

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

## الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية في المركز التجاري "UNO" - البويرة -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير

الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- د. بولداوي علي

إعداد الطالبتين:

❖ بوعمره شيماء

❖ داود خولة

السنة الجامعية: 2022/2021

# شكر و عرفان

بداية الشكر لله عزوجل الذي أعاننا وشد من عزمنا لإكمال هذا العمل المتواضع ونشكره راكعين.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "  
"رواه الترمذي"

نتقدم بأجمل عبارات الشكر والإمتنان من قلوب فائضة بالمحبة والإحترام والتقدير إلى الدكتور "بولبداوي علي" على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة والشكر الكبير على حسن معاملته وجميل صبره، وفقك الله لما يحب ويرضى.  
والشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه من أولى المراحل الدراسية إلى حتى هذه اللحظة، كما نشكر لجنة المناقشة وجميع الأساتذة الذين تعلمنا على أيديهم حتى وصلنا إلى ما نحن عليه اليوم.

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد وساعدنا في تقديم هذا العمل المتواضع، أسأل المولى عزوجل أن يجزي الجميع عنا خير الجزاء وأن يتقبل منا عملنا.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عزوجل أن يرزقنا السداد والرشاد والعفاف والغنى.

والحمد لله رب العالمين

## إهداء

إلى قدوتي الأولى ونبراسي الذي ينير دربي، إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني  
بلا حدود، إلى من رفعت رأسي عاليا وافتخارا به أبي الغالي أدامه الله ذخرا  
لي وجزاه عني خير الجزاء.

إلى التي رأني قلبها قبل عينها وحننتني أحشاؤها قبل يديها، إلى شجرتي  
التي لا تذبل، إلى الظل الذي آوي إليه في كل حين أمي الحبيبة أطال الله  
في عمرها وأدامها تاج فوق رؤوسنا.

إلى الشموع التي تنير لي الطريق إخواني، الكتابة لا تكفي لأصف كيف  
أحبكم والعمر قصير لأكتب حبكم، أراكم بسمتي وأرى جمال الأيام أنتم  
حفظكم الله ورعاكم.

## شيماء

## إهداء

إلى من فتحت أبواب الجنة لها، قرة عيني ونبع حناني أغلى ما أملك في  
الوجدان "أمي" أطال الله في عمرها.

إلى بحر الحب والعطاء.. من كان سندي وساعدي ضد نوائب الدهر وفتح  
أمامي كل سبل النجاح والثقة..

أغلى ما أملك في الوجود "أبي" أطال الله في عمره.

إلى كافة أسرتي وكل من ساعدني على إنجاز هذا العمل المتواضع.. أهدي  
ثمرة جهدي..

أسأل الله أن يجعله نورا بين يدي يوم يقوم الحساب أمين.

## خولة.

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى عينة من موظفي المركز التجاري " إينو UNO " -البويرة- حيث نسعى من خلالها للكشف عن العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي وقد استخدمنا المنهج الوصفي الارتباطي وطبقت الدراسة على عينة عددها (76) عامل في المركز التجاري UNO، واستعملنا أداة الاستبيان- الملاحظة- المقابلة ومقياس ألان وميلر (1993). بالنسبة للإلتزام التنظيمي.

- استخدمنا المعالجة الإحصائية معامل بيرسون لاختبار دلالة الارتباط بين المتغيرين وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- للرضا الوظيفي علاقة ارتباطية بالإلتزام التنظيمي.
- للرضا عن الإشراف علاقة ارتباطية بالإلتزام التنظيمي.
- للرضا عن الأجر علاقة ارتباطية بالإلتزام التنظيمي.
- للرضا عن ساعات العمل علاقة ارتباطية بالإلتزام التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** الرضا الوظيفي - الإلتزام التنظيمي.

**Abstract:**

This study aimed to identify the nature of the relationship between job satisfaction and organizational commitment in a sample of employees of the "UNO" mall, where we seek to detect the correlation between job satisfaction and organizational commitment. We used the descriptive link approach and applied the study to a sample of (76) workers at the UNO Mall, and we used the questionnaire tool - observation - the interview and the Alan and Miller scale (1993). for regulatory commitment.

We used the Pearson laboratory statistical processing to test the correlation between the two variables and we came up with the following findings:

- functional satisfaction is a correlation with regulatory commitment. Consent to supervision has a correlation with regulatory obligation.
- Pay satisfaction has a correlation with regulatory obligation.
- Satisfaction with working hours is a correlation with regulatory obligation.

**Keywords:** Job Satisfaction - Organizational Commitment.

## فهرس المحتويات:

الرقم	المحتوى	صفحة
1	شكر وعرفان	أ
2	إهداء 01	ب
3	إهداء 02	ج
4	ملخص بالعربية	د
5	ملخص بالإنجليزية	هـ
6	فهرس المحتويات	و
7	فهرس الجداول	ط
8	فهرس الأشكال	ط
9	مقدمة	1
10	<b>الفصل الأول:</b> <b>(الاطار العام للدراسة)</b>	
11	1- الاشكالية.	5
12	2- الفرضيات.	7
13	3- أهمية الدراسة.	7
14	4- أسباب اختيار الموضوع.	8
15	5- أهداف الدراسة.	8
16	6- تحديد المفاهيم الاجرائية.	9
17	7- الدراسات السابقة.	9
18	8- التعقيب على الدراسات السابقة.	14
19	<b>الفصل الثاني:</b> <b>الرضا الوظيفي</b>	
20	تمهيد	17
21	1- طبيعة الرضا الوظيفي ومفهومه.	18
22	2- أهمية الرضا الوظيفي.	18
23	3- العوامل المؤثرة في الرضا.	19
24	4- عناصر الرضا الوظيفي.	21
25	5- محددات الرضا الوظيفي.	24
26	6- أبعاد الرضا الوظيفي.	25

29	7- مؤشرات الرضا الوظيفي.	27
34	8- معوقات الرضا الوظيفي.	28
36	9- نموذج الرضا الوظيفي.	29
37	10- نظريات الرضا الوظيفي.	30
42	11- قياس الرضا الوظيفي.	31
44	خلاصة	32
<b>الفصل الثالث: الإلتزام التنظيمي</b>		33
46	تمهيد	34
47	1- مفهوم الإلتزام التنظيمي.	35
48	2- خصائص الإلتزام التنظيمي.	36
48	3- أهمية الإلتزام التنظيمي.	37
49	4- آثار الإلتزام التنظيمي.	38
50	5- العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي.	39
52	6- مراحل الإلتزام التنظيمي.	40
53	7- أبعاد الإلتزام التنظيمي.	41
56	8- مكونات الإلتزام التنظيمي.	42
58	9- العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي.	43
60	10- تدعيم الإلتزام التنظيمي.	44
61	11- العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي.	45
63	خلاصة	46
<b>الجانب التطبيقي</b>		47
<b>الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية</b>		48
66	تمهيد	49
67	1- الدراسة الاستطلاعية	50
67	2- منهج الدراسة	51
68	3- حدود الدراسة	52
68	4- مجتمع الدراسة	53
68	5- عينة الدراسة	54



68	6- أدوات الدراسة	55
72	7- أساليب المعالجة الإحصائية.	56
73	خاتمة	57
75	قائمة المراجع	58
	الملاحق	59

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	صفحة
01	الجدول رقم (01) يوضح محددات الرضا الوظيفي	22
02	الجدول رقم (02) يوضح العبارات قبل التحكيم وبعد التحكيم	66
03	الجدول رقم (03) يوضح اتجاه العبارات	67
04	الجدول رقم (04) يوضح طريقة تصحيح استبيان الرضا الوظيفي.	67
05	الجدول رقم (05) يوضح اتجاه العبارات.	68
06	الجدول رقم (06) يوضح طريقة تصحيح استبيان الإلتزام التنظيمي.	69

## فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	صفحة
01	الشكل رقم (01) يوضح العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	18
02	الشكل رقم (02) يمثل السلوك الانساني في المنظمات	18
03	الشكل رقم (03) يمثل أبعاد الرضا الوظيفي	26
04	الشكل رقم (04) يمثل مؤشرا الرضا الوظيفي	31
05	الشكل رقم (05) يمثل نموذج الرضا الوظيفي.	34
06	الشكل رقم (06) يوضح هرم الحاجات المرتبطة بالذات	35
07	الشكل رقم (07) يوضح آثار الإلتزام التنظيمي	47
08	الشكل رقم (08) أبعاد الإلتزام الوظيفي	53
09	الشكل رقم (09) يوضح العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي.	57

شهد العالم تطورات بارزة خلال السنوات الأخيرة جعلت الدول تحاول جاهدة التكيف مع اقتصاديات العالم الجديد خاصة في ظل الإستغلال الأمتل للموارد البشرية التي تعتبر ركيزة أساسية لنجاح أي منظمة، ونظرا لأهمية العنصر البشري باعتباره المحور الفعال في عملية الإنتاج في مختلف القطاعات، فهو اليوم مصدر قوة وميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، فسر نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها هو العمل على تحريك الطاقات البشرية وتطويرها وتحفيزها على العمل، وذلك يتأكد من خلال تجارب مدرسة العلاقات الانسانية والتي اكدت على ضرورة مراعاة النواحي النفسية والاجتماعية للعنصر البشري من كل الجوانب، وليس فقط الجانب المادي بحيث يتم هذا كله من خلال إشباع مختلف حاجاته من خلال توفير جميع الوسائل الممكنة لتحقيق درجة معينة من الرضا الوظيفي.

لقد لقي موضوع الرضا الوظيفي اهتمام كبير من قبل العلماء والباحثين لاعتباره السلوك المرغوب الذي تسعى المنظمة إلى تطويره وإبقائه لدى موظفيها، فالرضا الوظيفي يلعب دورا هاما في أداء وفاعلية العاملين، وكذلك في سيرورة المؤسسة ونجاحها وتحقيق أهدافها، فالرضا الوظيفي هو مجموعة من الأحاسيس والمشاعر التي تتشكل لدى الفرد تجاه المنظمة، بحيث يميل الفرد تجاه عمله ويظهر ذلك في سلوكياته وخاصة في طريقة تعامله مع زملائه، وكذا إحترامه لرئيسه ولأنظمة الشركة، إذ أن الفرق يظهر بين العامل الراضي في عمله وغير الراضي وهذا كله من خلال التصرفات التي تظهر في شكل ردود أفعال، فحسب دراسة عبد الله بن عبد العزيز عبد المطلب الشريف سنة (2020) والتي هدفت إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء النظام الإداري المطبق بجامعة تبوك، حيث أوضحت نتائجها بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأشكال المختلفة للرضا الوظيفي تعزي إلى عامل طبيعة الكلية ووجود فروق في كل من الرضا المرتبط بالتوظيف والرضا المرتبط بالمتابعة والتقييم، تعزي إلى عامل الرتبة العلمية في حين وجدت فروق ذات دلالة في كل من الرضا المرتبط بالتخطيط والرضا المرتبط بالتنظيم.

نركز في دراستنا الحالية على موضوع الرضا الوظيفي وربطه بمتغير الإلتزام التنظيمي، الذي يلعب دورا هاما في الموارد البشرية لأن الرغبة التي يبديها الفرد من خلال تفاعله واجتهاده لتزويد المنظمة بما تحتاجه، إذ أن بلوغ هذه الحاجيات قد يقوم على اهتمامات المنظمة وقد يكون العكس، غير أن الأهداف تفرض القيام بكل منهما بواجبه اتجاه الآخر.

فحسب دراسة محمود جودت فارس (2014) والتي جاءت بعنوان العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر-غزة، حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة (170) موظفا إداريا في جامعة الأزهر. تم توزيع أداة البحث المتمثلة في الإستبيان وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الثقة

بالمشرفين والإلتزام التنظيمي، وأيضا وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والإلتزام التنظيمي .

تكمن أهمية دراستنا الحالية في الحصول على معلومات حول العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة، التي لها أثر على الموظف وعلى المنظمة، كما أن هذا الموضوع حيوي وثيري يجذب اهتمام الكثير من الباحثين في شتى المجالات، ولأن الموضوع يتعلق بالعمل باعتباره أداة للإنتاج والتقدم والإزدهار، وذلك من أجل تحسين وزيادة المردودية ومعرفة كيفية تحقيق الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي مستقبلا .

حيث تنقسم هذه الدراسة إلى جانب نظري وجانب تطبيقي، الجانب النظري قسم إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول تناولنا فيه اشكالية الدراسة وطرح التساؤلات مع اقتراح الفرضيات التي جاءت كإجابات مؤقتة حول الدراسة بالإضافة إلى أهمية الدراسة، والأسباب الذاتية والموضوعية مع ذكر الأهداف، تحديد المفاهيم الخاصة بالدراسة، وعرض بعض الدراسات السابقة وصولا إلى عملية التعقيب على هذه الدراسات، أما الفصل الثاني فسنتناول فيه موضوع الرضا الوظيفي من حيث طبيعته ومفهومه مروراً بأهميته والعوامل المؤثرة فيه، عناصره، محدداته، أبعاده، مؤشرات، معوقاته، نموذج للرضا الوظيفي، ونظرياته وكيفية قياسه، والفصل الثالث سنتناول فيه موضوع الإلتزام التنظيمي من حيث المفهوم والخصائص والأهمية، آثاره، والعوامل المؤثرة فيه، مراحل، أبعاده، مكوناته والعوامل المساعدة في تكوينه وكيفية تدعيمه والعلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي.

أما الجانب التطبيقي سنتناول فيه الفصل الرابع الخاص بمنهجية الدراسة الميدانية بداية بالدراسة الإستطلاعية ' المنهج المتبع، التعرف على مكان إجراء الدراسة المتمثل في المركز التجاري "اينو UNO" في ولاية البويرة، وصف مجتمع الدراسة واختيار العينة وأدوات جمع البيانات، إلا إن الظروف الآتية حالت دون اجرائنا للدراسة الميدانية وهذا تماشيا مع الوضعية الاستثنائية للوباء ( كوفيد 19) كما أنه تم عرض أدوات جمع البيانات التي كان مقررا استخدامها في الدراسة مع ذكر الأساليب الاحصائية، وصولا إلى أهم التوصيات والخاتمة ثم عرض قائمة المراجع والملاحق.

# الجانب النظري

## الفصل الأول: (الاطار العام للدراسة)

- 1-الإشكالية.
- 2-الفرضيات.
- 3-أهمية الدراسة.
- 4-أسباب اختيار الموضوع.
- 5-أهداف الدراسة.
- 6-تحديد المفاهيم الاجرائية.
- 7-الدراسات السابقة.
- 8-التعقيب على الدراسات السابقة.

## 1. الإشكالية:

يواجه العالم اليوم تحديات وتطورات سريعة نتيجة لاشتداد المنافسة وافتتاح السوق وتوسع رأس المال، وذلك نتيجة للقفزة التكنولوجية التي أسهمت في حاجة المؤسسات للسعي باقتصادها فالصين مثلاً ظهرت كقوة إقتصادية كبرى عالمياً، وهي حالياً أكبر مساهم في النمو العالمي وأكبر دولة مصدرة في العالم، فقد عملت على تحقيق الهدف، وعبأت مصادرها الضخمة من الأيدي العاملة، وقدمت تجربة كدليل ومرشد في التنمية وتحقيق الأهداف، التي لم تكن لتتحقق إلا عن طريق الإهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر العامل المحوري في المؤسسات، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تطوير مواردها البشرية وحسن استغلالها من خلال توفير بيئة عمل ملائمة للعمال بما يكفل تحقيق رغباتهم وطموحاتهم وإشباع حاجاتهم الضرورية، وذلك لتحقيق ولائهم وانتمائهم ورضاهم الوظيفي.

إن الرضا الوظيفي يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمد الفرد من وظيفته، ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك المنظمة والبيئة التي يعمل فيها (عصام، 2015، ص 10).

إن فهم الرضا الوظيفي يحتاج إلى فهم أبعاد الرضا الوظيفي لأنه من الصعب الحكم عليه بصفة مطلقة، فقد يكون الرضا جزئي أو غير تام، بمعنى يكون الرضا فقط على أحد أبعاد الوظيفة أو العمل، ويبقى ترجيح الرضا الوظيفي حسب أهمية البعد. (راوية، 2004، ص 169).

لقد أشار الباحث عصام عبد اللطيف عمر (2015) إلى أن الرضا في الأغلب يعتبر مقياساً لمدى فاعلية الأداء، حيث أنه إذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو تطبيق برنامج المكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات (عبد اللطيف 2015 ص 11).

يساهم الرضا بشكل كبير في تخفيض التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي.. الخ، وكلما شعر الموظف بأن الوظيفة أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بالمؤسسة، حيث يرى "بورتير Porter" (1970) أن للرضا الوظيفي علاقة بالعناصر التنظيمية الأخرى التي توجد في بيئات العمل، بحيث يؤثر ويتأثر بهم، كالولاء والإلتزام التنظيمي، ويرتبط هذا الأخير بعوامل الرضا الوظيفي من خلال مؤشرات الرضا عن الإشراف، ساعات العمل، الأجر، فكلماً زاد الرضا عن هذه العوامل زاد الإلتزام لدى الأفراد والعكس صحيح، فالرضا عن الوظيفة يترتب عنه التزام العامل بعمله بشكل تام وهذا تعمل مختلف المؤسسات للوصول إليه، فالالتزام العامل مرتبط بشكل كبير برضاه عن الأوضاع في البيئة التي يعمل فيها.

لقد أشار الباحثين "بورتر وسميث Porter & Smith" (1970) حين نظرا إلى الإلتزام التنظيمي بمنظور نفسي ووصفاه بأنه "توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة". (بن غالب، 2005، ص 33).

إن نجاح المنظمات يعود بدرجة كبيرة إلى الإلتزام التنظيمي وإخلاص الموارد البشرية لها. فالإلتزام التنظيمي يؤثر بوضوح على الكفاءة وفعالية المنظمات في الحاضر حيث يجنبها التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستواها، وكذا على مستوى الفرد والجماعة، فقد اتضح من واقع الدراسات أن النمو الاقتصادي الذي حققته العديد من الدول يعود بدرجة كبيرة إلى قوة العمالة والتزامها (نجاه، 2015، ص 11).

يوضح الباحث عبد الحسين (2012) إلى أن أهمية الإلتزام التنظيمي تتضح من خلال التأثير متعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي: يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على إنخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم، والشعور بالإستقرار الوظيفي لديهم، أما على مستوى المنظمة: نجد أنه يزيد من مستوى الإلتزام للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أدائهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية، أما على المستوى الإجماعي: فيؤدي الإلتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة، وفيما يتعلق بالمستوى القومي: فيؤدي الإلتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للإلتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة. (عبد الحسين، 2012 ص 268).

