة هي التي تمثل أعلى نسبة وقدرها 33.3% تليها بعد ذلك فئة أعوان التنفيذ بنسبة 23.5% ثم بعد ذلك أعوان التحكم بنسبة 21.6% ثم الإطارات المسيرة بنسبة 17.6% وأخيراً إطارات التحكم بنسبة 2%.

المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات

بعد القيام بإعداد الاستبيان واختيار ثباته وصدقه تم توزيعه، قمنا بمعالجة البيانات الموجودة فيه عن طريق تحليل الإجابات المستلمة من أفراد العينة بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية Spss الذي يساعدنا في اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار وتحليل السؤال الأول

لتحليل محاور الاستبانة وتقييم درجة الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي قسمنا سلم ليكرت إلى فئات من 1.8 إلى 4.2 على خمسة فئات من منخفض جداً إلى مرتفع جداً كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(6): تقييم الفئات

الفئة	مستوى التقييم
أقل من 1.8	منخفض جداً
ما بين 1.8 - 2.6	منخفض
ما بين 2.6 - 3.4	متوسط
ما بين 3.4 - 4.2	مرتفع

أكثر من 4.2	مرتفع جداً
-------------	------------

أولاً: مستوى الرضا الوظيفي

للإجابة عن السؤال الخاص بتقييم مستوى الرضا تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لمختلف العبارات والمحاور ، كما يبينه الجدول رقم(7):

الجدول رقم(7): تقييم العمال لمستوى الرضا الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقييم	العبارات	البعد
1.047	2.08	متوسط	الأجور التي تقدمها المؤسسة مناسبة مقارنة مع الجهد المبذول	الأجور
1.050	2.2	منخفض	الأجر مناسب مقارنة مع الزملاء في مؤسسات مماثلة	
0.99	1.86	منخفض	الأجر يتناسب مع الظروف المعيشية السائدة	
1.436	3.02	متوسط	الأجر يصرف في وقته المحدد	
1.359	2.7	متوسط	تمنح المكافآت في المؤسسة بعدالة	
0.871	2.372	متوسط		
0.995	3.52	مرتفع	الإشراف المتبع من قبل الرئيس المباشر جيد	نمط الإشراف
1.014	3.62	مرتفع	علاقتي مع رئيسي المباشر جيدة	
0.972	3.56	مرتفع	تمتاز أوامر وتوجيهات رئيسي في العمل بالوضوح والدقة	
1.210	3.38	متوسط	يقدر رئيسي في العمل أعماله وجهدي	
1.216	3.54	مرتفع	يقدم لي الرئيس المباشر المساعدة في حالة وجود صعوبات في العمل	
1.184	3.22	متوسط	يظهر المدير الاحترام والتقدير للعمال	
0.926	3.40	متوسط	يأخذ رئيسي المباشر آراء العمال بعين الاعتبار	
0.816		مرتفع		
1.163	2.56	منخفض	فرص الترقية متاحة للجميع	فرص الترقية
1.086	2.62	متوسط	تعتمد المؤسسة سياسة واضحة في الترقية	
1.235	3.16	متوسط	تقدم لي وظيفتي فرصة للتعلم واكتساب معارف جديدة	
1.129	2.70	متوسط	تتناسب الترقيات مع المناصب الممنوحة	
0.938		متوسط		
1.278	2.80	متوسط	لا يسبب لي عملي مللاً لعدم وجود تكرار في المهام	محتوى

1.278	3.20	متوسط	هناك توافق بين مؤهلاتي ومتطلبات وظيفتي	العمل
1.236	3.06	متوسط	لدي الحرية في اختيار وتعديل طريقة العمل حسب الحاجة	
1.165	3.52	مرتفع	مهامي وواجباتي واضحة	
1.004	3.145	متوسط		جماعة العمل
1.335	3.12	متوسط	الروح الجماعية سائدة داخل المؤسسة	
1.262	3.20	متوسط	الاتصال داخل المجموعة يسير بشكل جيد	
1.165	3.10	متوسط	توجد علاقات غير رسمية بين الزملاء خارج العمل	
1.195	3.40	متوسط	يوجد تعاون داخل الجماعة	
0.959		متوسط		ساعات العمل
1.090	3.58	متوسط	توقيت ساعات العمل ملائم	
1.282	2.90	مرتفع	ساعات العمل الإضافية تسبب لك توتراً	
1.262	2.42	منخفض	أجر الساعات الإضافية ملائم	
1.147	3.10	متوسط	يتم توزيع ساعات العمل بطريقة عادلة	ظروف العمل المادية
0.752	3	متوسط		
1.005	3.64	مرتفع	الانارة والإضاءة داخل مكان العمل مناسبة	
1.355	3.20	متوسط	الضجيج داخل مكان العمل كبير	
1.201	2.84	متوسط	التهوية والرائحة داخل مكان العمل جيدة	
1.087	2.96	متوسط	أشعر بأن الظروف في المؤسسة مناسبة للإنجاز	
1.186	3.02	متوسط	توفر المؤسسة كافة الأدوات اللازمة للعمل	
1.303	2.66	متوسط	توفر المؤسسة تكييف جيد	
0.638	2.61	متوسط		الرضا العام
0.623	3.02	متوسط		

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من الجدول رقم (7) يتضح أن المتوسط الكلي للرضا بجميع أبعاده بلغ 3.02 وهذا يدل على رضا وظيفي عام متوسط لدى عمال ملبنة الأوراس، وأن جميع الأبعاد الخاصة بالرضا الوظيفي حازت على تقييم متوسط، حيث كان ترتيبها كالتالي:

بعد الرضا عن نمط الإشراف قد حصل على المتوسط الحسابي الأعلى حيث بلغ (3.48) وانحراف معياري مقداره (0.816) وهذا يدل على رضا مرتفع لدى عمال الملينة، يليه بعد ذلك بعد الرضا عن جماعة العمل بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.205) وانحراف معياري مقداره (0.959) وهذا يدل على أن هذا البعد بالنسبة للعمال

متوسط، ثم يأتي بعد ذلك بعد الرضا عن محتوى العمل بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.145) وبانحراف معياري يقدر بـ(1.004) وهو يشير إلى رضا متوسط من قبل العمال، ثم يأتي بعد ذلك بعد الرضا عن ساعات العمل بمتوسط حسابي يقدر بـ(3) وانحراف معياري مقدره (0.752) وهو الآخر رضا متوسط بالنسبة للعمال، يليه بعد الرضا عن فرص الترقية بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.76) وانحراف معياري مقداره (0.983) وهو رضا متوسط لدى العمال، ثم يأتي بعد ذلك بعد الرضا عن ظروف العمل المادية بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.61) وانحراف معياري قدره (0.638) كذلك هو الآخر يدل على رضا متوسط لدى العمال، ويأتي في المرتبة الأخيرة الرضا عن الأجر بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.37) وانحراف معياري يقدر بـ(0.871) وهذا يدل على عدم رضا العمال عن الأجور التي يتقاضونها عن العمل الذي يعملون فيها.

