



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي

لدى شركة اتصالات الجزائر-ولاية وهران-

إعداد الطالب:

بن خدومة عبد العزيز

محمودي الهواري

لجنة المناقشة

رئيسا

- د. بلعابد عبد القادر

مشرفا

- د. محمودي الهواري

مناقشا

- أ. بطاهر الطاهر

السنة الجامعية 2020-2021

إهداء

أهدي عملي هذا إلى من فخرهم علي:

❖ أمي رحمها الله تعالى وأسكنها فسيح جناته؛

❖ أربي الغالي أطل الله في عمري؛

❖ إلى كل عائلتي صغيرا وكبيراً؛

❖ إلى كل من كانت له لمسة في مشواري الدراسي من الابتدائي إلى الجامعة؛

❖ إلى كل باحث عن العلم والمعرفة؛

شكر

أولا وقبل كل شيء، أحمد الله عز وجل على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل

المتواضع حمدا يليق بجلاله وعظمته؛

وجزيل اشكر والعرفان:

❖ إلى أساتذتي المشرفه "الدكتور مقدم سميل" على توجيهاتها القيمة؛

❖ إلى كل أساتذة العلوم الاجتماعية؛

❖ إلى كل موظفي شركة اتصالات الجزائر ولاية وهران؛

❖ إلى رئيس المصلحة المكلف بتسيير الأجور والاعانات الاجتماعية "طرش محمد

الجار" ومسؤول التمهينات والتربصات؛ تحسال نصر الدين

❖ إلى كل المساهمين في تطور العلم؛

❖ وإلى كل من ساهم من بعيد أو قريب في إنجاز هذا العمل.

قائمة المحتويات

- 1-الإهداء أ.
- 2-الشكر ب.
- 3 -ملخص الدراسة ج.
- 4-قائمة المحتويات د.

الفصل الأول: تقديم البحث

- 1- المقدمة 1.
- 2- إشكالية الدراسة 3.
- 3- فرضيات الدراسة 6.
- 4- دواعي اختيار الموضوع 7.
- 5- أهداف الدراسة 8.
- 6- أهمية الدراسة 9.
- 7- مفاهيم الأساسية لدراسة 10.
- 8- حدود الدراسة 11.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

- 1-تمهيد 12.
- 2-مفهوم الرضا الوظيفي 12.
- 3-أنواع الرضا الوظيفي 15.
- 4-أهمية الرضا الوظيفي 16.
- 5-النظريات المفسرة لرضا الوظيفي 19.

6- قياس الرضا الوظيفي.....9

7-العوامل المحددة لرضا الوظيفي.....4

8-خلاصة الفصل.....10

الفصل الثالث: الإلتزام التنظيمي

1-تمهيد11

2-مفهوم الإلتزام التنظيمي.....11

3-خصائص الإلتزام التنظيمي.....15

4-أبعاد الإلتزام التنظيمي.....16

5-مراحل ترسيخ الإلتزام التنظيمي.....19

6-مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي.....1

7-أهمية الإلتزام التنظيمي.....4

8-عوامل الإلتزام التنظيمي.....6

9-تحقيق وتدعيم الإلتزام التنظيمي.....9

10-الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي.....0

11-خلاصة الفصل.....5

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- تمهيد 6

2- منهج الدراسة 6

3- مجتمع دراسة 6

4- عينة الدراسة الأساسية 7

5- أداة البحث 7

6- الدراسة الأساسية 12

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

عرض وتحليل النتائج 77-89

مناقشة النتائج 89-94

الخاتمة 5

التوصيات 3

قائمة المراجع 4

الملاحق 6

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن بيئة العمل الداخلية، الرضا عن الحوافز المادية، الرضا عن الشعور بالنجاح وأهمية الوظيفة، الرضا عن الترقية والتقدم الوظيفي، الرضا عن الأمان الوظيفي) بالالتزام التنظيمي بأبعاده (الحيوية، الإخلاص، الاستغراق) لدى الموظفين باتصالات الجزائر ولاية وهران، انطلاقا من التساؤلات التالية:

• ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي لدى الموظفين باتصالات الجزائر ولاية وهران؟

• ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين باتصالات الجزائر، ولاية وهران؟

• ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين باتصالات الجزائر، ولاية وهران؟

• هل هناك فروق في مستوى كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين باتصالات

الجزائر، ولاية وهران تبعا لمتغيرات (الجنس، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)؟

أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها (40) موظف ينتمون إلى شركة اتصالات الجزائر بولاية

وهران، واستخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي بالاعتماد على أداتين هما: مقياس الرضا الوظيفي

ومقياس الالتزام التنظيمي وبناء على مخرجات برنامج spss v20 تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، وأن قيمة هذا الارتباط تعود لبعد الشعور بالنجاح وأهمية الوظيفة، وبعد الحوافز المادية بينما الأبعاد الأخرى لم تكن لها دلالة إحصائية.

- تتمتع عينة الدراسة المبحوثة بمستوى متوسط من الرضا الوظيفي.

- تتمتع عينة الدراسة المبحوثة بمستوى فوق المتوسط من الالتزام التنظيمي.

- عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي تبعا لمتغيرات (الجنس، الخبرة المهنية، مستوى الوظيفي) بينما توجد فروق تبعا لمتغير المستوى الوظيفي في مستوى الالتزام التنظيمي بين العمال العاديين ورؤساء الأقسام لصالح رؤساء الأقسام.

1- المقدمة:

إن تعاضم دور الدولة في العصر الحديث الذي أصبح يشهد تغيرات وتحولات سريعة وهائلة في جميع مجالات الحياة، وهذه التغيرات انعكست على التنظيمات، حيث ازداد حجمها وارتفعت أهميتها نظرا لتعدد الخدمات المقدمة و تعدد حاجيات المواطنين الاقتصادية والاجتماعية والأمنية وغيرها، عهد إلى الدولة بمسؤوليات كبيرة أصبح لزاما على الهيئات الحكومية تقديم خدمات أفضل لتعود بالنفع على مواطنيها، و ينطبق هذا على إدارة البلديات بشكل خاص باعتبارها من اهم الهيئات ذات الصلة المباشرة بالمواطنين على المستوى القاعدي، تقع عليها تلبية احتياجات المواطنين في شتى المجالات، لأن الحياة المدنية للمواطن تبدأ من البلدية بشهادة ميلاد وتنتهي بشهادة وفاة وهي مطالبة بتلبية جميع حاجاته سواء كانت اقتصادية وتربوية واجتماعية وثقافية ورياضية أو صحية ومن هنا تبرز أهمية ودور البلدية في تحقيق هذه المطالب من خلال النهوض بالتنمية المحلية لتحسين معيشة المواطن ولتحقق هذا كله يتطلب توفر العنصر البشري الذي يعتبر أحد أهم مقومات نجاح هذه الأجهزة لتطوير أدائها، الأمر الذي جعله يحظى باهتمام الدارسين والباحثين من خلال بحث جميع الجوانب و الوسائل والمصادر التي تؤدي إلى رضاه، وخلق لديه نوع من الولاء و الالتزام ، ولقد دخلت الجزائر في مرحلة جديدة في تحديث وتطوير أداء هيئاتها على المستوى الاقتصادي وخاصة على مستوى الهيئات الاستراتيجية مثل سوناطراك و اتصالات الجزائر وغيرها تماشيا مع متطلبات التحديات الراهنة ، و رغم كل هذا إلا أن هناك عوامل عديدة تتعدى التخطيط و التنظيم تلعب دورا مهما في الوصول إلى الغايات المنشودة ومن أهمها مدى توافرها على موارد بشرية تتمتع برضا وظيفي مرتفع، وملتزمة نحو المنظمة التي تعمل فيها.

مما يدعوا إلى ضرورة الاهتمام بالجانب النفسي و الاجتماعي له من خلال العمل على تلبية احتياجاته و رغباته حتى يعبر عن مستوى مقبول من الرضا عن عمله، وبالتالي يتحقق لديه نوع من

الالتزام و الانتماء و الارتباط بالمؤسسة التي يعمل فيها، إذ يعد الرضا الوظيفي عنصرا مهما و رئيسيا في الاتجاهات التي يوليها الفرد نحو المنظمة و تستند إلى مجموعة من الأسس التي تحقق الرضا و ترتبط ارتباطا وثيقا بعدة عوامل و التي تشمل الدوافع و الحوافز و الحاجات و التوقعات و نستنتج من ذلك أن الرضا الوظيفي ظاهرة متعددة الأبعاد و هو أحد المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل و الإنتاج و يعتقد الكثير من كتّاب السلوك التنظيمي أن الرضا الوظيفي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير وهم يرون أن المنظمة التي لا يتمتع العاملون فيها بالرضا الوظيفي يكون مصيرها الفشل، حيث أكدت كثير من الدراسات على وجود علاقة سببية بين الأداء و الرضا الوظيفي، بمعنى أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع والعكس صحيح و تعتبر ذلك أن الموظف الراضي عن عمله تزداد درجة حماسه للعمل و درجة ولاءه و انتمائه للمنظمة، و ينعكس ذلك على ارتفاع إنتاجه و أدائه (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002:216).

ويتحدد الرضا الوظيفي من خلال عدة عوامل كالراتب و الترقية و ظروف العمل و الإشراف و العلاقة مع الزملاء و الرضا عن التقدير و احترام الذات و مهام العمل و واجباته و توقعات الفرد.

كما أن من المواضيع الهامة التي تناولتها البحوث و الدراسات نظرا لأهميتها في زيادة الإنتاجية هو الالتزام التنظيمي للأفراد الذي يؤثر في أداء العاملين لمهامهم و من ثم المساهمة في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها حيث أن الالتزام التنظيمي الذي يعد من المصطلحات الحديثة في العلوم الإنسانية، و يصفه البعض على أنه نوع من الارتباط التنظيمي الذي يشعر به الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها حيث أنه كلما تطابقت أهداف الفرد مع أهداف المنظمة تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله و بذل قصارى جهده للبقاء فيه ، فالالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله و يقلل من السلوك السلبي كإهمال أو الغياب و ترك العمل .