يعتبر الإلتزام ر من أهم المداخل المهمة في معرفة الرضا الوظيفي كان لا بد من دراسته، بحيث يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن موضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة بإستمرار العلاقة التعاقدية، ويتربط عليه سلوك من جانب الفرد اتجاه المنظمة، إلا أن بعض العراقيل والمعوقات تحول دون إنتقال بعض المؤسسات إلى تحقيق الرضا الوظيفي، بسبب وجود فجوة بين الإدارة والعاملين، ونقص التواصل بين العمال، مع عدم توفر إلتزام تنظيمي، وتقييد الإدارة للعاملين أثناء أدائهم لأعمالهم، وقلت برامج التكوين التي تنعكس سلبا على أداء الموظفين في ظل بقاء المؤسسات في تسييرها التقليدي ومقاومتها لكل أشكال التغيير.

وانطلاقا مما سبق ذكره، فإنه من الضروري الإهتمام بالرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي كمتغيرين أساسيين، وسنركز في دراستنا على الأبعاد الثلاثة للرضا الوظيفي المتمثلة في الإشراف، الأجر، ساعات



العمل، والعلاقة الارتباطية بينهم وبين الإلتزام التنظيمي. وعليه يمكن طرح التساؤل العام كما يلي: هل للرضا الوظيفي علاقة ارتباطية بالإلتزام التنظيمي في المركز التجاري اينو؟.

وبندرج تحت هذا التساؤل العام التساؤلات الجزئية التالية:

- 1- هل للرضا عن الاشراف علاقة ارتباطية بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي المركز التجاري اينو ؟
- 2- هل للرضا عن الأجر علاقة ارتباطية بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي المركز التجاري اينو ؟
- 3- هل للرضا عن ساعات العمل علاقة ارتباطية بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي المركز التجاري اينو ؟

## 2. فرضيات الدراسة:

### 1.2-الفرضية العامة:

- للرضا الوظيفي علاقة ارتباطية بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي المركز التجاري اينو.

### 2.2-الفرضيات الجزئية:

- للرضا عن الاشراف علاقة ارتباطية بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي المركز التجاري اينو.
- للرضا عن الأجر علاقة ارتباطية بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي المركز التجاري اينو.
- للرضا عن ساعات العمل علاقة ارتباطية بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي المركز التجاري اينو.

### 3- أهمية الدراسة:

- ضرورة معالجة الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي.
- الحصول على معطيات ومعلومات حول الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي.
- كون هذا الموضوع الحيوي يستقطب اهتمام الكثير من الباحثين في شتى المجالات.
- لأن الموضوع يتعلق بالعمل باعتبار هذا الأخير أداة الانتاج والتقدم وذلك من أجل زيادة المردود.
- الاستفادة من نتائج البحث والتي تساعد على معرفة مدى نسبية الإلتزام للعمال في المؤسسة.
- كون هذا الموضوع يمس أهم فئة وهي الموارد البشرية والتي تعتبر أساس نجاح المؤسسات .

#### 4- أسباب اختيار الموضوع:

##### 4-1- أسباب ذاتية:

مبولنا لمتل هذه المواضيع كوننا طلبة في مجال علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية بصدد دخول عالم الشغل.

- محاولة الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به.

- الميل الطبيعي للبحث والاستطلاع في موضوع الرضا الوظيفي.

##### 4-2- أسباب موضوعية:

- أهمية موضوع الرضا الوظيفي وتحكمه في المجال التنظيمي.

- إعطاء نظرة علمية حول موضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي وانعكاس ذلك على المؤسسة.

- محاولة التقرب عمليا من عالم الشغل وبيئة المنظمات من خلال المؤسسة وكيفية اهتمامها بالموارد البشرية وانعكاسات ذلك على التزامهم التنظيمي.

- إثراء مكتبة الجامعة بالدراسة المتعلقة بموضوعنا.

#### 5- أهداف الدراسة:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي في المؤسسات.

- التعرف على الرضا عن الإشراف وعلاقته بالإلتزام التنظيمي.

- التعرف على الرضا عن ساعات العمل وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى العمال في المؤسسة.

- التعرف على الرضا عن الأجر وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى العمال في المؤسسة .

#### 6- تحديد المفاهيم الاجرائية:

##### 1.6- التعريف الاجرائي للرضا الوظيفي:

هو شعور الموظف الإداري والتقني في المركز التجاري اينو بالإرتياح نحو وظيفته في البيئة التي يعمل فيها، وينتج عن غدراكه لما تقدمه الوظيفة له ولما ينبغي أن يحصل عليه من وظيفته من خلال التركيز على الأبعاد التالية: الأجر، الترقيّة، نمط الإشراف، جماعة العمل...إلخ، ويتم ذلك بالرجوع إلى الإستبيان المعد من طرفنا، المكون من (20) بند.

## 2.6- التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي:

هو درجة قبول الموظف الإداري والتقني لدى المركز التجاري اينو بذل الجهود من أجل البقاء فيها والحرص على تحقيق أهدافها، من خلال أبعاده المتمثلة في الإلتزام الشعوري (العاطفي)، الإلتزام الاستمراري (البقائي) والإلتزام المعياري ويتم قياسه بالرجوع إلى مقياس آلان وميبر (ALLEN et MEYER)

## 7- الدراسات السابقة

### 7-1- الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي:

#### الدراسات المحلية:

1- دراسة منيغد أحمد (2015) بعنوان فعالية الادارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تربية، أجريت الدراسة بجامعة محمد بن يحي، جبجل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، تمثلت عينها في 76 فرد من بين 220 أستاذ استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها: أغلب الأساتذة بالثانويات موضع الدراسة أقرروا بفعالية الادارة المدرسية.

- أغلب الأساتذة بالثانويات موضع الدراسة راضون عن عملهم.

- هناك علاقة ارتباطية بين فعالية الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي لأساتذة الثانويات موضع الدراسة.

2- دراسة عبد الرحمان عزيزو (2015) بعنوان الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، استخدمت المنهج الإحصائي الوصفي وكذا مقياس الرضا المهني كأداة لجمع البيانات معهم من طرف " كارتل هيليون" و" سميث" سنة 1969 بالولايات المتحدة الأمريكية نسبة 30% في اختيار عينة الدراسة من المجتمع الأصلي الذي يتكون من 50 فرد.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

- الرضا عن الأجر يختلف بين العمال كبار السن وصغار السن، لإختلاف المسؤوليات العائلية المنوطة لكليهما.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى الرضا عن الزملاء لدى عمال القطاع العام في الجزائر تبعا لمتغير المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى الرضا عن الزملاء لدى عمال القطاع العام في الجزائر تبعا للمتغيرات الوسيطة الأخرى (السن، الجنس، الحالة العائلية، الخبرة المهنية..).

### الدراسات العربية:

1- دراسة عز الدين محمد الغريز (2018) بعنوان الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الصحافة بكلية الأدب بجامعة الإسلامية غزة.

- دراسة وصفية استخدمت منهج الدراسات المسحية كما اعتمدت في إطار هذا المنهج أسلوب مسح اساليب الممارسة الإعلامية كما استخدمت أداة صحيفة الاستقصاء.

خلصت الدراسة لعدة نتائج:

- وجود علاقة ارتباطية بين الأداء المهني للصحفيين والرضا الوظيفي لديهم.

- يمتلك الصحفيين الفلسطينيين درجة متوسطة من الرضا عن العوامل الاقتصادية في العمل حسب الوزن النسبي 55.91% ودرجة عالية من الرضا لديهم عن طبيعة العمل وظروفه حسب الوزن النسبي 69.06%.

- تمثلت عينة الدراسة في (121) من الصحفيين العاملين في القطاع غزة أي نسبة 15% من مجمع الدراسة المقدر ب (791) صحفي.

2- دراسة منذر أحمد أبو شهاب و أ.علي محمد حيران (2019) بعنوان أثر برنامج التدريبي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء العاطفي لدي مديري المدارس في محافظة أربد، دراسة مقدمة لاستكمال شهادة الدكتوراه، قسم الادارة وأصول الشريعة، كلية التربية جامعة اليرموك، الأردن.

هدفت الدراسة للكشف عن برنامج تدريبي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء العاطفي لدي مديري المدارس في محافظة أربد وتحديد ما إذا كان أثر البرنامج يختلف باختلاف (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العلمية، مستوى المدرسة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد اختبار يقيس الرضا الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من (36) مديرا ومديرة للمدارس الأساسية والثانوي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة احصائية ( $a < 0.05$ ) تعزي إلى البرنامج التدريبي وجاءت الفروق لصالح المجموعة التجريبية وفي جميع المجالات في درجة الكلية وكشف نتائج اختبار " ماتن وتني " عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ( $a < 0.05$ ) تعزي إلى الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ومستوى المدرسة في جميع المجالات وفي الدرجة العلمية.

#### الدراسات الأجنبية:

1- دراسة muhamed ehsan (2010): والتي جاءت بعنوان الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي بين الأساتذة الجامعيين العاملين في الجامعات العامة في باكستان، حيث حاولت الدراسة تحديد تأثير أبعاد الرضا الوظيفي للأساتذة الجامعيين على الإلتزام التنظيمي، وتتكون الدراسة من (331) مفردة وجاءت أبرز النتائج إلى أن الرضا عن العمل وجودة الإشراف والرضا عن الأجور لها تأثير ايجابي وذو دلالة معنوية على الإلتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعتين محل الدراسة، وتشير نتائج الدراسة أيضا إلى ان عوامل التنبؤ بالإلتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات العامة في باكستان تتمثل في طبيعة العمل والرضا عن الراتب وجودة الاشراف.

#### 7-2- الدراسات التي تناولت محور الإلتزام التنظيمي:

#### الدراسات المحلية:

1- دراسة سليمان قاضي مؤمن (2016) بعنوان دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، اعتمدت هذه الدراسة المنهج العلمي وعلى الاستمارة كأداة لجمع البيانات، تمثلت عينة الدراسة في (34) فرد من أصل (41) فردا كمجتمع دراسة، أهم ما توصلت إليه من نتائج أنه توجد متطلبات مهمة تساهم في تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وذلك بدرجة مرتفعة وتتمثل في: استخدام نظام الحوافز المادي والمعنوي، جمع بين الترقية بالأقدمية والجدارة، العمل على تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين...

2- دراسة دليلى لحسن. أ.د محمد سليم خميس (2019)، بعنوان واقع الإلتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا مقياس ماير، الان وسميث Meyer allen smith (1993) لقياس الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، تم إجراء الدراسة على عينة قدرها (286) أستاذ ومعلم، وتوصلت

نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإلتزام التنظيمي بالمؤسسات التعليمية كان متوسطا بنسبة قدرت بـ (46، 36) كما اسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى للمتغير الجنسي.

#### الدراسات العربية:

1- دراسة رؤى رشيد سعيد ال قاسم (2012)، بعنوان اثر الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، دراسة تطبيقية على عينية من البنوك التجارية الأردنية، مذكرة استكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال جامعة الشرق الأوسط، هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الإلتزام التنظيمي في جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف الأردنية، لذا استهدفت كل من (بنك الإسكان للتجارة والتمويل، بنك الأردن، بنك لبنان والمهجر، بنك الاتحاد).

أما عينة الدراسة فتم أخذها عشوائيا وبلغت (240) مفردة، واعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع المعلومات، وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود أثر واضح وعالي للإلتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعياري) على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية.

2- دراسة محمد عبد السعيد عليان (2016)، بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، قدمت هذه الرسالة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة اعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة، قام الباحث في هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختيار صحة الفروض، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة بلغت (278) ممرض وممرضة من مجتمع الدراسة يتمثل في جميع الممرضين والممرضات العاملين في هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة :

- تتوفر لدى هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة درجة عالية من الإلتزام التنظيمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة تعزى للمتغيرات الشخصية (اسم المشفى، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التصنيف الوظيفي، التصنيف التخصصي)، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Arièsandom irodepta (2013): بعنوان تأثير الإلتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي في أداء العاملين في المنظمات الإلكترونية في أستراليا حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو تأثير الإلتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي في أداء العاملين لأعمالهم حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان. وتمثلت عينة الدراسة في (200) مدير. وأبرزت النتائج جاءت بأن اتجاهات العاملين إيجابية اتجاه العمل بشكل عام ولكن لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي وأداء العاملين وأن أي تحسن في مستوى الإلتزام التنظيمي يقابله تأثير إيجابي اتجاه الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المنظمات الإلكترونية

2- دراسة Negin etal (2013): بعنوان تأثير الإلتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية في بنك ميلي في إيران هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والاداء الوظيفي للعاملين في بنك ميلي في إيران، وتبين أن الإلتزام المعياري له علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين.

8- التعقيب على الدراسات السابقة:

8-1- أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في توظيف المنهج بحيث اعتمدنا المنهج الوصفي الارتباطي في حيث اعتمدت دراسة سليمان قاضي مؤمن المنهج العلمي، ودراسة عزالدين محمد الغريز اعتمدت منهج الدراسات المسحية واعتمد عبد الرحمان عزيز المنهج الاحصائي الوصفي وباقي الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي.

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في صياغة السؤال العام للدراسة.

اختلفت الدراسة الحالية من حيث العنوان مع كل الدراسات.

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في نوع المؤسسة التي أقيمت فيها الدراسة .

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة دليلي لحسن و.أ.د محمد سليم خميس في اختيار مقياس الإلتزام التنظيمي.

إتفقت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات السابقة في هدف الدراسة حول كل متغير على حدة وهو الوصول لمستوى الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين باستثناء دراسة منذر أحمد أبو شهاب و أ.د علي محمد جبران هدفت إلى الكشف عن أثر برنامج تدريبي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة منيغد أحمد ودراسة رؤى رشيد سعيد آل قاسم ودراسة ariesandm iradepta في استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات.

### 8-2- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- استفادت الدراسة الحالية مما سبقها من دراسات، حيث توصلنا لتشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي من جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة.
- 2- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم بالرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي.
- 3- استفادت الدراسة الحالية من دراسة منيغد أحمد ودراسة رؤى رشيد سعيد آل قاسم في إختيار أدوات الدراسة.
- 4- استفادت الدراسة الحالية من دراسة دليبي لحسن أ.د محمد سليم خميس في اختيار مقياس الإلتزام التنظيمي.
- 5- وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها.

### 8-3- الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف وجوانب الاستفادة من الدراسات السابقة تعالج الدراسة الحالية ما يلي:

- تضمنت هذه الدراسة ربط المشكلة البحثية بالمتغيرات.
- تعددت أدوات الدراسة من أجل جمع البيانات بدقة أكثر.

وكما سبق يتضح ان هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب يتطرقها الموضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي وشمول عينتها لـ 50 موظف في المركز التجاري إينو وتعدد أدواتها واستخدام المنهج الوصفي الارتباطي.





## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

### تمهيد

- 1- طبيعة الرضا الوظيفي ومفهومه.
- 2- أهمية الرضا الوظيفي.
- 3- العوامل المؤثرة في الرضا.
- 4- عناصر الرضا الوظيفي.
- 5- محددات الرضا الوظيفي.
- 6- أبعاد الرضا الوظيفي.
- 7- مؤشرات الرضا الوظيفي.
- 8- معوقات الرضا الوظيفي.
- 9- نموذج الرضا الوظيفي.
- 10- نظريات الرضا الوظيفي.
- 11- قياس الرضا الوظيفي.

### خلاصة

### تمهيد

لقد بقي الرضا الوظيفي محل بحث دائم م نقبل الباحثين من بينهم علماء السلوك التنظيمي وعلماء الإدارة ومن الأسباب التي أدت إلى دراسة موضوع الرضا الوظيفي هو الإعتقاد السائد بأنه كلما زادت درجة الرضا الوظيفي فإن ذلك يؤثر إجابا على إنتاجية الفرد.

## 1- طبيعة الرضا الوظيفي ومفهومه

- هناك العديد من المصطلحات شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعرها اتجاه عمله. فهناك الروح المعنوية نحو الاتجاه النفسي هو العمل وأيضا الرضا عن العمل، كلها وإن اختلفت مدلولاتها فإنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر قد تكون ايجابية وقد تكون سلبية، فهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله، فكلما تصور الفرد عمله يحقق له الإشباع كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره سلبية وبالتالي لا يكون راضي عن عمله (عيساوي، 2002، ص67).
- أما مفهوم الرضا فلا يوجد تعريف محدد له وهذا راجع إلى تعدد الكتابات حوله، وينظر له أنه موضوع شخصي حيث لا يمكن تحديده فكما يمكن أن يكون الرضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر، ويرى "سوبر" أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميوله وسماته الشخصية.
- أما الباحث "سيمون" فيرى أنه يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم من جانبيين: الأول ما يوفر العمل للعاملين في الواقع، والثاني ما ينبغي أن يوفره في وجه نظرهم (محمد سعيد، ص211، 2002).
- يرى "هويك" أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي عن وظيفتي (محمد، 2008، ص131) فالرضا الوظيفي تعبيراً يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وتعتمد هذه المشاعر بالرضا على المقارنة بين ما يعتقد الإنسان بما يحققه العمل له (أي ما هو كائن) وبين ما يتطلع إليه الإنسان بأن يحققه له وظيفته (أي ما ينبغي أن يكون) (محمد أحمد، 2006، ص 69).
- إذن فالرضا شعور داخلي يتعلق بالعامل اتجاه عمله قد يكون هذا الشعور ظاهراً في سلوكه وقد يكون مستتر في نفسه يميزه عن غيره.

## 2- أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت باهتمام العلماء وتكمن أهميته في:

- ارتفاع درجة الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسة.
- أن ارتفاع درجة الرضا يؤدي إلى ارتفاع نسبة الطموح لدى العاملين.
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا المرتفع يكونون راضين عن وقت فراغهم.
- أن العمال الأكثر رضا يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

- هناك علاقة وثيقة بين الرضا والإنتاجية فكلما زادت كانت درجة الرضا عالية أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية.

فيعتبر الرضا الوظيفي أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فعاليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها على الرضا لا تتحقق أهدافها، فالعامل الراضي عن عمله هم الأكثر استعدادا لاستثمار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا (عارف، 2007، ص47)

### 3- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

تنقسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى عدة عوامل حسب مصدرها وهي عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة وأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة الفرد العامل نفسه.

#### 3-1- العوامل التنظيمية:

- الأجر: حيث لا يمثل مصدر اشباع للحاجات الدنيا فقط، بل إن توافره لا يسبب ويمنع مشاعر الاستياء من الاستحواذ على الفرد.

- محتوى العمل: المتمثلة في المسؤولية التي يحتويها العمل، أنشطة العمل وفرص الانجاز ونموه وهذه المتغيرات مسببة لمشاعر الرضا.