ومما سبق نلاحظ وجود رضا أكبر على نمط الإشراف يقترب من المرتفع خاصة بالنسبة للعلاقة مع الرئيس المباشر والعمال بمتوسط قدره (3.62)، تليها بعد ذلك عبارة تمتاز بأوامر وتوجيهات رئيسي في العمل بالوضوح والدقة، ثم عبارة يقدم لي الرئيس المباشر المساعدة في حالة وجود صعوبات في العمل، ثم عبارة الإشراف المتبع من قبل الرئيس المباشر جيد، بعد ذلك تأتي عبارة يأخذ رئيسي المباشر آراء العمال بعين الاعتبار، ثم عبارة يقدر رئيسي في العمل أعمالي وجهدي، وأخيراً عبارة يظهر المدير الاحترام والتقدير للعمال وقد كانت متوسطاتها على التوالي (3.56، 3.54، 3.52، 3.40، 3.38، 3.22).

كما لاحظنا وجود رضا متوسط عن جماعة العمل حيث حازت عبارة يوجد تعاون داخل الجماعة على أكبر متوسط ثم تأتي بعد ذلك عبارة الاتصال داخل المجموعة يسير بشكل جيد، ثم عبارة الروح الجماعية سائدة داخل المؤسسة، توجد علاقات غير رسمية بين الزملاء خارج العمل وقد كانت متوسطاتها على النحو التالي وعلى التوالي (3.40، 3.20، 3.12، 3.10) وهي في أغلبها متوسطة بالنسبة لعمال الملينة.

أما فيما يخص محتوى العمل فكانت عبارة مهامي وواجباتي واضحة فقد نالت أعلى متوسط تليها بعد ذلك عبارة هناك توافق بين مؤهلاتي ومتطلبات وظيفتي ومن ثم عبارة لدي الحرية في اختيار وتعديل طريقة العمل حسب الحاجة وبعد ذلك تأتي عبارة لا يسبب لي عملي ملل لعدم وجود تكرار في المهام، ومتوسطاتها هي على النحو التالي (3.52، 3.20، 3.06، 2.80).

بعد ذلك ساعات العمل الإضافية والتي كان فيها توقيت ساعات العمل قد حاز على متوسط مرتفع أما عبارة ساعات العمل الإضافية تسبب لك توترا وعبارة يتم توزيع ساعات العمل بطريقة عادلة قد حازت على متوسط حسابي متوسط، أم لعبارة أجر الساعات الإضافية ملائم فقد كان منخفض لدى العمال والمتوسطات على النحو التالي (3.58، 3.10، 2.90، 2.42).

ثم فرص الترقية التي كانت كل عباراته قد نالت متوسط حسابي متوسط و كانت على النحو التالي (3.16)، (2.70، 2.62، 2.56).

ثم تأتي بعد ذلك عبارات ظروف العمل المادية والتي كان المتوسط الحسابي مرتفع في عبارة الإنارة والإضاءة داخل مكان العمل مناسبة، أما باقي العبارات فكلها ذات متوسط حسابي متوسط وهي على النحو التالي (3.64، 3.20، 3.02، 2.96، 2.84، 2.66).

وأخيراً تأتي عبارات الأجر التي كانت فيها عبارتي الأجر مناسبة مقارنة مع الزملاء في مؤسسات مماثلة والأجر يتناسب مع الظروف المعيشية السائدة ذات متوسط منخفض، أما عبارة تمنح المكافآت في المؤسسة بعدالة فكان متوسطها الحسابي متوسط والأجر يصرف في وقته المحدد كان متوسطها الحسابي متوسط، وكذلك نفس الشيء بالنسبة لعبارة الأجر التي تقدمها المؤسسة مناسبة مقارنة مع الجهد المبذول والمتوسطات على النحو التالي (3.2، 2.8، 2.7، 2.2، 1.86).

ثانياً: مستوى الالتزام التنظيمي

للإجابة عن السؤال الخاص بتقييم مستوى الرضا تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لمختلف العبارات والمحاور، كما يبينه الجدول رقم (8):

جدول رقم (8): تقييم العمال لمستوى الالتزام التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقييم	العبارات
1.248	3.44	مرتفع	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني فرد من أفراد المؤسسة
1.183	3.22	منخفض	أنا أعتبر المؤسسة عائلة ثانية لي
1.287	3.34	متوسط	أشعر بأنني مهم داخل المؤسسة
1.159	3.38	متوسط	أشعر أن مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلي
1.115	3.82	مرتفع	أشعر بالإخلاص والولاء لهذه المؤسسة
1.186	3.68	مرتفع	أشعر أنه من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة
1.239	3.34	متوسط	أشعر بأنني في وظيفة جيدة داخل هذه المؤسسة
1.229	3.40	مرتفع	أشعر بأن قراري كان صائباً حينما اخترت هذه المؤسسة
1.209	2.92	متوسط	سأقبل العمل في أي منصب مقابل بقائي داخل هذه المؤسسة
1.202	2.94	متوسط	سأكون سعيداً لو أكملت باقي حياتي الوظيفية داخل هذه المؤسسة
1.212	2.96	متوسط	سأستمر في العمل بهذه المؤسسة لأنني أشعر بالراحة فيها
1.143	3.40	مرتفع	أطمح للحصول على وظيفة أعلى لأقدم إضافة للمؤسسة

1.312	3.56	مرتفع	أدافع عن المؤسسة إذا تكلم عنها بسوء
1.264	3.44	مرتفع	أنا أوّمن بمبادئ وقيم هذه المؤسسة
1.210	3.62	مرتفع	أعتبر أن ترك المؤسسة بدون أسباب وجيهة تصرف خاطئ
0.989	4.04	مرتفع	ألتزم بشكل دائم بأوقات بدء و نهاية العمل
0.955	4.16	مرتفع	لا أتغيب عن العمل إلا لحالات الضرورة القصوى
0.927	3.45	مرتفع	الالتزام العام