- فرصة الترقية: تؤثر توقعات الفرد العامل حول فرص الترقية على الرضا فكلما كان طموح الفرد للترقية أكبر مما هو متاح كلما كان غير راضي عن عمله.

- نمط الإشراف: حيث يكون المشرف واعيا بحاجات ومشاعر العمال فيكتسب ولأهم له ورضاهم عن العمل.

❖ جماعة العمل: يتوقف تأثير جماعة العمل على الرضا بمدى قوة العامل في الحاجة إلى الانتماء إلى تلك الجماعة، فهي تمثل مصدر منفعة للعامل.

❖ ساعات العمل: يمكن أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل درجة استخدام وقت الراحة بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل.

❖ ظروف العمل المادية: تؤثر هذه الظروف على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي رضاه عن العمل مثل النظافة، الإضاءة، التهوية... الخ (فاروق عبده، ص261-264)

ويمكن أن نلخص هذه العوامل التنظيمية للرضا الوظيفي في كفاية الاشراف المباشر، الرضا عن العمل نفسه، الاندماج مع الزملاء في العمل، عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها، الحالة الصحية والبدنية والذهنية (محمد الحسن، 2004، ص62).

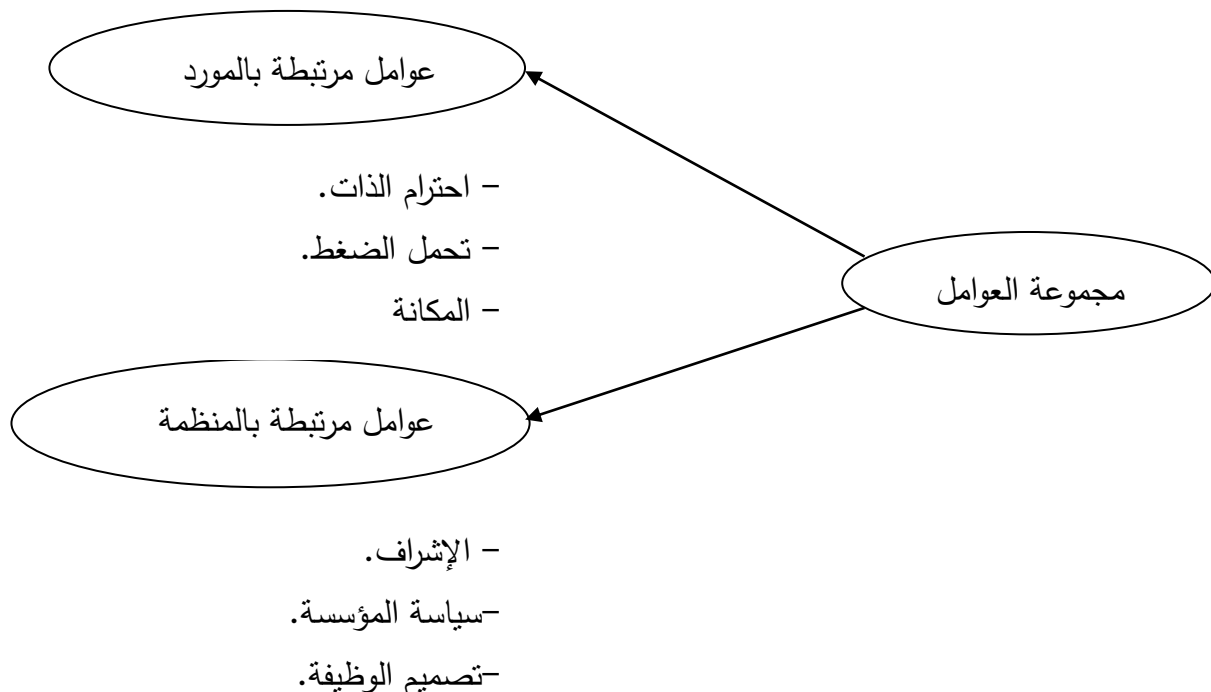
### 3-2- العوامل الشخصية:

❖ **احترام الذات:** كلما كان ميل الأفراد للاعتدال في الرأي واحترام الذات كلما كان أقرب إلى الرضا، أما الأشخاص الذين يشعرون بالانتقاص من قيمتهم وقدراتهم فإنهم يشعرون عادة بعدم الرضا عن وظائفهم (ماهر، 2002، ص243).

❖ **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد أكثر تحملاً للضغوط وله القدرة على التكيف والتعامل كلما كان راضي عن عمله أكثر من غيره (ماهر، 2002، ص244).

❖ **المكانة الاجتماعية:** مكانة العامل في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره في حين تدهور هذه المكانة غالباً ما يؤدي إلى عدم الرضا (ماهر، 2000، ص295).

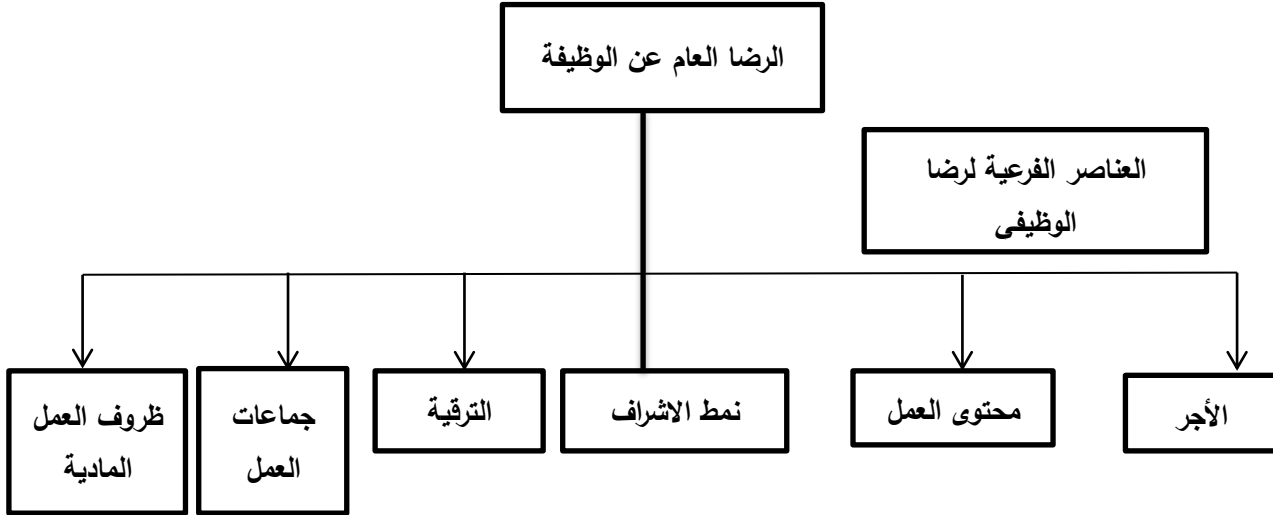
### العوامل المؤثرة:



الشكل رقم (01): يوضح العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي (من اعداد الطالبتان).

4- عناصر الرضا الوظيفي:

ينظر الباحثون إلى الرضا الوظيفي كمتغير عام محصلة لعناصر فرعية تتكون من الأجر، محتوى العمل وظروف العمل وظروف العمل المادية، والمخطط التالي يوضح هذه العناصر:



الشكل رقم (2): يمثل السلوك الانساني في المنظمات (أحمد، 2005، ص 140)

4-1- الأجر:

يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات وتكتسب الأجور أهمية بالغة سواء بالنسبة للمورد البشري أو بالنسبة للمؤسسة فبالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجور بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل والشرب والسكن...إلخ، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الأجور تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها وعلى المحافظة على الكفاءات العاملة حالياً وهو وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية (بصير، 2002، ص 67).

و توجد هناك عدة طرق لدفع الاجور في المؤسسات اكثرها شيوعا طريقة الاجر الزمني والاجر بالقطعة، ويقصد بالأجر الزمني ذلك الاجر الذي يحسب بالساعة أو اليوم أو الاسبوع او الشهر او السنة حيث يتم دفع الاجر للمورد البشري بناء على الوقت الذي يقضيه في عمله بغض النظر على الكمية والنوعية المنتجة، ولهذه الطريقة عيب اساسي يتمثل في كبح المبادرة والأداء المتميز فهي لا تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الكفاءة في حين يقصد بالأجر بالقطعة ذلك الأجر الذي يكون تابع لكمية الانتاج فكلما زادت الكمية المنتجة زاد معها الأجر والعكس صحيح، ولهذه الطريقة عيب أساسي يتمثل في امكانية تغليب الجانب الكمي على الجانب النوعي للإنتاج (ماهر، 2000، ص 187).

4-2- محتوى العمل:

يعتبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد:

- ❖ السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل.
- ❖ طبيعة أنشطة العمل.
- ❖ فرص الانجاز التي يوفرها العمل.
- ❖ فرص النمو التي يوفرها العمل.

4-3- نمط الإشراف:

يتفق أغلب الباحثون على تعريف الإشراف بأنه: "علاقة عمل رسمية بين شخصين موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة" (صقر عاشور، 2005، ص 144).

وبميز الباحثون بين ثلاثة أنماط رئيسية من الإشراف وهي:

4-3-1- الإشراف الفوضوي:

قيام المشرف بمنح المشرف عليهم وصلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات إلى الحد الذي يجعله عاجز عن إحكام السيطرة على المشرف عليهم الذين يكونون في فوضى.

4-3-2- الإشراف الأوتوقراطي (الاستبدادي):

يقصد به قيام المشرف بإصدار الأوامر التي يجب أن تطاع دون نقاش وهو يهتم باحتكار الصلاحيات في يده ولا يتيح فرصة المشاركة للمرؤوس في صنع القرارات. (ماهر، 2000، ص 398).

4-3-3- الإشراف الديموقراطي:

هذا النمط من الإشراف يعبر عن الاستعداد الذي يبذله المشرف في تشجيع ومنح المشرف عليهم الفرصة الكافية والمناسبة للقيام بدور فعال في صنع القرارات وهذا يعني إتاحة المشرف امكانية للمشرف عليهم بالبحث عن مشاكل العمل وتحصيلها واختيار البدائل وتقديم اقتراحات.



4-3-4- الترقية:

ويقصد بالترقية نقل المورد البشري إلى مراكز أو وظيفة أعلى وغالبا ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف أو تصنيف المهام والتي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها ينبغي أن تبنى على معايير أو أسس موضوعية تفهما الموارد البشرية وتستغلها:

– الأقدمية: حيث يتم ترقية المورد البشري على أساس مدة الخدمة في المؤسسة (الخبرة).

– الكفاءة: حيث يتم ترقية المورد البشري الذي يملك قدرات عالية على انجاز العمل مقارنة مع غيره.

4-3-5 جماعات العمل:

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف جماعات العمل بأنها وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر وأن يؤثر فيه ويتأثر به.

ومن هنا نستنتج أن جماعات العمل في المؤسسة لها أهمية كبيرة خاصة إذا كان يسود بين أعضائها التعاون والثقة المتبادلة، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أدائه في العمل ومن جهة أخرى على المؤسسة. (ماهر، 2000، ص 398).

4-3-6- ظروف العمل المادية:

وهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الضوضاء، الحرارة، الإضاءة، ترتيب المكاتب... إلخ، وكلما كانت الظروف المساعدة للمورد البشري كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أدائه.

5- محددات الرضا الوظيفي:

تبين محددات الرضا الوظيفي أسباب التفاوت بين الرضا بين العاملين الذين يشغلون نفس المناصب وتمثل فيما يلي:

5-1- التناقض:

يمكن تفسير ذلك في اختلاف اعتقادات الموظفين حول مناصبهم فيختلف تقييم كل موظف لمنصبه حسب رؤيته وخليفته، ومنه يختلف مستوى رضا الموظفين لنفس المهمة كما يمكن أيضا أن يختلف ما يريده الموظف من هنا هي الرغبة المفضلة للموظف والتي تعكس قيمة المنصب له، أي أن الرضا عن العمل يتحقق من وظيفته، والمقصود التقارب بين النواتج التي يرغب الموظف في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلا من الوظيفة وذلك بالمقارنة (محمد مرسي- عبد الرحمان ادريس، 2006، ص 269-297).

5-2- العدالة:

تكون عندما يدرك الموظفون أن ما يستلموه من مهام يتناسب مع مقدار الجهود التي يبذلونها والنواتج التي يحصلون عليها مع الموظفين الآخرين داخل المنظمة الذين يكونون صالحين للمقارنة، أي المقارنة من خلال مقابل مدخلات الآخرين والعوائد التي يحصلون عليها (محمد عبد الباقي، 2004، ص 147).

5-3- الميول أو النزاعات:

تؤثر شخصية الموظف على شعوره بالرضا من خلال خصائصه الشخصية خاصة خاصية النزعة العامة للموظف للاستجابة بشكل ايجابي أو سلبي للبيئة وأيضا الخاصية التي تتعلق بعملية التفكير المتناقض لدى الموظف، وتوصلت بعض البحوث إلى أن الميول السلبية والتفكير المتناقض لدى الموظف يهدد مشاعر الرضا عن العمل ( محمد مرسي، عبد الرحمان ادريس، 2000، ص 295).

الجدول رقم (01): يوضح محددات الرضا الوظيفي (من إعداد الطالبان)

الرقم	محددات الرضا	أسباب التفاوت
01	التناقض	اختلاف اعتقادات الموظفين حول مناصبهم
02	العدالة	ادراك الموظفين ما يستلموه من مهام والنواتج التي يحصلون عليها مع الموظفين الآخرين
03	الميول أو النزاعات	تأثير شخصية الموظف على شعوره بالرضا

6- أبعاد الرضا الوظيفي:

من التعريفات التي وضحت لنا مفهوم الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه نجد أنه يأخذ بعدين هما:

### 6-1- الرضا العام (الكلّي):

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

### 6-2- الرضا النوعي (الجزئي):

ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدى وتشمل تلك الجوانب سياسة المنظمة، الأجور، الاشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء.

وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

ومن هذا كله تعددت الدراسات والأبحاث حول تحديد الأبعاد التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ولكنها تدور حول أغلب الجوانب الأساسية.

وتختلف من حيث تقسيمها إلى مجموعات كعوامل اجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية

للرضا الوظيفي، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

### 6-2-1- الأجور والرواتب:

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية لأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

### 6-2-2- محتوى العمل وتنوع المهام:

يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهمية عندما يُمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل ومن خلال تصميم وإعادة تصميم الوظائف يمكن التأثير على مستويات الرضا لديهم.

### 6-2-3- امكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن اسناد أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ما ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك، ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وامكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويزيد على ذلك ارتفاع في رضاهم.

### 6-2-4- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:

إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أن اشباع الحاجات العليا، التطور والنمو ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

### 6-2-5- نمط القيادة:

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

### 6-2-6- الظروف المادية للعمل:

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، اضاءة، رطوبة، حرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

### 6-2-7- عدالة العائد:

أوضح "أدهز" بأن الفرد يقارن عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهارته، قدراته، خبراته، مستوى تعليمه... إلخ). مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون نتيجة الاستياء وعدم الرضا ومن جهة أخرى هنالك بعض الباحثين من صنّف أغلب العوامل السابقة الذكر ضمن مجموعات كما يلي:

#### أ. العوامل الذاتية (الشخصية):

أي التي تتعلق بالعاملين أنفسهم مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، قدرات الفرد الذهنية والبدنية وغيرها من العوامل المرتبطة بذات الفرد والتي لها تأثير على الرضا الوظيفي.

ب. العوامل التنظيمية (المؤسسية):

أي ترتبط بالتنظيم داخل المنظمة مثل الوظيفة نفسها وما تقدمه لإشباع لشاغليها، العلاقة بالرؤساء والزملاء واجراءات العمل وشكل الدوام، ظروف وشروط العمل.

ج. العوامل البيئية:

وتتعلق بجماعات العمل والبيئة التي نشأ فيها الفرد أو البيئة التي ينتمي إليها وكذلك تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه وهذه العوامل قد تشمل الانتماء الاجتماعي، نظرة المجتمع.

ومن خلال ما أشارت إليه أهم الدراسات التي تناولت الأبعاد والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي نجد أنها تتفق على أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد، بل هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل والأبعاد منها ما هو متعلق بالفرد ذاته ومنها مرتبط ببيئة العمل والظروف التنظيمية التي تعتمدها المنظمة.

الرضا الوظيفي يكون من خلال رضا الزبون الداخلي (الوظف أو العامل) عن المنتج الداخلي (الوظيفة) وأن أبعاد الرضا الوظيفي هي ابعاد المنتج الداخلي:

- الأجور والمكافآت
- طبيعة ومضمون العمل
- الاشراف والعلاقة مع الزملاء
- المحيط المادي للعمل

وفيما يلي تفصيل لهذه العناصر:

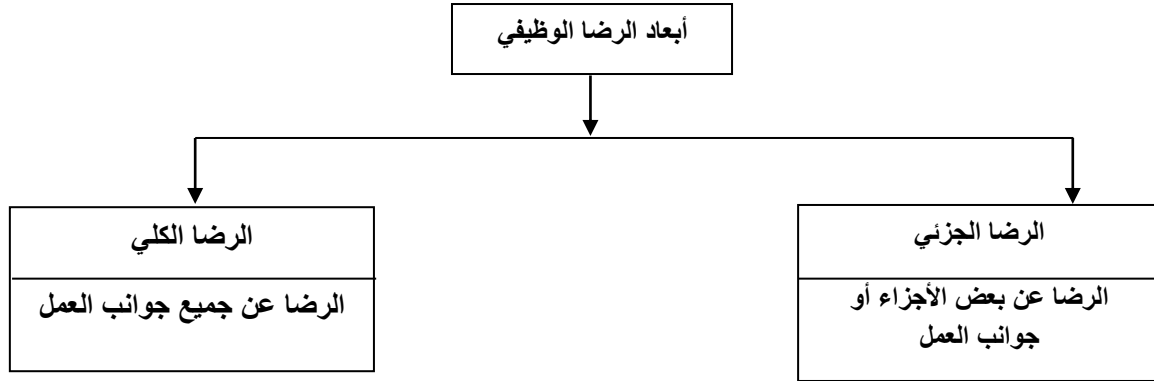
- **الأجور والمكافآت:** ويضم مختلف المزايا المادية والمعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل الجهود التي يبذلها والتميز في الأداء وتبعاً لطبيعة الوظيفة وظروف العمل.

- **طبيعة ومضمون العمل:** ويشمل وضوح المهام والمسؤوليات والشروط (القدرات والاستعدادات والمؤهلات) التي تتطلبها، والمدى الذي يتيح العمل للعامل من اظهار مهاراته ومواهبه وفرص المبادرة والإبداع.

- **الإشراف والعلاقة مع الزملاء:** ويتعلق بنمط الإشراف وعلاقة الرئيس بمرؤوسيه والتفاعل بين العاملين والتعاملات المتبادلة بينهم في إطار العمل.