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من الجدول رقم (8) يتضح أن المتوسط الكلي للالتزام بجميع أبعاده بلغ 3.45 وهذا يدل على التزام تنظيمي عام مرتفع لدى عمال ملبنة الأوراس، وأن أبعاد الخاصة بالالتزام التنظيمي قد حازت على تقييم مرتفع، حيث كان ترتيبها كالتالي:

لا أتغيب عن العمل إلا لحالات الضرورة القصوى هي العبارة التي نالت أعلى متوسط حسابي وقد قدر بـ(4.16) وهذا يدل علي أن التزام عمال الملبنة مرتفع فيما يخص عدم التغيب، بعد ذلك عبارة ألتزم بشكل دائم بأوقات بدء ونهاية العمل أي الحضور وقد قدر المتوسط الحسابي بـ(4.04)؛ تلي بعد ذلك عبارة أشعر بإخلاص والولاء لهذه المؤسسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.82) بعد ذلك عبارة أشعر أنه من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف هذه المؤسسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.68)، ثم عبارة أعتبر أن ترك المؤسسة بدون أسباب وجيهة تصرف خاطئ بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.62) تليه عبارة أدافع عن المؤسسة إذا تكلم عنها بسوء بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.56). ثم عبارة أشعر بالفخر والاعتزاز كوني فرد من أفراد المؤسسة بمتوسط يقدر بـ(3.44) بعد ذلك عبارة أنا أوّمن بمبادئ وقيم هذه المؤسسة بمتوسط يقدر بـ(3.44) ومن ثم عبارة أشعر بأن قراري كان صائباً حينما اخترت هذه المؤسسة بمتوسط يقدر بـ(3.40) ثم عبارة أطمح للحصول على وظيفة أعلى لأقدم إضافة للمؤسسة بمتوسط يقدر بـ(3.40)، ثم أشعر أن مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلي بمتوسط يقدر بـ(3.38). ثم عبارة أشعر بأنني مهم داخل المؤسسة بمتوسط يقدر بـ(3.34) ثم عبارة أشعر بأنني في وظيفة جيدة داخل هذه المؤسسة بمتوسط يقدر بـ(3.34) ثم عبارة أنا أعتبر المؤسسة عائلة ثانية لي بمتوسط يقدر بـ(3.22)، ثم عبارة سأستمر في العمل بهذه المؤسسة لأنني أشعر بالراحة فيها بمتوسط يقدر بـ(2.96) ثم عبارة سأكون سعيداً لو أكملت باقي حياتي الوظيفية داخل هذه المؤسسة بمتوسط يقدر بـ(2.94)، ثم عبارة سأقبل العمل في أي منصب مقابل بقائي داخل هذه المؤسسة بمتوسط يقدر بـ(2.92).

المطلب الثاني: اختبار وتحليل الفرضية الأولى

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي.

جدول رقم(9): حساب معامل الارتباط

معامل الارتباط	المتغيرات
0.483	الرضا عن الأجر/الالتزام التنظيمي
0.441	الرضا عن نمط الإشراف/الالتزام التنظيمي
0.475	الرضا عن فرص الترقية/الالتزام التنظيمي
0.579	الرضا عن محتوى العمل/الالتزام التنظيمي
0.641	الرضا عن جماعة العمل/الالتزام التنظيمي
0.390	الرضا عن ساعات العمل/الالتزام التنظيمي
0.573	الرضا عن الظروف المادية/الالتزام التنظيمي
0.705	الرضا الوظيفي/الالتزام التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (9) نجد أن العلاقة بين الرضا الوظيفي بجميع أبعاده والالتزام التنظيمي دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير الالتزام التنظيمي (0.705) كما يتضح لنا أنه يوجد هناك ارتباط طردي قوي وموجب بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

أما بالنسبة لوجود ارتباط بين مختلف أبعاد الرضا الوظيفي والالتزام فقد وجدت علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الرضا عن جماعة العمل والالتزام التنظيمي إذا بلغ معامل الارتباط (0.641) وهذا يدل على أن العمل في جماعة داخل المؤسسة يمتاز بالانسجام والتوافق بين أفراد الجماعة مما يزيد من التزامهم وعدم الاتكال على بعضهم البعض أثناء تأدية مهامهم لأنه أي كل شخص يعرف مهامه بشكل جيد داخل المجموعة.

الارتباط بين بعد الرضا عن محتوى العمل والالتزام التنظيمي كذلك هو الآخر ارتباط قوي وموجب ويقدر بـ(0.579) وهذا يدل على أن درجة تنوع المهام ودرجة السيطرة الذاتية وإمكانيات الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل بإضافة إلى خبرات النجاح والفشل كلها ذات ارتباط قوي لدى عمال المؤسسة.

الارتباط بين الظروف المادية والالتزام التنظيمي والذي بلغ (0.573) ويعتبر قوي وموجب وهذا بسبب ما تحاول الملبنة أن تسعى دائما إلى توفيره للعمال من إضاءة جيدة وتهوية ومحاولة التقليل من الضجيج قدر الإمكان داخل ورشات العمل بسبب الآلات الكبيرة.

الارتباط بين بعد الأجر والالتزام التنظيمي والذي بلغ (0.483) وهو متوسط ولكنه موجب هذا راجع إلى أن العامل حينما يكون أجره منخفض فإن التزامه تجاه عمله سوف ينقص وبالتالي كلما كان الأجر مرتفعاً كان الالتزام أقوى.

الارتباط بين فرص الترقية والالتزام التنظيمي والذي بلغ (0.475) كذلك هو الآخر يعد ارتباط متوسط أنه موجب وهذا يدل على أنه توجد وهذا بسبب إنخفاض طموحات العمال داخل الملبنة في الحصول على ترقيات أفضل لأنها نادرا ما تكون مما يسبب لهم الإحباط من هذه الناحية وعدم الاكتراث لموضوع الترقيات فلو أن الترقيات كانت بصفة دورية لكان هذا عامل إيجابي بالنسبة للعمال من أجل الرفع من قدراتهم وإثبات قدراتهم من أجل الترقية.

الارتباط بين نمط الإشراف والالتزام التنظيمي والذي بلغ (0.441) إرتباط ضعيف بسبب عدم التوافق الدائم بين الرئيس والمرؤوسين، وحتى يكون الإرتباط قوي يجب أن يكون نمط الإشراف المتبع جيد ومن أحسن أن يكون إشرافا ديموقراطياً حتى يلتزم العمال أكثر.

الارتباط بين ساعات العمل الإضافية والالتزام التنظيمي والذي بلغ (0.390) هو الآخر ارتباط ضعيف بسبب تأثير ساعات العمل الإضافية على نفسية العامل فكلما كانت هناك ساعات عمل إضافية متكررة بشكل كبير أدى ذلك إلى القضاء على الالتزام لدى العمال.