د. المحيط المادي للعمل:

ويتعلق بالبيئة المادي للعمل، وكل مستلزمات ومتطلبات انجاز المهام والواجبات التي تقرضها الوظيفة (محمد عباس، 2006، ص 177-178).



الشكل رقم (03): يمثل أبعاد الرضا الوظيفي (من اعداد الطالبان).

7- مؤشرات الرضا الوظيفي: مؤشرات الرضا كثيرة ومتنوعة وهي كالآتي:

7-1- التغيب:

- يعتبر التغيب من أخطر المشكلات التي تواجه المنظمات لما له من أثر واضح بالنسبة للتنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة من جهة، وبالنسبة لضعف مستوى الكفاية والانتاجية من حيث الكم والكيف من جهة أخرى ومنه نجد مختلف التعاريف المتصلة به تختلف باختلاف مشكلة دراسة معدلات التغيب وتكلفتها وأثرها على درجة الرضا والكفاية الانتاجية من جهة أخرى.

هناك من يعرف التغيب على أنه "تخلف العامل عن الحضور للعمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها" وهناك من يعرف أيضا بأنه "الوقت الضائع في المؤسسات الصناعية بسبب تغيب العمال والذي يمكن تجنبه ولا يدخل في حساب التغيب، الوقت الضائع بسبب الاضطرابات أو غلق المصانع أو التأخر في الحضور إلى المصنع لمدة تتراوح ما بين ساعة إلى ساعتين. (ابراهيم لطفي، 2003، ص 59).

7-2- دوران العمل:

مفهوم دوران العمل: يطلق دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم واحلال آخرين جدد محلهم.

وهذه الحركة غالبا ما تكون ناتجة عن صعوبة التكيف مع ظروف العمل وهو يعبر بذلك عن تنقل العامل من عمل لآخر داخل المؤسسة أو من مؤسسة إلى أخرى لعوامل نفسية أو إجتماعية وأخرى مادية.

- قد يكون دوران العمل غير مضر إذا كان الهدف منه تنشيط العمل الصناعي، أو ابدال أفكار قديمة بأخرى جديدة أو حدود هذه العملية تتم بطريقة منتظمة وتكون نتيجة لظروف صحية أو لكبر سن العمال الذين نقلوا إلى أعمال أخرى أقل تعباً ويصبح دوران العمل بهذه الطريقة عملية طبيعية يستفيد منها التنظيم.

- ومن أهم النظريات التي عالجت هذا العنصر نجد المحاولة التي قام بها كل من "موشينسكي" و"توتل" 1979 حيث لخص 39 دراسة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي ودورانه والعمل وكانت العلاقات سالبة ماعدا في أربعة منها كانت موجبة، ويظهر أنه كل ما كان العامل غير راض عن وظيفته كلما كان احتمال مغادرة المؤسسة مرتفعا، وتم تأكيد هذه النتيجة من طرف الباحث "هولين 1966" حيث وجد في مقياس الرضا الوظيفي لعينيتين احدهما غادرت المؤسسة وأخرى بقيت تعمل والنتيجة كانت أن الأولى أقل رضا من الثانية، وبالتالي حسب هذا الباحث يمكن التنبؤ بدوران العمل على أساس جماعي (متوسط الرضا)، كما أن " موبلي" بدوره عام 1977 وبناء على روابط افتراضية بين الرضا ومغادرة المؤسسة، وجد أن أمورا مثل التفكير في المغادرة والبحث عن وظيفة أخرى كلها ذات تأثير على المغادرة الحقيقية للعمل والنتيجة عن الأشياء (السلهاط، 2002، ص 120).

### 7-3- الاضراب:

يعتبر الاضراب من أهم مؤشرات عدم الرضا والتذمر، فالاضطراب شكل من أشكال التعبير يلجأ اليه العمال سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة ويعني الاضراب التوقف الجماعي للعمل لحين حدوثه تغيرات في المكافآت أو ظروف العمل والمطالبة ببعض الحقوق التي يرونها مضمونة وقد تكون هذه المطالب مادية بحتة كالزيادة في الأجور وتحسين في ظروف العمل.

والإضراب مظهر تكتيكي للضغط وهو من أبرز أشكال الصراع الصناعي وأسلوب من أساليب اعلام الآخرين بوجود نزاع أو خلاف بين الإدارة والعمال.

إن الإضراب فعل عمالي يتضمن مقدار معين من الفهم والايمان بما عليه الفعل العمالي ويفترض أن يكون هناك حدا أدنى من التنظيم والتضامن من بين العمال والمصلحة المشتركة ضد السلوك غير المقبول من طرف المسؤولين نتيجة للظرف غير القانوني للعمال أفرادا أو جماعات.

- إن نجاح الاضراب أو تحقيق مطالب العمال دون اللجوء إلى الإضراب يتوقف على مدى تمسك جماعات العمل ومهاراتهم إذ نجد أن العمال ذوي المهارات العليا اكثر جماعات العمل تماسكا وامتلاكا لقوة المساومة فهم يناضلون من أجل متابعة وحل مشاكلهم سواء عن طريق اجراءات التفاوض الرسمية أو القيام

بالاضطرابات، أما الجماعات ذات المهارات المنخفضة فتملك أعلى مستوى أعلى من حيث تطورها في أشكال الصراعات غير المنتظمة.

إذن فالإضراب هو شكل من أشكال الإحتجاج والتذمر وعدم الرضا، ومنه نستنتج أن الرضا يتأثر بثلاث عوامل رئيسية وهي:

- موقف العامل من الادارة: ويشمل العلاقات بين المستويات الإشرافية للسلم الهرمي للتنظيم الصناعي بمعنى نوعية العلاقات الصناعية بين مختلف أطراف العملية الانتاجية من حيث ايجابياتها وسلبياتها.

- موقف العامل عن وظيفته: ويتمثل في الظروف المادية للعمل ودرجة السهولة أو تعقيد الوظيفة والأجر ومدى التجاوب مع محتوى العمل.

- موقف العامل من جماعات العمل: ويتمثل في مدى اندماج العمال في التنظيم الصناعي ومدى تماسك بين أفراد الجماعة ونوعية العلاقات الانسانية التي تربطهم (بلغيور، 1995، ص87).

### 7-4- الشكاوي:

وهي تلك النسبة من الشكاوي المقدمة من طرف العمال لمسؤولياتهم أو النقابات العمالية أو حتى زملائهم وهذه النسبة تدل عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه فكلما طانت نسبة التظلمات مرتفعة من طرف العمال لمشرفيهم سواء كانت موضوعية أولا: بمعنى سواء كانت الشكاوي مؤسسة أو شكاوي واهية مرتفعة، فكلما كان ذلك تعبيرا عن عدم الرضا وعن الحالة النفسية يعيشها العامل داخل التنظيم الصناعي والعكس صحيح، ولهذا فالشكاوي والاحتجاجات هي مؤشر من مؤشر الرضا الوظيفي التي يمكن أخذها بعين الاعتبار والاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة وهذا لتفادي كل الاضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر تأثيرا سلبيا على المنظمة الصناعية ( بلغيور، 1995، ص88).

### 7-5- التخريب واللامبالاة:

يعمل العامل داخل نسق اجتماعي وصناعي وتتفاعل معه ومع كل التأثيرات الايجابية والسلبية لهذا التنظيم والعامل المنسجم مع أهداف المنظمة تكون معنوياته مرتفعة وبالتالي أداءه جيد.



ولكن في الحالات التي لا يستطيع العامل تحقيق طموحاته وتحقيق ذاته والانسجام مع المحيط الذي داخل اطاره فإن ذلك يؤثر سلبا على أدائه ونتيجة ذلك هو عدم رضاه عن عمله، الشيء الذي ينعكس بالسلب على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأدية واجباته.

وقد يصل الأمر لأبعد le laisser Aller وينجر عن هذا أنواع عديدة من الاهمال واللامبالاة الحدود من عدم الرضا والذي يتحول إلى تخريب معتمد في أدوات الانتاج أو تخريب الانتاج في حد ذاته، وهذا ما نلاحظه عند تحطم الآلات وعطبها المتواصل والانتاج غالبا ما يكون ذو نوعية رديئة أو غير صالح للاستعمال تماما، ولهذا فإن السلوكات التي يمكن اعتبارها عدوانية وناجئة عن عدم الرضا تؤثر تأثيرا كبيرا على السير الحسن للمنظمة (بلعير، 1995، ص86).

### 7-6- التمارض:

هو ظاهرة من ظواهر عدم الرضا والاحباط النفسي الذي يواجهه العامل ويتجلى من خلال الحالات المرضية المقتنعة التي يلجأ إليها العامل قصد الابتعاد عن العمل، وهذا ما يطلق عليه "انسحاب العامل من العمل" تهريا من الواقع المعاش داخل التنظيم الصناعي الذي ينتمي اليه، أو التقليل من الانعكاسات السلبية أثناء قيامه بعمله سواء كان هذا نفورا من الوظيفة أو المشرفين عليه أو بصفة عامة ويمكننا اكتشاف هذا النوع ان تعبر لنا عن عدم الرضا الوظيفي للعمل إذا زادت عن الاطار المعقول وتؤثر على الأداء والأهداف المسطرة للتنظيم الصناعي(بلعير، 1995، ص87).

### 7-7- الأداء:

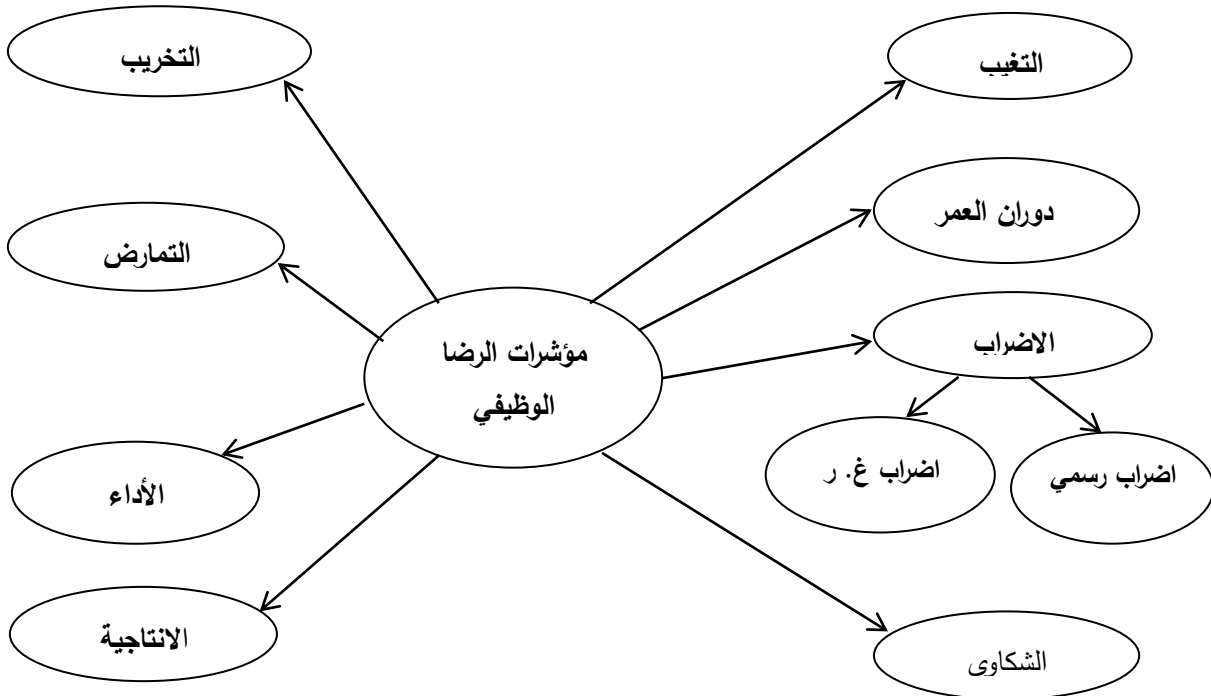
قد يكون هذا العنصر من اهم العناصر من حيث انشغال الباحثين في هذا الميدان والسبب في ذلك واضح لأننا نريد أن يكون العمال سعداء ومنتجين ولمعرفة العلاقة بين الرضا والأداء قدمت دراسات عديدة من بينها دراسات كل من بريفلد bryfield وكوروكيت krockett وفروم vroume سنة 1964 حيث وجدت أن متوسط الارتباط  $y = 0.14$  عبر 23 دراسة، لكن تبقى المشكلة المطروحة في أيهما السبب وأيها النتيجة؟.

فالدراسات الأولى أشارت إلى أن الرضا يؤدي إلى الأداء لكن بعض الدراسات المتأخرة تقول عكس ذلك يعني أن الأداء هو الذي يؤدي إلى الرضا (بلعير، 1995، ص88).

7-8- الإنتاجية:

مما يخطر ببال الباحثين حول العلاقة التي تربط الإنتاجية بالرضا الوظيفي أنه كلما زاد رضا الفرد زادت معه مستويات الإنتاجية لكن الدراسات السابقة التي قام بها " وفروم Vroume " 1964 و " كوروكيت krockett: وبريفليد bryfield " 1955 أوضحت خطأ هذه الفرضية، فمتوسط العلاقة حسب فروم " في مراجعة للدراسات السابقة كان  $y = 0.14$  فقط وعلى اعتبار أورغن Organ 1977 بأن العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية موجودة باستمرار فإن ضعيفة وقليلة ما تكون دالة وقد يعود ذلك إلا أن الإنتاجية أكبر من أن تكون خاضعة لمتغير الرضا فقط، بل هي نتيجة تداخل العديد من العوامل أكثرها تقني ومهني.

ويرى "Looche" 1976 بأن الرضا الوظيفي هو نتيجة إنتاجية عالية (بليور، 1995، ص 123).



الشكل رقم (04): يمثل مؤشرا الرضا الوظيفي (من اعداد الطالبان).

8- معوقات الرضا الوظيفي:

8-1- الصراعات الشخصية:

وكره الإدارة من أهم معوقات الرضا الوظيفي وجود الصراعات والنزاعات الشخصية بين الموظفين والإدارة أشارت دراسة سنة 1995 أن النزاعات الشخصية هي الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي ومعدلات الانتاج، حيث شكلت النزاعات الشخصية والتنظيمية، وكره الادارة حواجزا مهمة أمام تحقيق الرضا الوظيفي.

### 8-2- عدم الوضوح:

غياب الوضوح والشفافية في بيئة العمل من أهم عوائق الرضا الوظيفي حيث يعاني الموظفون من سوء فهم السياسات التنظيمية والقرارات التي تعتمدها الإدارة، كما يتفاقم عدم وضوح مشاكل التواصل بين الموظفين والإدارة مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة.

### 8-3- غياب التكافؤ:

لا يعتقد خبراء الموارد البشرية أن الاجور بالمفهوم العام العامل الاهم في الرضا الوظيفي. لكن وجود فجوات كبيرة في الاجور أو المكافآت هو فعلا من أهم معوقات تحقيق الرضا الوظيفي مما يعني الانصاف والعدالة في الاجور وتناسبها مع المهام هي العوامل الحاسمة في رضا الموظفين، إضافة إلى العدالة في منح الفرص والانصاف في تقدير المسؤولية.

### 8-4- البيروقراطية:

تستند البيروقراطية الإدارية إلى القاعدة التي تقول تسلسل الاجراءات والسيطرة أهم من الانتاج مما يعني أن الإلتزام باللوائح والانظمة مهما كانت معقدة غير ملائمة أهم من فعالية هذه الأنظمة، بالتالي يجب على الموظفين اتباع قوانين غير مرنة بغض النظر مدى ملاءمتها أو فعاليتها، كما تقود البيروقراطية إلى عائق مهم من عوائق الرضا الوظيفي وهو الرتابة بالمهام والمال الوظيفي، وهذا الأسلوب الإداري يقف عائقا أما تحقيق الرضا الوظيفي لأنه يحرم الموظفين من المرونة والمساهمة.

### 8-5- النظرة المتشائمة في الإدارة:

تقوم النظرية المتشائمة في الإدارة على تحديد دوافع الموظفين للإنجاز بالمنفعة المباشرة والأناية والمصلحة الشخصي. من يقلل من اهتمام الادارة بالتواصل والمشاركة والتحفيز وتعمل على تحقيق أقصى منفعة من الموظفين بأقل ما يمكن من التضحيات وعادة ما تنتقل عدوى النظرية المتشائمة هذه إلى

الموظفين، فينظرون إلى الإدارة بوصفها كيان متوحش سيئ يسعى لأخذ أقصى قدر ممكن من جهدهم بأقل مقابل. (روثوال 2021، بدون صفحة)

**8-6- القرارات السيئة للإدارة:** في علم الإدارة القرار الجيد ليس فقط ما يحقق مصلحة المؤسسة بل هو القرار الذي يتم اتخاذه وإعلانه وتنفيذه بطريقة صحيحة، فعندما تقوم الإدارة باتخاذ قرارات مبنية على بيانات ومعلومات دون مشاركة الموظفين ثم تقوم بتعديل هذه القرارات بشكل متكرر دون فهم تأثيرها على العاملين ذلك يقود إلى شعور الموظفين بالانفصال التام عن الإدارة ما يحولهم إلى آلات تنفذ الأوامر والقرارات دون التفكير في المصلحة العامة ودون تقديم أي ملاحظات مفيدة وهذا التخاذل هو نتيجة طبيعية لانعدام الرضا الوظيفي.

### 8-7- غياب التوازن بين العمل والحياة:

قد يبدو هذا التوازن مسؤولية الموظف لكن الحقيقة أن سياسات الإدارة تلعب دورا كبيرا في منح الموظفين فرصة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة من خلال ساعات العمل المعقولة ونظام الاجازات المناسب. ومن البديهي أن غياب التوازن بين العمل والحياة الشخصية يعتبر من أهم عوائق الرضا الوظيفي.

### 8-8- فقدان التواصل:

التواصل من أهم مقومات الرضا الوظيفي وفقدانه بين المستويات الادارية المختلفة ينعكس بشكل كبير على تقدير الموظفين لقيمتهم في المؤسسة ولمدى توافقهم مع أعمالهم، حيث يعتبر اتساع فجوة الاتصال بين الإدارة والموظف من المشاكل الرئيسة للرضا الوظيفي.

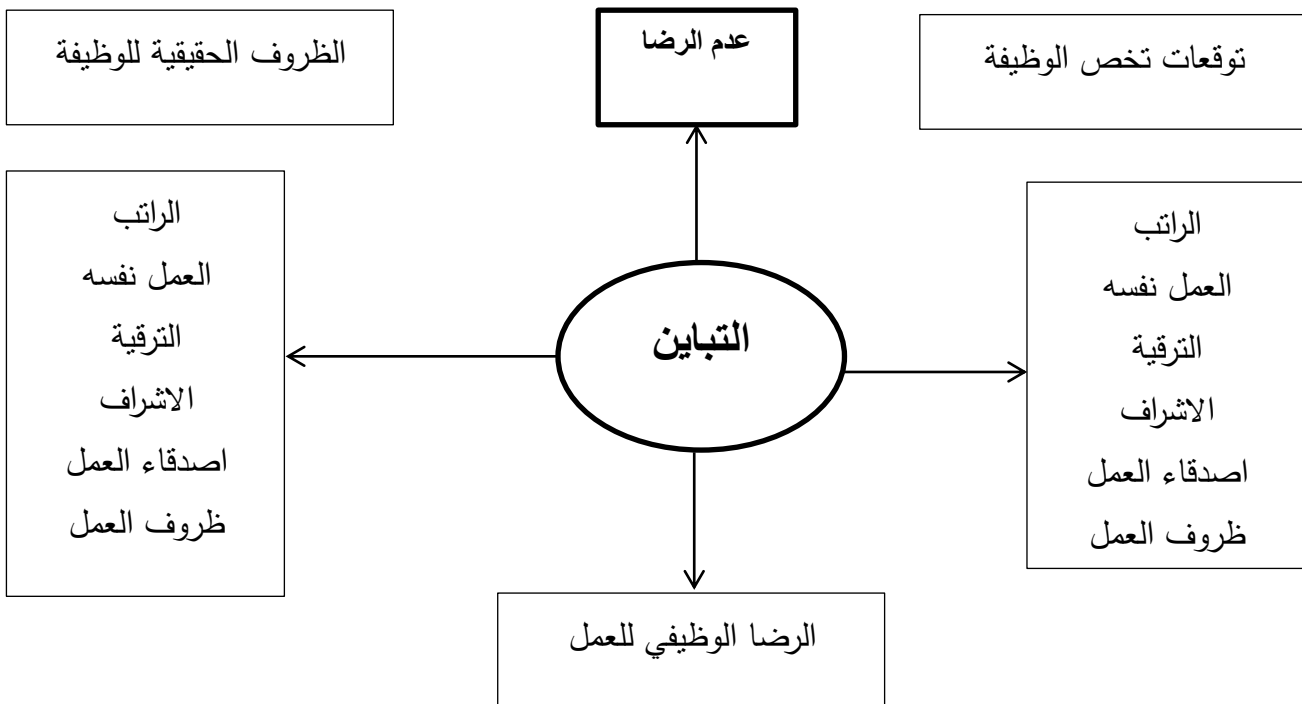
**8-9- صعوبة الوصول:** يقصد به عدم قدرة الموظفين على الوصول إلى المعلومات أو الأدوات اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب. فعندما لا يستطيع الموظف الحصول على بعض المعلومات بسبب البيروقراطية أو عندما يتم منعه من استخدام بعض الأدوات استجابة للأنظمة بغض النظر عن حاجته لهذه الأدوات وأهميتها لأداء مهامه ذلك ينعكس مباشرة على رضاه الوظيفي.

**8-10- بيئة العمل الغير المناسبة:** على الرغم من الاهتمام الكبير ببيئة العمل لكنها تصنف في آخر معوقات الرضا الوظيفي. هذا لا يقلل من تأثير بيئة العمل الغير المناسبة مثل الإضاءة، الضجيج، الحرارة، والأمان على رضا الموظفين. (رودمان وجومبيتا، بدون صفحة).

## 9- نموذج الرضا الوظيفي:

ما الذي يجعل أو يحدد إذا كان العمال يشعرون بصفة عامة بالرضا أو الاستياء نحو وظائفهم، ثم كيف يجمع الرضا عن كل العوامل المختلفة كالأجر والترقية وغيرها ليعطي لنا اتجاهاً كلياً يشير إلى حب أو كره العامل لوظيفته.

- قد قام كل من ارنولد وفيلدمان Arnold et Feldman بوضع نموذجاً للرضا الوظيفي، تعرضاً من خلاله إلى العوامل التي تتحكم في رضا الأفراد وذلك بالمقارنة بين ما كان متوقعا وما هو واقع فعلا.



الشكل رقم (05): يمثل نموذج الرضا الوظيفي. (عماد الطيب كشروود ص 44)

## 10- نظريات الرضا الوظيفي:

10-1- نظرية تدرج الحاجات **needs hiérarchie Thoiry**: طبقاً لهذه النظرية فإن دوافع الفرد عبارة عن حاجات تظهر متتالية وفقاً لتدرج هرمي مقسم إلى خمس مستويات أهمها وهي:

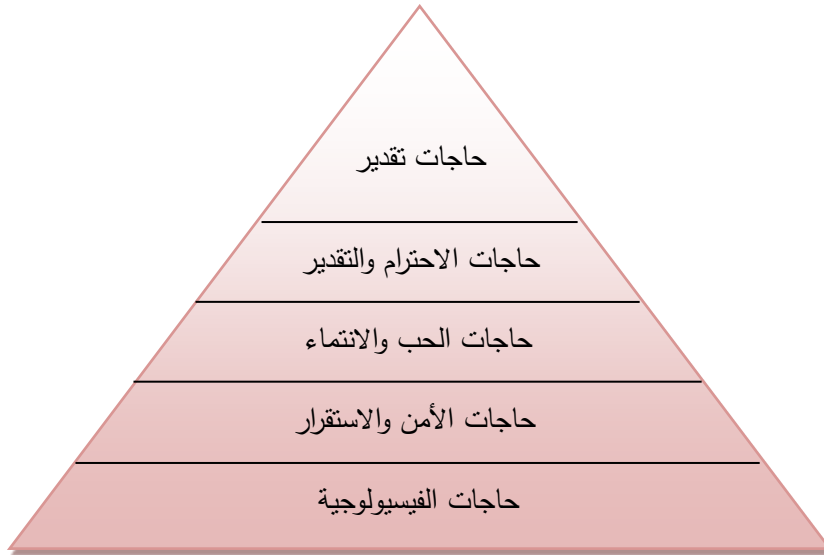
أ - **الحاجات الفسيولوجية**: وتتمثل في الحاجات الأساسية المرتبطة باستمرارية الحاجات البشرية مثل الطعام، الماء، الهواء.

ب- الحاجات الخاصة بالأمن والاستقرار: وهي الحاجات المتعلقة بتوفير الأمن والحماية بكافة أنواعها واللازمة لبقائه واستمراره.

ج- حاجات الحب والانتماء: وهي الحاجات المرتبطة برغبة الفرد والانتماء للآخرين وتقبله له وشعوره بالتعاطف معهم ورغبته في إقامة علاقة ودية مستمرة.

د- حاجات الاحترام والتقدير: وهي التي تشمل على الرغبة بالأهمية والقدرة على الانجاز والمكانة والاستقلالية وكذلك احترام الآخرين وتقديرهم.

هـ- حاجات تحقيق الذات: وهي الحاجات الخاصة برغبات الأفراد وهي لاشك تعني تعزيز الشعور والرغبة في انجاز تحقيق الطموحات التي يسعى إليها ورسالته في الحياة (مصطفى، ص95، 1994).



الشكل رقم (06): يوضح هرم الحاجات المرتبطة بالذات. (مصطفى، 1994، ص 96).

وهذه النظرية تفترض أن الحاجات غير المشبعة سوف تصبح المحدد الرئيس للسلوك الفردي لحين إشباعها وأن عدم إشباعها يؤدي إلى حالة من عدم التوازن وهذا يقود الانسان إلى القيام بسلوك معين بهدف العمل إلى عادة حالة التوازن الداخلي وعندما يشبع الفرد الحاجات التي في المستوى الأدنى تبدأ الحاجات الأعلى في الظهور والتأثير على سلوكه وهذه العملية تستمر إلى أن يشبع الانسان حاجاته ويصل إلى حاجات تحقيق الذات ( مصطفى، 1994، ص97).

10-2- نظريتي (y)، (x): لدوقلاس كريجور Douglas Mcc Gregor

لقد وضع العالم الأمريكي " دوقلاس كريجور " أنماط مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، وأن هاتين النظريتين يبينان مستوى الدافعية والإنجاز لدى العاملين أطلق على أحدهما نظرية (x) والثانية نظرية (y). (نجيب شلويش) ص50 (1990)

#### أ- نظرية (x) Theory

وهذه النظرية تقوم على مجموعة اقتراحات أهمها:

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل.
- الانسان خامل لا يريد تحمل مسؤولية في العمل.
- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل.
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل.
- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل
- الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

وعلى أساس هذه الافتراضات اتخذت الادارة التقليدية الخطط والأساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري وجعلت التهديد والإشراف المحكم على العاملين وسائلها. وهذه السياسة وضعت لتناسب افتراضات ظالمة في سلوك الفرد أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها ونفت تلك الصفات التي تم الصقها بالبشرية ولا من طبائعه. بل أنها أهدار لما تنتجه الادارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك البشري. (قاسم المربوتي ص38)

#### ب- نظرية (y) Theory:

هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الانساني وهذه الافتراضات.

- أن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي كالتعب والراحة.
- أن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل انجاز الأهداف التي التزم بها.
- أن العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليست فقط قبولها.

- يعمل الانسان أملا في الحصول على المكافآت لا خوف من العقاب وإن كان أهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي واشباع حاجة دون تحقيق الذات.

وبالنظر إلى هذه النظرية (y) والافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمالة المؤقتة نجد أنها أكثر مناسبة من النظرية السابقة -نظرية (x) وذلك لأن نظرية (y) ترى أن الأفراد يحبون العمل ويرغبون في المسؤولية وإيجاد نوع من الابداع والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي وهذه الافتراضات تجعل من العمالة المؤقت بسعي إلى تحقيق ذاته وتحقيق الاهداف المتفق عليها وأكثر انتماء للعمل وللمؤسسة وهذا له توابعه الايجابية الكثيرة على العامل وعلى العمل وعلى المؤسسة بل وعلى المجتمع كله. (نجيب شاويش، 1990، ص51).

### 10-3- نظرية ماكلانیه في الحاجات:

هذه النظرية تتجه للأبحاث التطبيقية المتعددة التي أجراها ماكرانيه وقد توصل إلى أن هناك حالات ثلاث لها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمات وهذه الحاجات هي:

- الحاجة إلى الإنجاز: وهي الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهدا وأن يحقق انجازات معينة.
- الحاجة إلى القوة: وهي الحاجة أن يكون للإنسان سلطة ويؤثر من خلالها في الآخرين.
- الحاجة إلى الصداقة والانتماء: إذ أن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور البهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من الآخرين، ويشعرون بالألم اذا تم رفضهم من الجماعة التي ينتمون إليها. (Louis, 2001, p 79).

و تتجدد ملامح هذه النظرية فيما يلي:

- أن كل انسان يملك هذه الحاجات بدرجات متفاوتة.
- استخدام الاختبارات الاسقاطية لمعرفة قوة هذه الحاجات بعيدا عن التأثيرات الخارجية.
- الحاجة يمكن أن تعلم إذا ما وضع المتعلم في ظروف خاصة وخطة لاختبارات معينة
- كان اهتمام " ماكيلاند منصب على ايجاد نوع من التوافق بين النمط الدافعي للأفراد وبين حالات المنظمة التي يعملون بها ( نجيب شاويش، 1990، ص 60).



## 10-4- نظرية هيرز برج:

قدم هيرز برج نظريته في الدافعية والتي عرفت بالنظرية ذات العاملين أو العنصرين وتقوم النظرية على العاملين التاليين:

أ- عوامل الرضا (العوامل الدافعية)

ب- العوامل الوقائية:

واعتمدت هذه النظرية على نظرية الحاجات "لماسلو" كأساس لدراسة الرضا الوظيفي ودلالته فالرضا على العمل ليس عكس عدم الرضا عن العمل فالأسباب التي تؤدي إلى الرضا تختلف عن الأسباب المؤدية إلى عدم الرضا وتقوم فكرة النظرية وفقا لما يلي (نجيب شاويش، 1990، ص 54):

- **العوامل الدافعية:** (الانجاز - المسؤولية - النمو - الترقى - العمل ذاته) وهي ضرورية لحدوث الرضا لكن ونقصها لا يؤدي إلى عدم الرضا.

- **العوامل الوقائية:** (الأجر - العلاقات الشخصية - السياسات الادارية - ظروف العمل - الحالة الاجتماعية - استقرار العمل - عوامل متعلقة بالجوانب الشخصية للفرد). توافرها لا يؤدي إلى الرضا ولكن نقصها يؤدي إلى حدوث عدم الرضا. (مصطفى كامل، 1994، ص 99).

## 10-5- نظرية التوقع:

إن هذه النظرية تقوم على فكرة الدافعية كنموذج ثم تطويره عن طريق فروم Vroom وتشير هذه النظرية إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف تتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج. فالدافعية هي نتاج لرغبة الانسان في شيء ما. (الشيخ سالم وآخرون، 1994، ص 196).

وتقوم هذه النظرية على:

- التكافؤ: وقياس شعور الأفراد تجاه العائد الشخصي.
- العائد: ويكون العائد سلبيا أو ايجابيا ويعطي للفرد حسب العائد سواء سلبيا لا يكرر العمل أو ايجابيا ويرغب الفرد في انجازه.

وبناء على هذه النظرية رضا الفرد لا يتحقق نتيجة الوصول إلى هدف بقدر ما ينجح إدراك الفرد للجهد الذي بذل في سبيل تحقيق هذا الهدف.

والدافعية تعني قوة الدافع نحو عمل وقوة الرغبة تعني شدة رغبة انشاء في شيء ما والتوقع يعني احتمال حصول ذلك الانسان على الشيء من خلال عمل معين.

### 10-6- نظرية الدرفير:

وفق هذه النظرية تتدرج حاجات الأفراد في شكل هرمي في ثلاث مستويات فقط تحدد في:

- حاجات البقاء: وهي الحاجات الفسيولوجية.
  - حاجات الانتماء: وهي التي تشبع بالحاجات الاجتماعية والتفاعلات بين الأفراد.
  - حاجات النمو: وهي الحاجات التي يشبعها الفرد بمساهمته ومشاركته المنتجة.
- ويتضح أن هناك علاقة بين نظرية "ماسلو" و"الدرفير" فند أن حاجات البقاء عند "الدرفير" يقابلها الحاجات الفسيولوجية والأمن عند "ماسلو" وحاجات الانتماء عند "الدرفير" يقابلها حاجات احترام الذات والحاجات الاجتماعية عند "ماسلو" (عبد الرحيم، 1994، ص 123).

### 11- قياس الرضا الوظيفي:

يمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر هي نوعين من المقاييس:

#### 11-1- المقاييس الموضوعية:

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

#### 11-2- المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين:

وذلك باستخدام وسائل محددة مثل الاستقصاء تحتوي على مجموعة أمثلة خاصة بالرضا الوظيفي أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجربها الباحثون مع العاملون في المنظمة (محمد، 2002، ص 22).

#### 11-3- معدل القياس والرد على الأسئلة:

وهي أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل وتستخدم معدلات القياس الكاملة وفيها يقوم الأفراد بالإجابة عن الاسئلة التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل ومن أشهرها:

\* الأجنحة الوصفية للعمل: والأسئلة فيها تتناول خمسة جوانب مختلفة هي العمل نفسه -الأجر- فرص الترقية- الاشراف- الناس وهم الزملاء.

### أ. طريقة MSQ:

قائمة استقصاء جامعة ميتوسوتا لقياس الرضا وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا الا الحد الذي يكونون راضين أو غير راضين عن الجوانب المختلفة عن عملهم وأجرهم، فرص التقدم فيه وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة ومختلفة عن الرضا مثل قائمة الاستقصاء الرضا عن الأجر الذي يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة بجانب أنظمة الأجور ويفور قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية عن مستوى الأجر- العلاوات - الزيادة في الأجر- المزايا الاضافية- ادارة نظام الأجور.

### ب. المقابلات الشخصية أو مقابلات المواجهة

وتتضمن هذه المقابلات مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق اعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين بتسجيل اجاباتهم وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشر فيها العاملون بحرية الكلام وبهذا تتم أول خطوة اتجاه التصحيح أو محو المشاكل وتكون مقابلة المواجهة أو أي نوع من انواع القياس الفردي ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة وبالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق بمشاعرهم في ظل حماية الادارة واستجابتهم وحقهم في الخصوصية( أنور، ص198-199، 2003).

### خلاصة:

من خلال ما سبق ذكره نقول أن الرضا الوظيفي من أهم العوامل التنظيمية بالنسبة للفرد والمنظمة لمدى قوة تأثيره على الحالة الشعورية للفرد والتي بدورها تؤثر على دافعيته وإنتاجه والتزامه داخل المنظمة، وسوف نتطرق في الفصل الثاني للالتزام التنظيمي من خلال مفهومه مرورا بذكر خصائصه، أهميته وأثاره، وصولا إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي.

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

### تمهيد

- 1- مفهوم الالتزام التنظيمي.
- 2- خصائص الالتزام التنظيمي.
- 3- أهمية الالتزام التنظيمي.
- 4- آثار الالتزام التنظيمي.
- 5- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.
- 6- مراحل الالتزام التنظيمي.
- 7- أبعاد الالتزام التنظيمي.
- 8- مكونات الالتزام التنظيمي.
- 9- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي.
- 10- تدعيم الالتزام التنظيمي.
- 11- العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

### خلاصة

### تمهيد

سننظر في هذا الفصل إلى مفهوم الإلتزام التنظيمي، خصائصه، أهميته، أثره، العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي، مراحل وأبعاده، مكوناته، العوامل المساعدة في تكوينه، تدعيم الإلتزام التنظيمي وعلى العلاقة التي تربط بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي.

## 1- مفهوم الإلتزام التنظيمي:

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الإلتزام التنظيمي من عدة جوانب وقد اجتهدوا في تعريفهم له وللوقوف على حقيقة مفهوم الإلتزام التنظيمي سنتطرق إلى العديد من التعريفات التي هدفت إلى توضيح مفهوم الإلتزام التنظيمي.

● **الإلتزام لغة:** الاعتناق ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه (ابن المنصور 2004 ص541).

● **الإلتزام اصطلاحاً:** عرف حلس (2012) الإلتزام التنظيمي بأنه ايمان الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها، ويفتخر بالانتماء إليها مما يدفعه لبذل الجهود المطلوبة في مجال عمله، واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية والمبادرة من أجل انجاح المنظمة وتقديمها (حلس، 2012، ص39).

● وعرفه العتيبي (2008) بأنه شعور يمتلك الفرد اتجاه المنظمة ينتج عنه انسجامه مع المنظمة وأهدافها والرغبة في البقاء فيها، والنظرة الايجابية لها وخدمتها بغض النظر عن المردود.

● ويعرفه جودة والياقوت (2006): بأنه "نزعة الفرد للاندماج في منظمة ما معبرا عنها بالرغبة في البقاء والاستعداد لبذل الجهد المطلوب وقبول أهداف المنظمة والإيمان بقيمتها (جودة والياقوت، 2006، ص88).