المطلب الثالث: اختبار وتحليل الفرضية الثانية

أولاً: الفروق في الرضا الوظيفي

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة الرضا الوظيفي لدى عمال ملبنة الأوراس تعزى ل: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، متوسط الأجر، طبيعة الوظيفة).

1. تبعاً للجنس

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة الرضا الوظيفي لدى عمال ملبنة الأوراس تبعاً للجنس.

لاختبار وجود فروق من عدمها تم اخضاع البيانات لاختبار (t) للفروق بين متوسطي عينتين لاستجابة أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس.

الجدول رقم(10): نتائج اختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس.

الدلالة	قيمة الدلالة Sig	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	
غير دال عند 0.05	0,088	-1.740	0.619	2.95	40	ذكر	الرضا الوظيفي
			0.571	3.32	10	أنثى	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم(10) يتضح أن قيمة الدلالة لاختبار (t) للرضا الوظيفي(0.088) أكبر من 0.05، ومنه نقبل الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عمال الذكور والإناث في ملبنة الأوراس حول الرضا الوظيفي.

وعليه نستنتج أن متغير الجنس في الملبنة عامل غير مؤثر بالنسبة لدرجة الرضا الوظيفي.

2. تبعاً للسن

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة أبعاد الرضا الوظيفي لدى عمال ملبنة الأوراس تبعاً للسن.

نستخدم لاختبار الفرضية تحليل التباين الأحادي One Way Anova للفروق بين المتوسطات لعدة فئات.

الجدول رقم(11): نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير السن.

الدالة	مستوى الدالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال عند 0.05	0.682	0.504	233.236	5	699.708	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
			46.202	44	21307.272	داخل المجموعات	
				49	22006.98	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة F بمستوى الدلالة (0.682) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، هذا يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية والتي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الرضا الوظيفي باختلاف سن أفراد العينة؛ ومنه فالعمر متغير غير مؤثر في إجابة الأفراد ورضاهم الوظيفي.

3. تبعاً للمستوى التعليمي

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة أبعاد الرضا الوظيفي لدى عمال ملبنة الأوراس تبعاً للمستوى التعليمي.

الجدول رقم(12): نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

الدالة	مستوى الدالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
دال عند 0.05	0,021	2.973	1111.444	5	5557.219	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
			373.858	44	16449.761	داخل المجموعات	
				49	22006.98	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة F بمستوى الدلالة (0,021) أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الرضا الوظيفي باختلاف المستويات التعليمي لأفراد العينة؛ ومنه فالمستوى التعليمي للعمال متغير مؤثر في رضاهم الوظيفي.

4. الحالة الاجتماعية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة أبعاد الرضا الوظيفي لدى عمال ملبنة الأوراس تبعاً للحالة الاجتماعية.

الجدول رقم(13): نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

الدلالة	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال عند 0.05	0,267	1.361	597.995	3	1793.984	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
			439.413	46	20212.996	داخل المجموعات	
				49	22006.98	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة F بمستوى الدلالة (0,267) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، هذا يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية والتي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الرضا الوظيفي باختلاف الحالة الاجتماعية لأفراد العينة.

5. الخبرة المهنية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة أبعاد الرضا الوظيفي لدى عمال ملبنة الأوراس تبعاً للخبرة المهنية.

الجدول رقم(14): نتائج تحليل التباين One Way Anova للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة المهنية.

الدلالة	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال عند 0.05	0,651	0.550	253.958	4	761.875	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
			461.850	45	21245.105	داخل المجموعات	
				49	22006.98	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة F بمستوى الدلالة (0,651) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، هذا يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية والتي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الرضا الوظيفي باختلاف سنوات الخبرة للأفراد العينة؛ ومنه فأقدمية العمال متغير غير مؤثر في رضاهم الوظيفي.

6. تبعاً لمتوسط الأجر

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة أبعاد الرضا الوظيفي لدى عمال ملبنة الأوراس تبعاً لمتوسط الأجر.

الجدول رقم(15): نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أبعاد الرضا الوظيفي تبعاً لمتوسط الأجر.

الدالة	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال عند 0.05	0.813	0.317	148.782	3	446.345	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
			468.705	46	21560.635	داخل المجموعات	
				49	22006.98	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة F بمستوى الدلالة (0.813) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، هذا يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية والتي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الرضا الوظيفي باختلاف أعمار أفراد العينة؛ ومنه فأجور العمال متغير غير مؤثر في رضاهم الوظيفي.

7. تبعاً لطبيعة الوظيفة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة أبعاد الرضا الوظيفي لدى عمال ملبنة الأوراس تبعاً لنوع الوظيفة.

الجدول رقم(16): نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أبعاد الرضا الوظيفي تبعاً لنوع الوظيفة.

الدالة	مستوى الدالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال عند 0.05	0.416	1.004	450.729	5	1802.918	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
			448.979	45	20204.062	داخل المجموعات	
				49	22006.98	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة F بمستوى الدلالة (0.416) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، هذا يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية والتي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الرضا الوظيفي باختلاف نوع الوظيفة لأفراد العينة؛ ومنه فوظيفة العمال متغير غير مؤثر في رضاهم الوظيفي.

ثانياً: الفروق في الالتزام التنظيمي

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة الالتزام التنظيمي لدى عمال ملبنة الأوراس تعزى ل: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، متوسط الأجر).

1. تبعاً للجنس

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة الالتزام التنظيمي لدى عمال ملبنة الأوراس تبعاً للجنس.

- لاختبار وجود فروق من عدمها تم اخضاع البيانات لاختبار (t) للفروق بين متوسطي عينتين لاستجابة أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابة أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.

الدالة	قيمة الدالة Sig	قيمة T	الانحراف	المتوسط	العدد	الجنس	
غير دال عند 0.05	0,370	-0,904	1.01	3.39	40	ذكر	الالتزام التنظيمي
			0.398	3.68	10	أنثى	

المصدر: اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من الجدول رقم (17) نلاحظ بأن قيم t بالنسبة للذكور والإناث كانت (-0.904) وقيمة احتمالية قدرها 0.37 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية أي لا فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الذكور والإناث حول الالتزام التنظيمي.

2. تبعاً للسن

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة أبعاد الرضا الوظيفي لدى عمال ملبنة الأوراس تبعاً للسن.