● ويعرفه الوازت (2006) بأن الإلتزام التنظيمي هو اقتناع الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها ويندمج فيها مما يدفعه إلى بذل المجهودات المطلوبة في مجال عمله العادي فضلا عن استعداده لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها انجاح المنظمة وتحقيق تقدمها ورفاهيتها (الوازت، 2006، ص34).

● وعرفه عبد الباقي (2005) أنه "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وإن الإلتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها (عبد الباقي، 2005، ص315).

● وعرفه جرنبيرج وبارون (2004) GREENBERG and BARON بأنه "درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه المستمر فيها (Greenberg and Baron).

## 2- خصائص الإلتزام التنظيمي:

يمكن تحديد عدد من الخصائص لسلوك الإلتزام التنظيمي وهي كالتالي

- أن سلوك الإلتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة.
- أن هذا السلوك يجب أن يكون سلوكا مستمرا ومتواصل ويكون مصحوبا برغبة في الاستمرار والتواصل.
- أن هذا السلوك يجب أن تتوافر فيه الرغبة القوية في التقدم والتضحية للمنظمة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
- أن يكون هذا السلوك معبرا عنه برغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة وتنمية العضوية فيها (الشواد، 2002، ص265).

وقد أضاف حمادات (2006) خصائص أخرى للإلتزام التنظيمي كالتالي:

- ✓ أن الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة
- ✓ يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي (حمادات، 2006، ص68).

## 3- أهمية الإلتزام التنظيمي:

يحظى الإلتزام التنظيمي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمنظمات، لكونه يؤثر في كفاءة وفعالية المنظمة، ويكلفها الكثير من التكاليف على المستوى الفردي والجماعي (ماهر، 2009، ص218).

لقد اكدت العديد من الدراسات على اهمية الإلتزام التنظيمي ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي بل وتعدت بعض الدراسات إلى تأثير الإلتزام على المستوى الاجتماعي والقومي، حيث يعد الإلتزام التنظيمي من ابرز المتغيرات السلوكية التي سلطة عليها الاضواء اذ اكدت نتائج العديد من الدراسات والابحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي وقد اكدت الكثير من الدراسات الالهية الواضحة للإلتزام التنظيمي، حيث اوضحت الدراسات



ان ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بنية العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقد منها ظاهرتي العتاب والتهرب عن اداء العمل (الثالي، 2002، ص 2).

ومن الاسباب التي تبرز اهمية الإلتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم كما ذكر (عبد الباقي (2005)

- ان الإلتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الاساسية للتبوء بالعديد من النواحي السلوكية وبخاصة معدل دورات العمل فمن المفترض ان الافراد الملتزمين سيكونون اطول بقاع في المنظمة واكثر عملا نحو تحقيق اهداف المنظمة

- ان مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الانساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه

- ان الإلتزام التنظيمي يمكن ان يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية ايجاد الافراد هدفا لهم في الحياة (عبد الباقي، 2001، ص316).

#### 4- اثار الإلتزام التنظيمي:

أما اثار الإلتزام التنظيمي فان الإلتزام التنظيمي اثار على مستوى القومي كما يراها الباحثون:

#### 4-1- على المستوى الفردي:

وتشمل اثار الإلتزام التنظيمي على مستوى الفرد ما يلي:

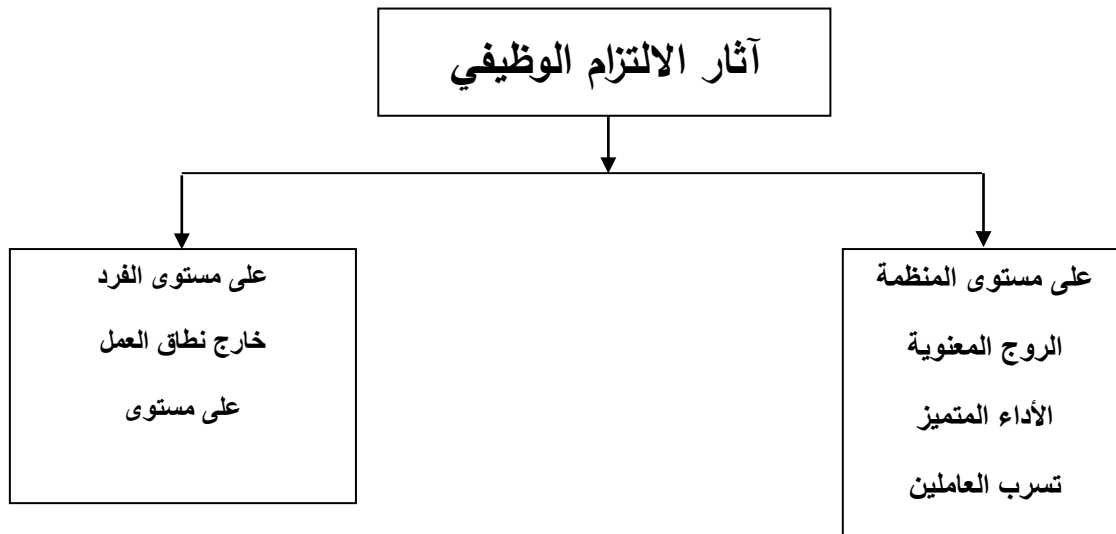
- يساهم الإلتزام التنظيمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على الذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل ومستويات الغياب لدى الفرد والشعور بالاستقرار الوظيفي لديه (حنونة، 2006، ص16).
- الموظف الملتزم اكثر رغبة في التضحية من اجل المنظمة (جرينبرج وبارون، 2004، ص218)
- الإلتزام التنظيمي يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية ايجاد الافراد هدفا لهم في الحياة (عبد الباقي ص182، 2005)
- يحفز الموظفين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل.

4-2- على مستوى المنظمة:

- يزيد الإلتزام التنظيمي من مستوى الانتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن جودة العمل
- الإلتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الاساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وبخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض ان الافراد الملتزمين سيكونون اطول بقاء في المنظمة واكثر عملا نحو تحقيق اهدافها (عبد الباقي، 2005، ص182)
- سهولة استقطاب الكفاءات بالانضمام لها (الاحمدي، 2006، ص7).

أ- **على المستوى الاجتماعي:** يؤدي الإلتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة (حنونة، 2006، ص16)

ب- **على المستوى القومي:** يؤدي الإلتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للإلتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفعالية اداء الافراد العاملين بالمنظمة(حنونة، 2006، ص16)



الشكل رقم (07): يوضح آثار الإلتزام التنظيمي (من اعادة الطالبان)

5- العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي:

هناك مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الإلتزام التنظيمي وهذه العوامل هي

5-1- العوامل المتعلقة بالبنية الخارجية: وتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- ظروف سوق العمل

- فرص الاختيار لدى الفرد
- رواج الظروف الاقتصادية
- ارتفاع مستوى البطالة
- الكساد
- انخفاض الفرص الوظيفية
- المعلومات المتاحة عن الوظيفة

فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية ولديه فرص من فرص العمل المتاحة وكان قرار الاختيار لدى الفرد يشبع بالوضوح والحرية وبأقل ضغوط خارجية كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الفرد العمل

في حبة كلما كانت الاحوال الاقتصادية تسم بالكساد وارتفاع مستوى البطالة وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة امام الفرد كل هذا يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الفرد

**5-2- العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:** مثل السن وطول مدة الخدمة ومستوى التعليم والجنس، كما ان هناك علاقة ارتباطية قوية بين طول مدة خدمة الفرد ودرجة التزامه التنظيمي فطول خدمة الفرد في المنظمة تؤدي إلى تنمية العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه كذلك تؤدي استثمار الافراد لوقتهم وجهدهم في المنظمة فنجعل هؤلاء الافراد لا يفكرون بترك العمل لدى منظماتهم وبمعنى اخر تكون درجة التزامهم التنظيمي مرتفعة بعكس الافراد الذين تكون مدة خدمتهم في المنظمة قصيرة.

كما اشارت الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى التعليم لدى الفرد ودرجة التزامه التنظيمي فكلما ارتفع مستوى التعليم لدى الفرد وزادت توقعاته من المنظمة لكل في نفس الوقت تعجز المنظمة عن توفير توقعات الفرد كلما أدى هذا إلى انخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي لديه، كما ان بعض الدراسات افادت ان النساء اكثر التزاما من الرجال للمنظمة، وكلما كان هناك تطابق بين التوقعات الافراد وما تقدمه المنظمة لهم كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لهؤلاء الافراد تجاه منظماتهم.

### 5-3- عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة:

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجاله او درجة التوتر بما في المستوى الإلتزام التنظيمي فتتوزع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي والشعور بالأهمية والشعور بالمسؤولية كل هذا يزيد في درجة الإلتزام

التنظيمي وعكس ذلك صحيح كلما زادت درجة التوتر والصراع في الوظيفة او عدم وضوح دور الفرد فان هذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الافراد (احمد يوسف، 2012، ص35).

#### 5-4- العوامل ببيئة العمل الداخلية:

فالإدارة الناجحة هي تلك الادارة التي يقودها افراد كفاء ويمتلكون مهارات عالية وكلما كانت هناك انظمة اجور عادلة وكان هناك تحفيز فكل هذا يزيد من درجة الإلتزام التنظيمي لدى الافراد ويزيد من شعور الافراد بالمسؤولية كذلك ان جماعة العمل في المنظمة يزيد من درجة التزامهم التنظيمي فلما كانت جماعة العمل متماسكة بين افرادها وتسود بينهما روح التعاون الايجابية.

#### 5-5- العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

فالمركزية في اتخاذ القرارات وتوافر درجة الاعتمادية في أداء العمال بين المستويات الادارية والوظيفية وتنظيم اجراءات العمل إيجابيا يزيد من درجة الإلتزام التنظيمي لدى أفراد المنظمة.

#### 5-6- الرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي والإلتزام الوظيفي مفهومان متباينان وإن الرضا الوظيفي عن العمل يسبق الإلتزام فيه وهو متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل ويغير خصائص الذاتية (أحمد يوسف، 2012، ص 188)

إن الإلتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل هي:

#### 6- مراحل الإلتزام التنظيمي:

6-1- مرحلة القبول: تشير هذه المرحلة إلى قبول الفرد بطاعة رؤسائه في العمل ويسمح لهم بممارسة سلطاتهم وتأثيرهم عليه.

6-2- مرحلة التطابق مع الذات: وفيها ينتقل الفرد من مرحلة القبول إلى المرحلة الثانية المتعلقة بانسجامه مع نفسه وشعور بالفخر لانتمائه إلى المنظمة.

6-3- مرحلة التبنى: يصل الفرد إلى هذه المرحلة المتطورة من الإلتزام وذلك بعد ان يتعزز لديه الاعتقاد بان المنظمة التي يعمل فيها هي جزء منه وهو جزء منها.

وبالتالي فإن الإلتزام التنظيمي للفرد بتطور وفق الفترة الزمنية التي يقضيها في المؤسسة وفي المرحلة الأولى والخاصة ببداية تعيينه في المنظمة يحاول الفرد الحصول على الامن والمنظمة وكيف اتجاهاته لتتلاءم مع المنظمة وبعد فترة معينة تبدأ المرحلة الثانية والمتعلقة مع بانسجامه مع نفسه والتأكيد على مفهوم الانجاز وظهور قيم الإلتزام للمنظمة، أما المرحلة الثالثة فتتعرز لدى الفرد اتجاهات الإلتزام التي تشكله في المرحلتين السابقتين وتتعلم أبعادها لديه (أحمد جودة، 2008، ص282)

كما يشير "بوكنان" إلى أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة كالآتي:

- **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد من خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة اثبات ذاته حيث يواجه الفرد العديد من المواقف التي تهيئه للمرحلة التي تليها.
- **مرحلة العمل والانجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربع أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويببلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.
- **مرحلة الثقة والتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة والانتقال إلى مرحلة النضج.

#### 7- أبعاد الإلتزام التنظيمي:

لإلتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد وهي:

**7-1- الإلتزام العاطفي:** الذي اقترحه " الن وماير (Allen and mayer) حيث رأوا أن الإلتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية، ومهارات مطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له: كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة احساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، أي هو الارتباط المحدود.

وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الإلتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة (موسى أحمد، 2010، ص12).

7-2- الإلتزام الاستمراري: ويقصد به تضحية العاملين من أجل البقاء في المنظمة وشعوره بأنه جزء منها، حيث أن قيمة هذا الإلتزام تبدو واضحة من خلال ما يحققه العاملون من التنظيم مقابل ما سوف يفقده اتخذ قرار بالعمل لدى جهات أخرى حيث تقدم السن والعمر الوظيفي يعد من مؤشرات رغبة العامل في البقاء لأنه يكون قد استثمر جزءا لا باس به من حياته في المنظمة وأن أي تفريط أو تهاون من قبله يعتبر بمثابة خسارة. ويرى كلا من (Don.Slocum) أن الإلتزام الاستمراري هو الاندماج في الأنشطة المختلفة للمنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها العامل إذا ترك وظيفته، ومنه نستطيع القول أن الإلتزام الاستمراري ينشأ عندما تقدم المنظمة مزايا ومنافع مرتبطة بالمناخ الوظيفي، كما تحدث آخرون عن الإلتزام الاستمراري على أنه الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ بالاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المنظمة (الشوابكة، 2010، ص36-35).

7-3- الإلتزام المعياري (الأخلاقي): ويقصد به إحساس الموظف بالإلتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في كيفية الاجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم (العوفي، 2005، ص35).

وقد حدد "بورتر" وزملائه بعدين للإلتزام هما: التتابق والإلتزام للمنظمة، أما (Salience and Stew) فقد حددا الإلتزام التنظيمي في البعدين التاليين:

- الإلتزام الاتجاهي: المقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

- الإلتزام السلوكي: والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبنا بمؤسسته، ناتجا عن سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وبعضويتها (فلمبان، 2008، ص29).

يؤكد (ابراهيم حسين) على أن الإلتزام التنظيمي يميزه ثلاثة أبعاد أساسية يمثل كل بعد عنصرا جوريا وأن أي افتقاد من هذه العناصر يفقد الإلتزام التنظيمي وهي:

- الولاء التنظيمي: ينصرف المفهوم الولاء كونه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة التي يعمل فيها وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهدافها ومنها يتولد

لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق نجاح المنظمة حيث ميز بين ثلاثة أشكال للولاء ويمكن توضيحها فيما يلي:

- **الولاء المعنوي:** ويتمثل في الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير وبالتالي فإنه يرى أنه من الواجب مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.

- **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد التي يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها.

- **الولاء الاغترابي:** وهو ما يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها.

- **المسؤولية تجاه المنظمة:** فالمسؤولية اتجاه المؤسسة تعني احساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في تحديد الاجراءات وكيفية العمل بل بالمساهمة 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 تشارك في وضعها وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

**الإيمان بالمنظمة:** يعني مدى ايمان الافراد بالمنظمة وقناعتهم بها ومدى اقتنارها بعضويتها ويتكون هذا البعد لدى الفرد ومعرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيهه لهم، بحيث أن الإيمان بالمنظمة وأهدافها وقيمها من شأنه أن يفجر الطاقات لدى الأفراد من أجل إنجاز المنظمة. (إبراهيم حسين، ، ص 82-83).

أما "كيدرون" فيذكر بعدين للالتزام هما:

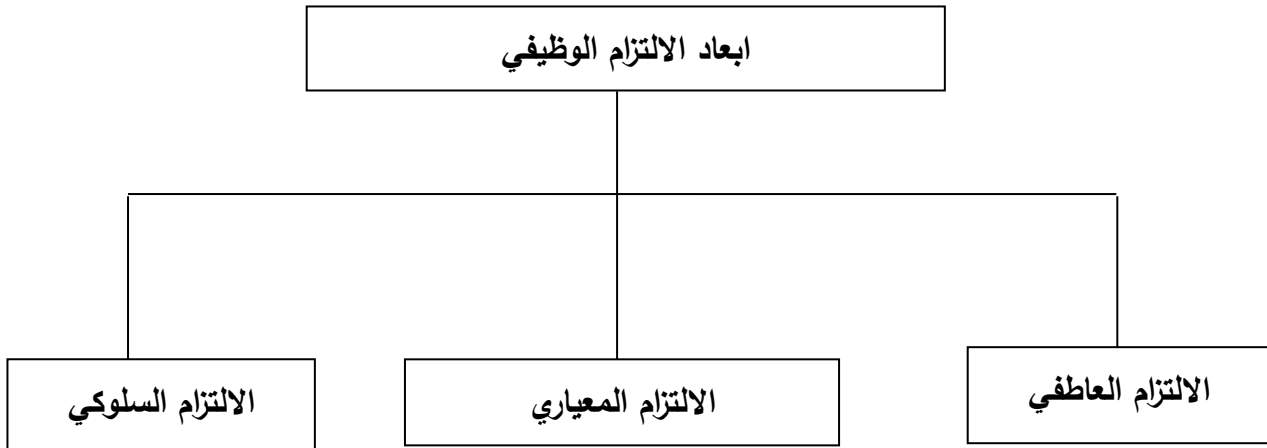
❖ **الإلتزام الإخلاصي:** والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزء من قيمته وأهدافه.

❖ **الإلتزام المحسوب:** ويقصد به الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل.

وترى "كانتور" أن الإلتزام التنظيمي ثلاث أبعاد:

❖ **الإلتزام المستمر:** ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.

- ❖ **الإلتزام التلاحي:** يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة ويتحقق ذلك عند تركه السلوك المؤدي للتباغض مركزا فقط على السلوك الايجابي.
- ❖ **الإلتزام الموجه:** ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة مماثلا سلطتها ومعاييرها التي تحدها (الواوان، 2006، ص38)



الشكل رقم (08): أبعاد الإلتزام الوظيفي (من اعداد الطالبان).

### 8- مكونات الإلتزام التنظيمي:

يؤثر السلوك التنظيمي على سلوكيات الأفراد وينعكس ذلك على المنظمة إما بالسلب أو الايجاب فإن كان الفرد شديد الانتماء لمنظمتة فإن ذلك يعود عليها بالفائدة والعكس صحيح ومنه سنتطرق إلى مكونات الإلتزام السبعة وهي:

#### 8-1- الأمان:

وهو شعور الفرد بالأمن والاطمئنان في منظمتة فعامل الأمان مهم جدا فإذا شعر الفرد بأنه غير أمن في بيئة العمل سواء من الناحية الوظيفية أو من الناحية النفسية فإنه يتخلى عن انتمائه للمؤسسة ويصاب بالإحباط وهذا ما يؤدي إلى عواقب أخرى قد تصل إلى الانفصال عن المنظمة.