نستخدم لاختبار الفرضية تحليل التباين الأحادي One Way Anova للفروق بين المتوسطات لعدة فئات.

الجدول رقم(18): نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير السن.

الدلالة	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال عند 0.05		0.119	31.164	5	93.942	بين المجموعات	الالتزام التنظيمي
			262.864	44	12091.728	داخل المجموعات	
				49	12185.220	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة F بمستوى الدلالة (0.949) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، هذا يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية والتي نقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الالتزام التنظيمي باختلاف سن أفراد العينة؛ ومنه فالعمر متغير غير مؤثر في درجة الالتزام.

3. تبعاً للمستوى التعليمي

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة أبعاد الرضا الوظيفي لدى عمال ملبنة الأوراس تبعاً للمستوى التعليمي.

الجدول رقم(19): نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أبعاد الالتزام تبعاً للمستوى التعليمي.

الدالة	مستوى الدالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال عند 0.05	0.417	1,020	253,207	5	1266,036	بين المجموعات	الالتزام التنظيمي
			248,163	44	10919,184	داخل المجموعات	
				49	12185,220	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة F بمستوى الدلالة (0.417) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، هذا يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية والتي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الالتزام التنظيمي باختلاف المستوى التعليمي لأفراد العينة؟

4. حسب الحالة الاجتماعية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة أبعاد الرضا الوظيفي لدى عمال ملبنة الأوراس تبعاً للحالة الاجتماعية.

الجدول رقم(20): نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أبعاد الرضا الوظيفي تبعاً للحالة الاجتماعية.

الدالة	مستوى الدالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال عند 0.05	0.299	1.261	308.609	3	925.826	بين المجموعات	الالتزام التنظيمي
			244.769	46	11259.394	داخل المجموعات	
				49	12185,220	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة F بمستوى الدلالة (0.299) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، هذا يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية والتي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الالتزام التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية لأفراد العينة.

5. حسب الخبرة المهنية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة أبعاد الرضا الوظيفي لدى عمال ملبنة الأوراس تبعاً للخبرة المهنية.

الجدول رقم(21): نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أبعاد الرضا الوظيفي تبعاً للخبرة المهنية.

الدلالة	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال عند 0.05	0,827	0,298	77,365	4	232,095	بين المجموعات	الالتزام التنظيمي
			259,851	45	11953,125	داخل المجموعات	
				49	12185,220	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة F بمستوى الدلالة (0.827) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، هذا يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية والتي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الالتزام التنظيمي باختلاف خبرة أو أقدمية أفراد العينة في المؤسسة.

6. تبعاً لمتوسط الأجر

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة أبعاد الرضا الوظيفي لدى عمال ملبنة الأوراس تبعاً لمتوسط الأجر.

الجدول رقم(22): نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أبعاد الرضا الوظيفي تبعاً لمتوسط الأجر

الدلالة	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال عند 0.05	0,355	1,110	274,098	3	822,295	بين المجموعات	الالتزام التنظيمي
			247,020	46	11362,925	داخل المجموعات	
				49	12185,220	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة F بمستوى الدلالة (0.355) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، هذا يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية والتي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الالتزام التنظيمي باختلاف أجور أفراد العينة في المؤسسة.

7. تبعاً لطبيعة الوظيفة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة أبعاد الرضا الوظيفي لدى عمال ملبنة الأوراس تبعاً لنوع الوظيفة.

الجدول رقم(23): نتائج تحليل التباين One Way Anova للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أبعاد الرضا الوظيفي تبعاً لنوع الوظيفة.

مستوى الدلالة	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال عند 0.05	0.182	1.636	386.770	4	1547.079	بين المجموعات	الالتزام التنظيمي
			236.403	45	10638.141	داخل المجموعات	
				49	12185,220	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة F بمستوى الدلالة (0.182) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، هذا يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية والتي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الالتزام التنظيمي باختلاف نوع وظيفة أفراد العينة.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل تقديم المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في ملبنة الأوراس باتنة من خلال الهيكل التنظيمي ومراحل عملية إنتاج الحليب. ثم منهج الدراسة وأدوات التحليل وعينة الدراسة. كما تم الاعتماد على الاستبانة التي تم توزيعها على مجموعة من العمال داخل الملبنة. وبعد استرجاع تلك الاستبانات وتفريغها ومعالجتها ببرنامج Spss من أجل استخراج مختلف الاختبارات والمعاملات لاختبار وتحليل فرضيات الدراسة، وتفسير النتائج وجد مستوى تقييم متوسط من الرضا الوظيفي العام وكذلك مستوى متوسط بالنسبة لأبعاد (فرص الترقية، ومحتوى العمل، وجماعة العمل، وساعات العمل، وظروف العمل المادية) وكذا مستوى تقييم واحد مرتفع من الرضا الوظيفي بالنسبة لنمط الإشراف، ومستوى تقييم واحد أيضاً منخفض من الرضا الوظيفي تمثل في بعد الأجور، وكما وجدنا أيضاً مستوى تقييم مرتفع بالنسبة للالتزام التنظيمي لدى عمال الملبنة. كما وجدت علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي عامة وبين أبعاد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

كما لوحظ اختلاف في نتائج الفروق بين المتوسطات لأفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية بالنسبة للرضا والالتزام حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمستوى التعليمي ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لكل من (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، متوسط الأجر، طبيعة الوظيفة) للرضا الوظيفي، وعدم وجود فروق بين متوسطات اجابات العينة حول الالتزام تبعاً للبيانات الشخصية.



خاتمة

من خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها حول موضوع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي ما هو إلا صورة عاكسة لشعور العمال تجاه الأعمال التي يقومون بها وحتى تكون صورة هذا الانعكاس جيدة لا بد على المنظمات أن تقوم بتخفيف تأثير العوامل التي تؤدي إلى عدم الشعور بالرضا والاهتمام أكثر بالموارد البشرية التي تعمل تحت وصايتها ولا بد عليها أيضا أن تقوم بدراسة الرضا الوظيفي بصفة دورية حتى يتسنى لها معرفة الأسباب التي تؤدي إلى عدم رضا العمال ومحاولة تجنبها حتى تستطيع الاستفادة من قدرات العمال قدر الإمكان من أجل تحقيق أهدافها.

أما فيما يخص الالتزام التنظيمي فهو الآخر من أهم المواضيع الحديثة التي لقيت إهتمام كبير من طرف علماء علم الاجتماع وعلم النفس وذلك من خلال دراسة سلوك العمال داخل منظماتهم ومدى ارتباطهم بها وكذا مدى التضحية التي يقدمونها في سبيل الاستمرار في العمل بها، كما أن الالتزام التنظيمي يعد من بين أهم العناصر التي تساهم في نجاح المنظمات بصورة كبيرة وذلك من خلال الولاء الذي يخلقه لدى العمال.

• نتائج الدراسة:

بخصوص الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى ملبنة الأوراس بباتنة والتي كان الهدف من ورائها هو إيجاد العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

– هناك تقييم عام متوسط لمستوى الرضا الوظيفي، وكان متوسط بعد نمط الإشراف مرتفع تليه جماعة العمل بعد ذلك محتوى العمل ثم ساعات العمل وفرص الترقية بعدها ظروف العمل المادية والأجور التي كلها لها تقييم متوسط.

– فيما يخص الالتزام التنظيمي فقد تحصل على تقييم مرتفع حسب ما يراه عمال المؤسسة.

– بالنسبة للفرضية الرئيسة الأولى حول علاقة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وجد ارتباط قوي وموجب، أما فيما يخص العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، فقد رتب على النحو التالي: تأتي في المرتبة الأولى جماعة العمل بمعامل ارتباط قوي ثم الرضا عن محتوى العمل، تليه ظروف العمل المادية، ثم الأجور بمعامل ارتباط متوسط، تليه فرص الترقية بمعامل ارتباط متوسط، ثم نمط الإشراف بمعامل ارتباط ضعيف، بعد ذلك ساعات العمل بمعامل ارتباط ضعيف هو الآخر.

– بالنسبة للفرضية الثانية فقد توصلنا إلى عدم وجود فروق في رضا لعاملين باختلاف جنسهم أما بالنسبة للمتغيرات الأخرى بالنسبة للرضا الوظيفي، كالمستوى التعليمي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بالنسبة

- وجد تباين في نتائج الفروق بين المتوسطات لأفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية بالنسبة للرضا والالتزام حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمستوى التعليمي بالنسبة للرضا. فالمستوى التعليمي عامل وُثر في تقييم العاملين لرضاهم من عدمهم.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لكل من (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، متوسط الأجر، طبيعة الوظيفة) للرضا الوظيفي.
- عدم وجود فروق بين متوسطات اجابات العينة حول الالتزام تبعاً للبيانات الشخصية.

التوصيات:

- من بين التوصيات التي يمكن أن نقوم بتقديمها فيما يخص هذا الموضوع ما يلي:
- على المنظمات الاهتمام بالموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي؛
- العمل على تخفيف العوامل التي قد تؤثر على رضا العاملين.
- تطوير المنظمات لبرامج العمل التي من شأنها أن تزيد من التزام الأفراد داخل منظماتهم؛
- توفير برامج للخدمات الاجتماعية التي تزيد من مستوى الالتزام التنظيمي لديه؛
- القيام بدراسة دورية لرضا العمال داخل الملينة؛
- أخذ آراء العمال بعين الاعتبار عند تصميم برامج الترقية والمكافآت
- تنمية الالتزام التنظيمي للعمال من خلال تحسيسهم بأهميتهم داخل الملينة؛
- التقليل قدر الإمكان من العوامل التي تؤثر على رضا العمال وخاصة الأجور وساعات العمل الإضافية التي ترهقهم خاصة في الفترات التي يزداد فيها الطلب على الحليب؛
- تحديث الآلات من أجل الرفع من إنتاجية الملينة وتوسيع نطاق تغطيتها لولايات أخرى.

أفاق البحث

نقترح في هذا المجال القيام بدراسات مختلفة تمس جوانب أخرى متعلقة سواء بالرضا الوظيفي أو الالتزام، منها يلي:

- علاقة الالتزام التنظيمي بضغط العمل داخل المؤسسات الصناعية بالجزائر؛
- الرضا الوظيفي ومدى تأثيره على الإنتاجية في المصانع الكبرى؛
- الرضا الوظيفي وعلاقته بالتسويق الداخلي؛
- أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي؛
- مدى مساهمة الرضا الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات؛
- دور الالتزام التنظيمي في خلق الثقافة التنظيمية ؛
- مساهمة الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين.



12. الفريجات؛ خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي "المفاهيم المعاصرة"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2009
13. المبيضين؛ صفوان محمد، عائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2012
14. المغربي؛ كمال محمد، السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2 2004
15. حسن؛ راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 2001
16. حمادات؛ محمد حسن، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2008
17. ديري؛ زاهر محمد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2011
18. سليمان؛ محمد أحمد، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي "قيم وأخلاقيات الأعمال"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1 2011
19. عباس؛ أنس عبد الباسط، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1 2011
20. عبد الباقي؛ صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، ط 2004
21. عبد الباقي؛ صلاح الدين محمد، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، ط 2005
22. عدون؛ ناصر دادي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط 2004
23. عوض الغزو؛ فاتن، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2010
24. عوض؛ عامر، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2008
25. فليبه؛ فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 2005
26. كورتل؛ فريد، نوري؛ منير، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2011
27. محمد عباس؛ سهيلة، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 2006
28. محمد عباس؛ سهيلة، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1 1999

29. هاشم؛ عادل عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2010
30. حريم؛ حسين، إدارة الموارد البشرية "إطار متكامل"، حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2013
31. سلطان؛ محمد سعيد، سلوك الإنسان في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط 2002
- *المذكرات:
32. أبو جياب؛ محمد محمد مصطفى، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014
33. أبو رحمة؛ محمد حسن خميس، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في الجامعة الإسلامية، 2012
34. أبو ندا؛ سامية خميس، تحليل علاقة بمعنى المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007
35. آل قاسم؛ رؤى رشيد سعي، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012
36. برباخ؛ رابح، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2014
37. بن نابي؛ حسن، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم النفس جامعة الجزائر2، 2012
38. جبارة؛ سامية، رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2008
39. حسن؛ قيس ابراهيم، دور خصائص الريادة في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، ديالي العزي للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة السليمانية، الهيئة الكردستانية للدراسات الاستراتيجية والبحث العلمي، العراق