#### 8-2- المشاركة:

وتتمثل في مشاركة أفراد الجماعة أعمالهم ونشاطاتهم أي مشاركة العامل في مهام وأنشطة المنظمة يزيد حبهم لعملهم وكذا اعطاء أفكار جديدة قد تستفيد منها الجماعة كما تستفيد منها المنظمة نفسها.



8-3- التماسك:

وهو شعور الفرد بأنه جزء من الجماعة فيكون متماسكا معها. حيث تجمعهم وحدة الوجود ووحدة الهدف والمصير الواحد والمشارك فالتماسك مع الجماعة والاندماج ضمنها من شأنه أن يولد مشاعر ايجابية لتستفيد منها المنظمة في تحقيق أهدافها (جودة، 2008، ص28).

8-4- الرضا:

هو شعور الفرد بأهمية الجماعة والاعتزاز بعضويته فيها بالإضافة إلى رضاه عن سلوك أفراد الجماعة واتفاقه معهم.

8-5- تحمل المسؤولية:

عدم شعور الفرد بالمسؤولية يؤدي إلى ضعف الإلتزام التنظيمي لديه، إذ لا بد للمنظمة أن تولد المسؤولية لدى الفرد ليحس أنه مسؤول عن أهدافها وعن ربحها أو خسارتها.

8-6- تقدير الاخرين:

قيام الفرد بمقارنة نفسه مع الاخرين مما يمكنه من تحليل أحكامه الشخصية وربما يؤدي إلى زيادة الارتباط والقيود بمعايير الجماعة، حيث يعتبر الإلتزام التنظيمي قيمة من القيم الجوهرية في المنظمة تلك القيم التي يتفق عليها مؤسسو المنظمة أي العاملين فيها ويذكر "حمادات" في هذا المجال أن الإلتزام التنظيمي يتمثل في ثلاث سلوكيات هي:

- قبول الموظف التام بأهدافه والقيم الوظيفية
- استعداد الموظف التام لبذل جهود استثنائية لمصلحة المنظمة بغية الوصول إلى أهدافها.
- الرغبة الصادقة لدى الموظف في المحافظة على الإلتزام بقيمته العمل السائد لدى المنظمة، والعمل فيها بفعالية وبشكل مستمر (جودة، 2010، ص278-279).

## 9- العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي:

### 9-1- المكانة الاجتماعية:

قد تكون هذه المكانة رسمية أو اجتماعية تملئها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم البعض حسب ترتيبهم بترتيب هرمي معينة تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون لبذل قصارى جهدهم للمحافظة على مكانتهم وتمييزها.

- اشباع حاجاتهم ورغباتهم التي تضمن استقرارهم بالمنظمة كما تضمن تحقيق هذه الحاجات المزيد من الإلتزام التنظيمي.
- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار.
- كلما كانت الأهداف واضحة كلما كان الإلتزام التنظيمي مرتفعاً، كذلك كلما اتضحت الأهداف ساعد ذلك على زيادة الانتماء والإلتزام للمنظمة (الخشروم، 2011، ص174).

### 9-2- الرضا الوظيفي:

وهي مشاعر الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه ويمكن تحديد هذا الرضا حسب "هرزبرغ" من خلال شعور الفرد بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية، وأما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعور الفرد نحو بيئة العمل المتمثلة في سياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن الوظيفي.

### 9-3- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

إن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم، فإذا كانت هناك بيئة تنظيمية ملائمة فإن ذلك يؤدي إلى الانتماء والإلتزام للمنظمة والعكس.

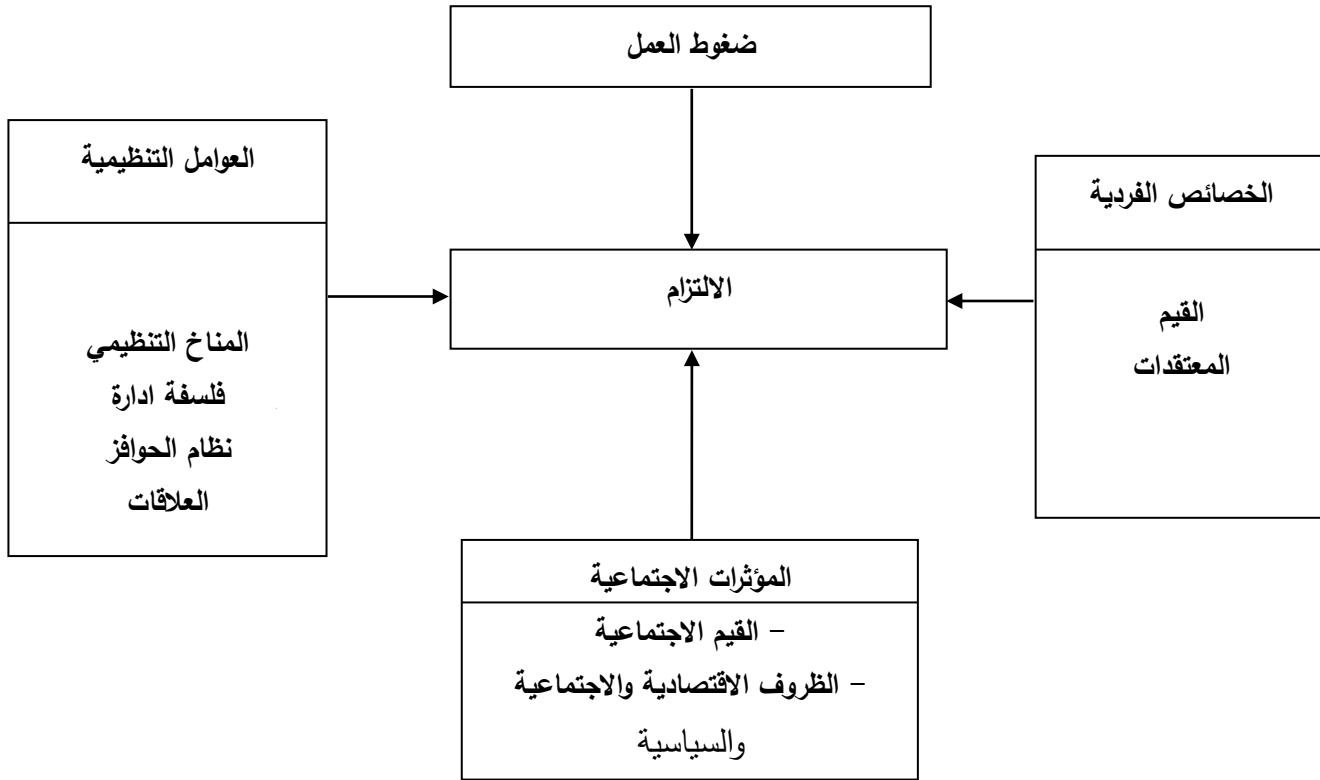
9-4- زيادة مشاركة العاملين في التنظيم:

إن إتاحة الفرصة للعاملين والمشاركة في شؤون التنظيم حتى بأفكارهم فإن ذلك يزيد من انتماء الفرد إلى المنظمة ويعتبرون أن أي تهديد يمس المنظمة فهو يمس استقرارهم.

9-5- إيجاد نظام الحوافز:

إن الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية فإنها تزيد من الرضا عن الوظيفة وعن المنظمة وبالتالي زيادة الإلتزام مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وانخفاض التكاليف (عبودي، 2006، 211-212)، وتعتبر دراسات "روبرت" من الدراسات التي أشارت إلى عوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الإلتزام التنظيمي، فبالإضافة إلى ما سبق من العوامل هناك 3 عوامل أخرى مساعدة وهي الآتي:

- **السياسات:** ويقصد بها ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على اشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، حيث تنمي هذه الأخيرة ما يسمى بالسلوك المتوازن الذي ينتج عن مساندة التنظيم للفرد في اشباع هذه الحاجات وبالتالي يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ومن ثم الإلتزام.
- **بناء ثقافة مؤسسة:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والإلتزام لها.
- **نمط القيادة:** إن الإدارة الناجحة في الإدارة القادرة على تنمية مهارات الأفراد الإدارية كاستخراج أنظمة حوافز مناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام لدى الفرد.
- **عوامل شخصية:** هي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل على نفسه مثل شخصية الفرد الثقافية أو توقعات الفرد للوظيفة.



الشكل رقم (09): يوضح العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي (عاشوري، 2015، ص 74 -

(48)

### 10- تدعيم الإلتزام التنظيمي:

- مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمتها والاستماع إلى آراءهم البناءة وتصعيدها إلى الإدارة العليا (ضمها لتقرير المؤسسة)
- التحدث إلى فرق العمل بالطرق الرسمية وغير الرسمية عما يحدث في القسم والخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.
- توفير فرص لفريق العمل ليشترك في تحديد الأهداف ليشترك في تحديد الأهداف المرجوة لينمي بينهم الاحساس أنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها.
- اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العلمية في القسم أو فريق العمل أي البيئة التي يعملون فيها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الواجب اتباعه في ادارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر عليهم.
- مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.

- عدم اعطاء وعود بأن الوظيفة ستكون مدى الحياة، فيجب الاكثار من أن المؤسسة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرص العمل وتأمين الأفراد على حياتهم وتجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن (عابد، ص69، 2017).

### 11- العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي:

إذا كان الرضا الوظيفي يعني مشاعر الفرد واتجاهاته نحو المهنة التي يزاولها، فالإلتزام المهني يعني ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل فيها واتجاهاته. وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها، واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبة في البقاء عضوا فيها، والإخلاص للمؤسسة، لأنهما يتضمنان مشاعر واتجاهات نحو بيئة العمل غير أن هذا الجانب قد يكون مرتبطا أكثر من غيره بسلوك التغيب والاستقالة نظيرا لارتباطه مباشرة باتجاهات الفرد نحو المؤسسة ككل، أما أكثر مقاييس الإلتزام التنظيمي شيوعا، فهو استبيان الاخلاص للمؤسسة وعلى الرغم من اختلاف مشاعر الرضا المهني عن مشاعر الاخلاص للمؤسسة إلا أنهما مرتبطان إلى حد كبير؛ وهذا ما أشارت إليه البحوث، ويمكن توقع وجود أفراد يتمتعون بمستويات عالية من الرضا المهني في الوقت ذاته الذي يحملون فيه قليل من الاخلاص للمؤسسة ككل والعكس. وهذا على الرغم من حقيقة أن الارتباط بين هذين النوعين من المشاعر يميل إلى أن يكون موجب، فكلاهما يتأثر بعوامل نوع العمل وتنوعه، ومستويات المسؤولية المرتبطة بالعمل والتعويض والعلاقات الاجتماعية السائدة في بيئة العمل واحتمالات الترقية والتقدم في المؤسسة ونلاحظ أن الإلتزام التنظيمي قد يتضاءل عند ازدياد احتمالات الحصول على عمل لدى مؤسسات أخرى (حلمي 2013 ص 276-277).

وقد قامت بعض الدراسات بتناول العلاقة المسببة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي واتضح بأن هناك أربع اتجاهات لهذه العلاقة وهي على النحو التالي.

- **الاتجاه الأول:** ويقوم على أسبقية الإلتزام التنظيمي للرضا الوظيفي.
- **الاتجاه الثاني:** ويقوم على وجود علاقة متبادلة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي.
- **الاتجاه الثالث:** ويقوم على وجود علاقة سببية بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي وهذا لأن الارتباط بين هذين المتغيرين يرجع إلى تأثير متغيرات سببية مشتركة من المتغيرات الشخصية أو التنظيمية.

• الاتجاه الرابع: ويقوم على افتراض أسبقية الرضا الوظيفي للإلتزام التنظيمي، وقد حظي هذا الاتجاه بدعم ومساندة معظم الدراسات النظرية والتجريبية ولعل المبرر الأساسي الذي يركز عليه هذا الاتجاه يقوم على تصور أن الرضا الوظيفي يتحدد فقط من خلال مجموعة فرعية من العوامل الشخصية والتنظيمية والتي تعتبر في مجموعها كمحدد للإلتزام التنظيمي وبناءً على ذلك يتم النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه محدد أصغر للإلتزام والذي يعد مفهوماً أكثر شمولاً كونه يعكس التوجه الفردي تجاه المنظمة ومن ناحية أخرى الباحثين أن الرضا يتشكل بعد الالتحاق بالعمل مباشرة أما الإلتزام التنظيمي فهو يتشكل ويستقر بعد الدخول للمنظمة بفترة طويلة نسبياً وذلك بعد حصول الفرد على فهم قوي ليس للعمل ومظاهره فقط وإنما أيضاً للأهداف والقيم التنظيمية. (فلمبان، 2008، ص 70-71)

وكذلك أشارت العديد من الدراسات التي أجريت حول طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي إلى وجود علاقته إحصائية بين المتغيرين كدراسة كل من (كتشنانر، أستر واسر، 2005) في حين بينت دراسات أخرى علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي (الشوايكة، 2013، ص 184).

خلاصة:

إن الإلتزام التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات وهي حالة إيجابية يشعر بها الفرد اتجاه المنظمة كونه من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها، وبعد التطرق إلى الجوانب النظرية، سنسلط الضوء على الجانب التطبيقي بعرض كل مرحله.

# الجانب التطبيقي



## الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية

### تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- منهج الدراسة
- 3- حدود الدراسة
- 4- مجتمع الدراسة
- 5- عينة الدراسة
- 6- أدوات الدراسة
- 7- أساليب المعالجة الإحصائية.

**تمهيد:**

بعد التطرق للجوانب النظرية سيتم التطرق إلى الجانب التطبيقي الذي يعتبر مكمل للجانب النظري، حيث سنقوم بتقديم صورة واضحة عن مختلف الخطوات المنهجية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة.

### 1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، يتمكن الباحث من خلالها معرفة مجال الدراسة والتقرب من ميدان البحث، تساعد على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة واختيار الفرضيات بعد الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة وطريقة اختيارها.

تم إجراء هذه الدراسة الاستطلاعية (تصور مقترح) في المركز التجاري اينو "UNO" بالبويرة. بقسم مصلحة الموارد البشرية، والتي منحتنا المعلومات اللازمة للقيام ببحثنا هذا، حيث كان الهدف من هذه الدراسة تحديد العينة المراد دراستها، كذلك تحديد المنهج المتبع في هذه الدراسة تساعدنا كذلك في اختيار أدوات البحث وكيفية تطبيقها وإن كانت مقابلة أو ملاحظة أو استبيان.

### 2- منهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع أو الظاهرة هي التي تفرض علينا نوعية المنهج الذي ينبغي استخدامه، فكان المنهج المناسب لتحليل وكشف جوانب الموضوع هو المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يمكن تعريفه بأنه نوع من أنواع مناهج البحث العلمي، يهتم ببيان العلاقة بين متغيرين أو أكثر. وفي حالة وجود هذه العلاقة يهتم بمعرفة نوع هذه العلاقة سالبة أو موجبة، طردية أو عكسية، وتهتم الدراسات الارتباطية ببيان حجم ونوع العلاقات بين البيانات بحيث تتطابق التغيرات في كلا العاملين محل الدراسة الارتباطية، ويستخدم المنهج الوصفي الارتباطي على وجه الخصوص في دراسات التنبؤ. (الوافي، 2005، ص 44).

### 3- حدود الدراسة: ( تصور مقترح )

1-3- الحد الزمني: استغرقت الدراسة (20) يوم.

2-3- الحد المكاني: المركز التجاري "ينو UNO" فرع البويرة.

### 4- مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة في بحثنا هذا هم موظفي المركز التجاري "ينو UNO" بالبويرة.

### 5- عينة الدراسة:

اخترنا من مجتمع الدراسة عينة أفراد تتكون من (50) عامل من موظفي المركز التجاري "ينو" UNO.

## 6- أدوات الدراسة:

### 6-1- المقابلة:

المقابلة عبارة عن حوار يدور بين الباحث والشخص الذي يتم مقابلته، ولكي تحقق الهدف المرجو منها، يجب أن تقوم علاقة وئام وود بين الباحث والشخص الذي يتم مقابلته، وبهذا المعنى تعتبر المقابلة استبانة شفوية.. إذا المقابلة لقاء بين الباحث الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين على أشخاص محددين وجها لوجه وب نفسه يقوم بتدوين الإجابات عن الأسئلة. (دشلي، 2016، ص 93).

حيث افترضنا مقابلة للسيد مدير مصلحة الموارد البشرية في الفرع لمناقشته في كيفية توزيع الاستبيان لملئه من طرف الموظفين.

### 6-2- الاستبيان:

يعرفها "فاخر عاقل" أنها: "أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي، وهي مستعملة على نطاق واسع للحصول على الحقائق، والتوصل إلى الواقع للتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء، وتضم عددا من الأسئلة يطلب من المبحوث أن يجيب عنها بنفسه". (بوحوش وآخرون، 2019، ص 71).

## - الخصائص السيكومترية لمتغير الرضا الوظيفي:

### أ- تصميم الاستبيان:

لقد تم الاستعانة لتحقيق أهداف الدراسة على استبيان معد من طرفنا، ويتكون من (20) بند، ويشمل ثلاثة أبعاد (الرضا عن الأجر، الرضا عن الإشراف، الرضا عن ساعات العمل).

وهذه الأبعاد هي:

✓ البعد 1: يتعلق بالرضا عن الأجر، ويعتمد في قياسه على العبارات: 1-3-5-13-15.

✓ البعد 2: يتعلق بالرضا عن الإشراف، ويعتمد في قياسه على العبارات: 2-4-6-9-11-12-14-16-17-20.

✓ البعد 3: يتعلق بالرضا عن ساعات العمل، ويعتمد في قياسه على العبارات: 7-8-10-18-19.

ب- صدق الاستبيان:

بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان، كان من المفترض تقديم النموذج الأولي لمجموعة من المحكمين وأساتذة التخصص، والطلب منهم تقييم الأداة، وإبداء آرائهم فيما إذا كانت العبارات تقيس ما أعدت لقياسه فعلا، وما إذا تم صياغة العبارات بشكل واضح، واقتراح ما يجب تعديله، وبعد أخذ ملاحظات وآراء هؤلاء المحكمين قمنا بتصحيح وتعديل وحذف بعض العبارات وفق التالي:

الجدول رقم (02): يوضح العبارات قبل التحكيم وبعد التحكيم.

رقم العبارة	العبارات قبل التحكيم	العبارات بعد التحكيم
1	انقاضى راتبا يتناسب مع عملي	انقاضى راتبا يتناسب مع طبيعة مهامي
9	أشعر بالفخر عند قيامي بعملتي مع مشرفي	يغمرني الفخر عند قيامي بعملتي مع مشرفي
11	أشعر أنني مقدر من طرف المنظمة	أشعر أنني مقدر من طرف مسؤولي المباشر
13	أشعر بالرضا عن فرصي للحصول على زيادة الأجر	أشعر بالارتياح والرضا عن فرصي للحصول على زيادة الأجر
17	الاتصالات مع المسؤولين جيدة	تواصلني مع مديري جيد
18	نحصل على وقت كافي لأداء العمل	اتحصل على وقت كافي ومناسب لأداء مهامي بشكل كامل
20	اعتقد أن المشرف على عملي ذو كفاءة في اتخاذ القرارات	يتمتع مشرفي بالكفاءة والخبرة اللازمة.

ج- ثبات الاستبيان:

للتحقق من ثبات الاستبيان واستقراره واعطائه نتائج مفيدة، يتم حساب معامل ثبات "ألفا لكرونباخ".

الجدول رقم (03): يوضح اتجاه العبارات:

العبارات الموجبة	العبارات السالبة
1 - 2 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 11 - 12 - 13	3 - 4 - 10 - 15 - 16 - 19
14 - 17 - 18 - 20	

هـ - طريقة تصحيح الاستبيان:

عبارات الاستبيان مهيكلة وفق المقياس المكوّن من خمس درجات، وكانت أوزانه متدرجة بين: موافق بشدة (05)، ومعارض بشدة (01)، كما يلي:

الجدول رقم (04): يوضح طريقة تصحيح استبيان الرضا الوظيفي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غ. موافق	غ. موافق بشدة	
5	4	3	2	1	العبارات الموجبة
1	2	3	4	5	العبارات السالبة

مقياس الإلتزام التنظيمي:

تصميم الاستبيان:

تم الاعتماد في الدراسة الحالية على المقياس الذي أعده "الآن وماير" (Allen & Mayer) سنة (1990)، والذان قاما بتطويره سنة (1993) ويتوزع على (15) فقرة تضمنت (03) أبعاد على النحو التالي:

✓ البعد الأول: تضمن الإلتزام العاطفي ويعتمد في قياسه على العبارات: 1-2-3-4-5.

✓ البعد الثاني: تضمن الإلتزام الاستمراري ويعتمد في قياسه على العبارات: 6-7-8-9-10.

✓ البعد الثالث: تضمن الإلتزام المعياري، ويعتمد في قياسه على العبارات: 11-12-13-14-15.

صدق الاستبيان:

بعد الانتهاء من تصميم استبيان الإلتزام التنظيمي، كان من المفترض تقديم النموذج الأولي لمجموعة من المحكمين من أساتذة التخصص وطلب منهم تقييم الأداء وإبداء آرائهم فيما إذا كانت العبارات تقيس ما أعد لقياسه فعلا، وما إذا تم صياغة مدى سلامة العبارات بشكل واضح واقتراح ما يجب تعديله وإضافته وحذفه.

ثبات الاستبيان:

للتحقق من ثبات الاستبيان واستقراره واعطائه نتائج مفيدة، يتم حساب معامل ثبات "ألفا لكرونباخ".

الجدول رقم (05): يوضح اتجاه العبارات:

العبارات الموجبة	العبارات السالبة
15-14-13-12-11-10-8-7-6-4-3-1	9-5-2

طريقة تصحيح الاستبيان:

عبارات الاستبيان مهيكلة وفق المقياس المكون من خمس درجات وكانت أوزانه متدرجة بين (موافق بشدة 5) و(غير موافق بشدة 1)، كما يلي:

الجدول رقم (06): يوضح طريقة تصحيح استبيان الإلتزام التنظيمي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غ. موافق	غ. موافق بشدة	
5	4	3	2	1	العبارات الموجبة
1	2	3	4	5	العبارات السالبة

7- أساليب المعالجة الإحصائية:

سوف نقوم باستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية بهدف التوصل للنتائج وتفسيرها وتحليلها وذلك باستخدام:

1- مقاييس النزعة المركزية: النسب المئوية - المتوسط.

2- مقاييس التثنت: معامل الارتباط بيرسون "Person"

وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية 24 .spss.



## خاتمة:

يعتبر المورد البشري في الوقت الراهن أهم عناصر الإنتاج، حيث يساهم مساهمة فعالة في تنفيذ أنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها، فهو الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كماً وكيفاً بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، وهو المورد الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد، ويمتلك طاقات كامنة تستطيع المنظمات استغلالها وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع، حيث يتأثر هذا الأخير بالكثير من العوامل الداخلية والخارجية للمنظمات، سواء كانت نفسية أو اجتماعية ومن أهم هذه العوامل ما تطرقنا إليه (الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي).

حيث هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة الارتباطية الموجودة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، كذلك علاقة كل من الرضا عن الأجر، الإشراف، ساعات العمل بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي المركز التجاري "اينو UNO" بالبويرة، للأهمية الناتجة عن دراسة هذين المتغيرين في بيئة العمل والتي تكمن في الحصول على معطيات ومعلومات حول العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة، التي لها أثر على العامل وعلى المؤسسة، وكون هذا الموضوع الحيوي يستقطب اهتمام الكثير من الباحثين في شتى المجالات ولأن الموضوع يتعلق بالعمل باعتبار هذا الأخير أداة للإنتاج والتقدم وذلك من أجل الزيادة في المردود، ومعرفة كيفية تحقيق الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي في المستقبل بشكل تستفيد منه الشركات الجزائرية.

وقد قمنا في هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي واستعملنا أداة المقابلة بالنسبة للرضا الوظيفي ومقياس ألن وماير Allen & Meyer 1993، بالنسبة للإلتزام التنظيمي، وتوصلنا إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، للرضا عن الأجر علاقة ارتباطية بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي المركز التجاري "اينو UNO"، للرضا عن الإشراف علاقة ارتباطية بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي المركز التجاري "اينو UNO"، للرضا عن ساعات العمل علاقة ارتباطية بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي المركز التجاري "اينو UNO".

كان من المفروض بعد تطبيق مقياس آلان وميار واستبيان الرضا الوظيفي والمعالجة الإحصائية أن نتوصل إلى قبول أو رفض الفرضية التي تنص على: للرضا الوظيفي علاقة ارتباطية بالإلتزام التنظيمي، حيث تتوافق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة.

توصيات الدراسة:

في ضوء الطرح النظري والنتائج التي توصلنا إليها كان لابد من ان نتقدم ببعض التوصيات:

- دعم أكثر في دراسة الرضا الوظيفي لدى مختلف الموظفين.
- دراسة الرضا الوظيفي في كافة جوانبه مع الأخذ بعين الاعتبار علاقته بالالتزام الوظيفي.
- دراسة الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض العوامل الأخرى، كالأداء والظروف المادية والفيزيقية.
- دراسة الرضا الوظيفي في مؤسسات أخرى وأخذ مختلف آراء الموظفين من جهة والتنوع المعرفي من جهة أخرى.
- الوقوف على العوامل التي تخلق عدم الرضا لدى الموظف.
- توفير ظروف مادية وتنظيمية جيدة من أجل تحسين المناخ التنظيمي لزيادة الأداء.
- الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من أجل خلق مناخ يسوده التعاون والانسجام مما يساعد على الزيادة في الأداء.

## قائمة المراجع

## 1-المراجع العربية:

1. إبراهيم السلهاط، (2001-2002)، النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير ن قسم علم الاجتماع البشر وتنمية الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة.
2. ابن منظور جمال الدين أبو فضل (1956) لسان العرب القاهرة دار المعارف.
3. أحمد صقر عاشور، (2005) السلوك الإنساني في المنظمات دار المعرفة الجامعية الإسكندرية.
4. أحمد ماهر، (2013) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ن الإسكندرية بدون سنة نشر.
5. أحمد ماهر، (2000) السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات الدار الجامعية الإسكندرية.
6. أحمد يوسف دودين، (2012) إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
7. الأحمدى طلال بن عابد (2004) الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياضة المجلة العربية للإدارة 24.
8. ايناس فؤاد نواوي فلمبان (2008) الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي رسالة ماجستير بجامعة أم القرى، مكة المكرمة.
9. باسم عبد الحسين، (2012) أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي معهد الإدارة الرسافة مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 31.
10. بن غالب العوفي، محمد (2005) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف الرياض.
11. بوحوش عمار (2019) منهجية البحث العلمي وتحقيقاته في العلوم الاجتماعية د.ط برلين ألمانيا المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية السياسية والاقتصادية.
12. الثمالي عبد الله محمد (2002) الالتزام التنظيمي وعلاقته ببيئة العمل الداخلية دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية نايف للعلوم الأمنية الرياض السعودية.
13. جرينبير ج وبارون (2004) السلوك التنظيمي في المنظمات. التعريب ومراجعة رفاعي. وبسيوني. اسماعيل. السعودية دار المريخ للنشر.

14. جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان أدريس، (2000) السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة الدار الجامعية الإسكندرية مصر.
15. جودة أحمد محفوظ (2010) إدارة الموارد البشرية ط 1، الأردن، دار وائل للنشر.
16. جودة إيمان، واليافي رنده، (2006) دراسة العلاقة بين الاسلوب القيادي والالتزام التنظيمي وصراع الدور وغموضه، وبعض المتغيرات الديمقراطية في احدى شركات القطاع العام مجلة جامعة الملك سعود 19.
17. جلس صقر (2012) دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين دراسة حالة على بلدية غزة رسالة من ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
18. حنونة سامي (2006) منظور الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية غزة فلسطين.
19. الخشروم مصطفى (2001) تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية العدد 3 حلب.
20. دشلي كمال (2016) منهجية البحث العلمي د.ط، دار الكتب والمطبوعات الجامعية.
21. راوية حسن (2004) السلوك التنظيمي المعاصر الدار الجامعية الإسكندرية.
22. سلطان أنور (2003) ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة مصر
23. سهيلة محمد عباس (2006)، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
24. الشوابكة، رائد ضيف الله (2010) أثر التسويق لتحقيق الإلتزام المتعدد الأبعاد رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
25. شهرزاد لبصير، (2005) عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة، دراسة حالة مؤسسة sopo mac بميلة مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل غير منشورة جامعة باتنة.
26. الشوذافي محمد (2002) دور مناخ الاتصال في تشكيل الإلتزام التنظيمي مجلة البحوث التجارية المجلة 20.
27. الشوابكة أحمد يونس اسماعيل (2013) الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية دراسات العلوم التربوية المجلة 1، العدد 1، الأردن.
28. شوقي طريف، (1990)، السلوك القيادي وفعالية الإدارة المكتبية، غريب، القاهرة.

29. صلاح الدين محمد، (2001) السلوك الإنساني في المنظمات الدار الجامعية للنشر والتوزيع مصر.
30. صلاح الدين محمد عبد الباقي،(2004)، السلوك الفعال في المنظمة ، الدار الجامعية الإسكندرية.
31. طاهر بلعير، (1994-1995)، الإستقراء في العمل رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع جامعة منتوري قسنطينة.
32. طلعت إبراهيم،(1982)، لطفى علم الاجتماع الصناعي مكتبة عكاظ للنشر والتوزيع ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ط1.
33. عابد سعيدة (2017) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي مذكرة مكملة لنيل الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.
34. عارف بن ماطل الجديد، (2007) التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي رسالة ماجستير علوم إدارية جامعة نايف السعودية.
35. عاشوري، ابتسام (2015) الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية رسالة من ماجستير، في علم الاجتماع كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجلفة.
36. عبد الباقي، صلاح الدين (2004) السلوك الفعال في المنظمات الاسكندرية، الدار الجامعية.
37. عبد الباقي، صلاح الدين (2005) مبادئ السلوك التنظيمي الاسكندرية الدار الجامعية.
38. عصام عبد اللطيف عمر (2015) الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل ط.1. نيو لينك للنشر والتدريب.
39. العوفي بن غالب (2005) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي رسالة في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا الرياض.
40. عويد الشمعان، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، الكويت دار العلم بدون طبعة.
41. عيساوي وهيبة، (2011-2012) أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة بوبكر بلقايد تلمسان.
42. فارس حلمي (2013) علم النفس الصناعي والتنظيمي ط 1 عمان الشروق.
43. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، (1994)، المفاهيم الإدارية الحديثة ،ط2 ، عمان ، مطبعة الصفون.
44. ماهر أحمد (2009)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الاسكندرية الدار الجامعية.
45. محمد أحمد بيومي، (2006) القيم وموجهات السلوك الاجتماعي دار المعرفة الجامعية.
46. محمد سعيد أنور سلطان، (2002) السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة للنشر الإسكندرية.

47. محمد عبد الله عبد الرحيم (1994) السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة الشركة العربية للنشر والتوزيع ط3.
48. محمد قاسم المربوتي، (1989) السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية عمان دار المستقبل للنشر والتوزيع.
49. محمد الصيرفي، (2008) السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
50. محمود جودة أبو فارس (2014) العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد 22 العدد الثاني.
51. مصطفى شاويش، (1990) إدارة الأفراد، بيروت دار الشرق للنشر والتوزيع.
52. مصطفى مصطفى كامل (1994)، إدارة الموارد البشرية القاهرة الشركة العربية للنشر والتوزيع.
53. موسى أحمد خير الدين (2010)، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي رسالة دكتوراه جامعة البترا عمان.
54. نجاه شيخي (2016) الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة دراسة ميدانية بجامعة العربي بلمهيدي أم البواقي.
55. الوافي عبد الرحمان (2005) المختصر في مبادئ علم النفس، ط 3 الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية.
56. الوزان، محمد أحمد خالد (2006) المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، مملكة البحرين جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

## 2- المراجع الأجنبية:

- 1- gudith, a leuis :Management of human serices programs Broochscole, wadwoth, N; Y (2001) .
- 2- NELSON.P.L ;QUICK J.C ;(2003)ORGANIZATIONAL BEHAVIOR THE ESSENTIALS NEW YORK :WEST PUBLISHING COMPANY.
- 3- Aris, Miradi dta ; R (2013), Any ysis of the Effect of Actived toward work, organization commitment and Job satisfaction, on Job performance, (casestudy in Electron icconpany), European journal of business and social sciences, 1 (10).
- 4- Muhammad Ehsan Malik, Samina Nawab, Basharal Naeem, And Rizwan Qaiser Danich, Job Satisfaction and organizational commitment of university teacher in public sector of business and management vol, 5, No, 6, June, (2010).

- 5- Negin M, Omid, M, and Ahmad, B, (2013), The Impact of organizational commitment on employees job performance, interdisciplinary Journal of contemporary research in business (5).
- 6- wjhudmen ,lgumlrta pubmed ,ncbi, nlm, nih .gov (28-1-2021).
- 7- William rothuell, blogi, best pnacticeintitute .org.(28-1-2021).

ملحق رقم (01): متعلق باستبيان الرضا الوظيفي.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبيان الرضا الوظيفي:

سيدي المحترم:

في إطار إنجاز مذكرة ماستر حول موضوع "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من موظفي المركز التجاري (اينو UNO) ولاية البويرة"، نضع أمامكم مجموعة من العبارات التي تحتوي على متغيرات الدراسة، وفي هذا الإطار نرجو من سيادتكم تزويدنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع، وذلك بصفتم الشخص المؤهل للإجابة على تساؤلاتنا في هذه الاستمارة، ونعدكم أن إجابتم تبقى سرية ولن تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة، مع خالص الشكر لكم.

الطالبين:

ملاحظة:

- بوعمره شيماء

- لا ضرورة لذكر الاسم.

- داود خولة

- ضع علامة (x) في الخانة المقابلة لإجابتم.



البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( ).

- السن:

من 20-30 سنة ( )، من 31-40 سنة ( )، من 41-50 سنة ( )، أكثر من 50 سنة ( ).

- المستوى التعليمي:

ثانوي ( )، ليسانس ( )، ماستر ( )، ماجستير فما فوق ( ).

- الخبرة:

من 01-10 سنوات ( )، من 11-20 سنة ( )، أكثر من 20 سنة ( ).

- نمط الوظيفة: إداري ( )، تقني ( ).

## الملاحق

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البند
					1 أتقاضى راتبا يتناسب مع طبيعة مهامي
					2 يشركني مسؤولي المباشر في اتخاذ القرارات
					3 لا يتوافق راتبي مع متطلبات المعيشة
					4 لا أتحصل على التحفيز الملائم عندما أقوم بعمل جيد من طرف مشرفي
					5 يتناسب راتبي مع أهمية العمل الذي أقوم به
					6 يساعدني مسؤولي في حل المشكلات التي تواجهني أثناء قيامي بعملي.
					7 أشعر أن مواعيد الدوام مناسبة
					8 ساعات العمل الخاصة بي واضحة
					9 يغمرنني الفخر عند قيامي بعملي مع مشرفي
					10 لا أشعر أن ساعات العمل الممنوحة لي في العمل تتوافق مع قدراتي وإمكانياتي
					11 أشعر أنني مقدر من طرف مسؤولي المباشر
					12 التعليمات التي تصدر عن مشرفي في العمل واضحة تماما
					13 أشعر بالارتياح والرضا عن فرصتي للحصول على زيادات في الأجر
					14 أكنّ التقدير لمشرفي في العمل
					15 لا يتوافق أجري مع نظائري في المؤسسات الأخرى
					16 لا يستمع مديري في العمل لأرائي ومقترحاتي
					17 تواصلني مع مديري جيد
					18 اتحصل على وقت كافي ومناسب لأداء مهامي

## الملاحق

					بشكل كامل	
					لا أشعر أن قيمة المكافآت تتناسب مع حجم ساعات العمل	19
					يتمتع مشرفي بالكفاءة والخبرة اللازمة.	20

## ملحق رقم (02): متعلق بالإلتزام التنظيمي.

البنود	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1					أشعر أن مشاكل الوظيفة التي أعمل بها هي مشاكل خاصة
2					لا أشعر أنني عضو فعال داخل المركز
3					ارتباطي بمهنتي هو ارتباط نفسي
4					أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أعمل في هذه المهنة
5					أظن أنه لن يكون من الصعب ترك العمل في هذه الوظيفة
6					أشعر بالانتماء لمكان عملي وليس لدي الرغبة في مغادرته
7					أدرك أن تركي للعمل في المركز سيسبب لي مشاكل في حياتي
8					لدي استعداد للقيام بأي عمل أكلف به مقابل الاستمرار في عملي الحالي
9					لا أفكر بالبقاء في هذا العمل لو عرض عليّ عمل في مكان آخر بأجر أعلى
10					أدرك عدم توفر وظائف شاغرة في مؤسسات أخرى في حال تركي للعمل
11					أشعر أن التزامي بمهنتي هو التزام أخلاقي
12					سأشعر بالذنب إن تركت عملي في المركز
13					أعتبر سمعة ومستقبل المركز الذي أعمل فيه مهمة

## الملاحق

					التزامي الأخلاقي اتجاه عملي يدفعني للبقاء فيه	14
					أشعر بأن قيمي الشخصية تتوافق مع قيم المركز الذي أعمل فيه	15