40. حلس؛ صقر محمد أكرم، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، فلسطين، 2012
41. حنون؛ سامي ابراهيم حماد، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال كلية التجارة، جامعة غزة، فلسطين، 2006
42. الرواشدة؛ ريم ياسير، أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2007
43. زويش؛ سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على الأداء في المؤسسة، دراسة حالة ثانوية أمزيل أمحمد، مذكرة ماجستير، جامعة آكلي محند الحاج، البويرة، 2013
44. الشمري؛ عايد رحيل عيادة، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود الشرقية، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013
45. صحراوي؛ وافية، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إدارات الجامعة الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم النفس، جامعة الجزائر2، 2013
46. طاهري؛ عبد الغاني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، 2000
47. الطعاني؛ يونس أحمد إسماعيل الشوابكة حسن، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد1، الأردن، 2013
48. العبادي؛ أحمد بن حميد بن محمد، الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1999
49. العزيز؛ وردة، علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم النفس، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2010
50. العنزي؛ عطا الله بن فاحس راضي، اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008

51. فطيمة؛ بوهنتالة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2000
52. فلمبان؛ ايناس فؤاد نواوي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربوي والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2009، المملكة العربية السعودية
53. القيزي؛ عبد الحفيظ، علاقات التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2012
54. لبصير؛ شهرزاد، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي، رسالة الماجستير، علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2000
55. مجيدر؛ بلال، تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة 2010
56. مرزوق؛ ابتسام يوسف محمد، إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011
57. مزوار؛ منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2013
58. معمري؛ حمزة، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل كلية علم النفس، جامعة الجزائر، 2008

*المجلات:

59. احمد؛ ثابت احسان، الرضا الوظيفي على وقف بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية، جامعة الموصل، العراق، مجلة الرافدين للعلوم الرياضي، المجلد، 17، العدد 57، 2011
60. برفوق؛ عبد الرحمان ، درنوني؛ هدى، الالتزام التنظيمي "المفهوم، الأبعاد والنتائج"، جامعة بسكرة، الجزائر، مجلة علوم الإنسان والمجتمع ، العدد 13، 2014
61. خلف؛ قصي فوزي، ريسان؛ علي، مقارنة لمستوى الإشراف للهيئات الإدارية في الأندية الرياضية للدرجتين الأولى والثانية، جامعة البصرة، العراق، مجلة دراسات وبحوث التربية البدنية، العراق، المجلد، 18، الإصدار، 2011

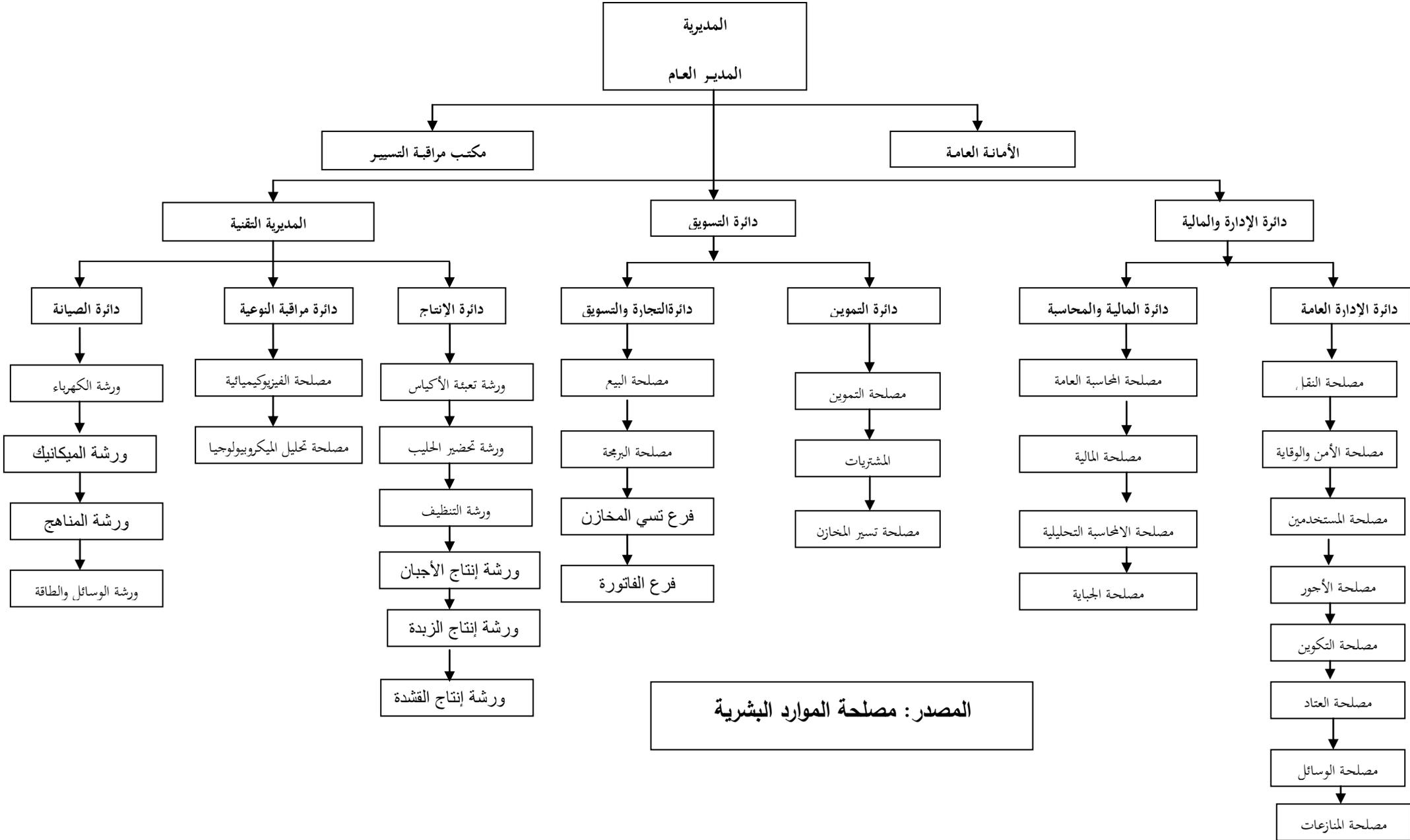
62. العبادي؛ خالد محمود عزيز، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، جامعة الموصل للعلوم الرياضية، العراق، مجلد 19، العدد 61، 2013

ثانياً: المراجع باللغة الفرنسية:

63. Abdullah&Muhammed Ismail Ramay,antecedents of organizational commitment of banking sector employees in pakistan,serbain journal of management, N7, 1, 2012, p 90
64. Jean-marie,Rousseurs Humains et gestion des personnes,librairie vuibert, paris, 4edition, p 27
65. william.j al ,La gestion des ressources humaines, MC Graw hill ,Québec 1985, p37



الهيكل التنظيمي لمصلحة الأوراس - بانة -





الملحق 02



استبانة بحث

الموضوع : علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي

دراسة حالة ملبنة الأوراس. باتنة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....،

أخي الفاضل، أختي الفاضلة.....،

نضع بين أيديكم هذه الإستبانة الخاصة بدراسة علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي بملبنة الأوراس باتنة. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص تسيير الموارد البشرية بجامعة محمد خيضر بسكرة .

كما نرجو من سيادتكم الإجابة على أسئلة الاستبانة بكل دقة وموضوعية،حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة

على صحة إجاباتكم،لذلك نرجوا منكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم. علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث

العلمي فقط ، وستكون إجاباتكم مصدر عون في التوصل إلى النتائج الموضوعية والعلمية.

ولكم منا فائق التقدير والاحترام على حسن التعاون.

إشراف الأستاذة :

محبوب سعدية

إعداد الطالب :

عدودة زين الدين

المحور الأول: البيانات الشخصية:

ضع إشارة (X) في الخانة المناسبة

الجنس: ذكر أنثى

السن:

من 20 إلى 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
من 40 إلى 50 سنة من 50 سنة فأكثر

المستوى التعليمي:

ثانوي ليسانس مهندس
تقني سامي ماجستير دراسات عليا

الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج بدون أولاد متزوج بأولاد
مطلق أرمل

الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات
من 11 سنة إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر

متوسط الأجر:

أقل من 20000 دج من 20000 دج إلى 40000 دج
من 40000 دج إلى 60000 دج أكثر من 60000 دج

طبيعة الوظيفة:

أعوان التنفيذ أعوان التحكم إطارات متوسطة
إطارات مسيرة إطارات سامية

المحور الثاني : أجزاء الإستبانة

الجزء الأول: الرضا الوظيفي:

ويهدف هذا الجزء إلى معرفة مدى رضا العاملين في المؤسسة ،يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب

الرقم	عبارات القياس (الرضا الوظيفي)	التقييم			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
الأجور والمكافآت					
01	الأجور التي تقدمها المؤسسة مناسبة مقارنة مع الجهد المبذول				
02	الأجر مناسب مقارنة مع الزملاء في مؤسسات مماثلة				
03	الأجر يتناسب مع الظروف المعيشية السائدة				
04	الأجر يصرف في وقته المحدد				
05	تمنح المكافآت في المؤسسة بعدالة				
نمط الإشراف					
06	الإشراف المتبع من قبل الرئيس المباشر جيد				
07	علاقتي مع رئيسي المباشر جيدة				
08	تمتاز اوامر وتوجيهات رئيسي في العمل بالوضوح والدقة				
09	يقدر رئيسي في العمل أعمالي وجهدي				
10	يقدم لي الرئيس المباشر المساعدة في حالة وجود صعوبات في العمل				
11	يظهر المدير الاحترام والتقدير للعمال				
12	يأخذ رئيسي المباشر آراء العمال بعين الاعتبار				
فرص الترقية					
13	فرص الترقية متاحة للجميع				

					تعتمد المؤسسة سياسة واضحة في الترقية	14
					تقدم لي وظيفتي فرصة للتعلم واكتساب معارف جديدة	15
					تتناسب الترقيات مع المناصب الممنوحة	16
محتوى العمل						
					لايسبب لي عملي ملل لعدم وجود تكرار في المهام	17
					هناك توافق بين مؤهلاتي ومتطلبات وظيفتي	18
					لدي الحرية في اختيار وتعديل طريقة العمل حسب الحاجة	19
					مهامي وواجباتي واضحة	20
جماعة العمل						
					الروح الجماعية سائدة داخل المؤسسة	21
					الاتصال داخل المجموعة يسير بشكل جيد	22
					توجد علاقات غير رسمية بين الزملاء خارج العمل	23
					يوجد تعاون داخل الجماعة	24
ساعات العمل						
					توقيت ساعات العمل ملائم	25
					ساعات العمل الإضافية تسبب لك توتراً	26
					أجر الساعات الإضافية ملائم	27
					يتم توزيع ساعات العمل بطريقة عادلة	28
ظروف العمل المادية						
					الانارة و الإضاءة داخل مكان العمل مناسبة	29
					الضجيج داخل مكان العمل كبير	30
					التهوية و الرائحة داخل مكان العمل جيدة	31
					أشعر بأن الظروف في المؤسسة مناسبة للانجاز	32
					توفر المؤسسة كافة الادوات اللازمة للعمل	33
					توفر المؤسسة تكييف جيد	34

الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي:

ويهدف هذا الجزء إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة ، يرجى وضع (X) في المربع المناسب

الرقم	عبارات القياس (الالتزام التنظيمي)				
	موافق	موافق	محايد	غير	غير

موافق بشدة	موافق		بشدة		
					01 أشعر بالفخر والاعتزاز كوني فرد من أفراد المؤسسة
					02 أنا أعتبر المؤسسة عائلة ثانية لي
					03 أشعر بأنني مهم داخل المؤسسة
					04 أشعر أن مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلي
					05 أشعر بالإخلاص والولاء لهذه المؤسسة
					06 أشعر أنه من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف هذه المؤسسة
					07 أشعر بأنني في وظيفة جيدة داخل هذه المؤسسة
					08 أشعر بأن قراري كان صائباً حينما اخترت هذه المؤسسة
					09 سأقبل العمل في أي منصب مقابل بقائي داخل هذه المؤسسة
					10 سأكون سعيداً لو أكملت باقي حياتي الوظيفية داخل هذه المؤسسة
					11 سأستمر في العمل بهذه المؤسسة لأنني أشعر بالراحة فيها
					12 أطمح للحصول على وظيفة أعلى لأقدم إضافة للمؤسسة
					13 أذافع عن المؤسسة إذا تكلم عنها بسوء
					14 أنا أوّمن بمبادئ وقيم هذه المؤسسة
					15 أعتبر أن ترك المؤسسة بدون أسباب وجيهة تصرف خاطئ
					16 ألتزم بشكل دائم بأوقات بدء و نهاية العمل
					17 لا أتغيب عن العمل إلا لحالات الضرورة القصوى



الملحق 03

قائمة المحكمين:

الرقم	الإسم واللقب	صفة المحكم
01	جيلح الصالح	أستاذ في قسم علوم التسيير-جامعة بسكرة
02	شين فيروز	أستاذة في قسم علوم التسيير-جامعة بسكرة
03	غربي وهيبة	أستاذة في قسم علوم التسيير-جامعة بسكرة
04	جودي سامية	أستاذة في قسم علوم التسيير-جامعة بسكرة