ولقد أشار (Pascale Paillé,2004) عن (Allen et Mayer) الذين اعتبروا أن الالتزام التنظيمي هو متباً لسلوك العامل مثل النية في ترك العمل في حين اعتبر باحثون آخرون مثل (Testa,2004) أن الالتزام التنظيمي هو بعد تكميلي لمفهوم الرضا الوظيفي من خلال دراسة العلاقات المهنية.

ونظراً لأهمية هذين المتغيرين بالنسبة للفرد والمنظمة على حد سواء كما أن قلة الدراسات في هذا المجال وخاصة بالمكتبة الجزائرية التي لم تتطرق إلى دراسة العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأخص لدى هذه الشريحة من المجتمع جاءت هذه الدراسة الميدانية لتكشف عن مستوى كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى فئة الموظفين شركة اتصالات الجزائر ولاية وهران وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية.

2- إشكالية البحث:

يعتبر العنصر البشري في أي منظمة ما الجزء الأساسي الذي لا يتجزأ منها، وهو عماد حركة هذه المنظمات و الأجهزة و أساس وجودها و يعتمد بشكل كبير على كفاءته و مدى قدرته على القيام بالأنشطة و الأعمال المخطط لها مسبقا والوصول الى الأهداف المنشودة وينطبق هذا على كافة المنظمات أيا كان نوعها، ومنها شركة اتصالات الجزائر بشكل خاص التي تتوقف عملية نجاحها على كفاءة هذا العنصر البشري الموجود فيها ، لذا فإن هذه المنظمات تحرص على الاهتمام بهذا العنصر و الاستفادة منه، وهو ما ينطبق أيضا على شركة اتصالات الجزائر ولاية وهران.

وتأتي هذه الدراسة في محاولة لقياس مستوى رضا الموظفين بالإدارة بشركة اتصالات الجزائر ولاية وهران وكذا مستوى التزامهم التنظيمي، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وموضوع رضا الموظفين أو عدم رضاهم يشكل قوة إيجابية أو سلبية نحو تطوير أدائهم

لتحقيق غايات وأهداف المؤسسات الاقتصادية من خلال حسن تقديم الخدمات للمتعاملين والزبائن كما ان رضا الموظفين يتوقع أن ينتج عنه قدرة أكبر للقيام بواجباتهم المهنية بشكل يرضي المنتفعين منه.

لأن على الرغم من تدعيم شركة اتصالات الجزائر بالكفاءات من ذوي المستوى العلمي الجامعي في جميع التخصصات وكذلك الاستفادة من خدمات الإعلام الآلي بشكل كبير وتوفير مختلف الوسائل وتحسين في ظروف العمل، إلا أن هذه الإمكانيات لم تبرز نتائجها في الميدان ولم تعكس أداء فعال على المستوى العملي، وهذا في اعتقادي راجع إلى سوء التسيير وإغفال العنصر المهم وهو العنصر البشري وعدم إشراكه في القرارات وعدم الاستماع لأفكار الشباب من الموظفين حالها حال كل الشركات التابعة لدولة للأسف.

ومن جهة ثانية ونظرا لأهمية الالتزام التنظيمي بالنسبة للمنظمات حيث أشار (Pascale Paillé, 2004) عن (Allen et Mayer) الذين اعتبروا ان الالتزام التنظيمي هو متنبأ لسلوك العامل مثل النية في ترك العمل في حين اعتبر باحثون آخرون مثل (Testa, 2004) أن الالتزام التنظيمي هو بعد تكميلي لمفهوم الرضا الوظيفي من خلال دراسة العلاقات المهنية.

ولقد ميّز (Ripon, 1987) بين مفهومي الرضا الوظيفي والالتزام في العمل، فالرضا الوظيفي ينسب على ما ينتظره العامل وما يحصل عليه وهذا مهما كانت درجة أهميته بالنسبة للعامل في تأكيد ذاته وهويته وتقديره لذاته فالرضا المهني مرتبط بالخصائص الموضوعية للعمل، أما الالتزام في العمل فهو متعلق بالصورة الذاتية للعامل (George Masclat, 2000: 83).

واعتمادا على دراسة صوفي عبد الوهاب (2014)، والتي هدفت إلى بحث العلاقة بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي، وأثر بعض المتغيرات التنظيمية والديمغرافية في مستوى الالتزام التنظيمي، حيث أثار الباحث عدة توصيات من أبرزها علاقة الالتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي، وهل من الممكن أن

يكون العامل راضيا وليس ملتزما نحو المنظمة؟ أو ملتزما نحو المنظمة حتى ولم يكن راضيا؟ وما العوامل التي تسبب الالتزام التنظيمي ولا تسبب الرضا الوظيفي؟ وما العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي ولا تسبب الالتزام التنظيمي؟ وانطلاقا من هذه التساؤلات التي أثرت من خلال الدراسة، وبالموازاة مع الواقع المهني بالبلديات تشير بعض المؤشرات الميدانية أن هناك موظفين غير راضين إلا أنهم يتمتعون بالالتزام مرتفع اتجاه الإدارة البلدية التي يعملون فيها، في حين أن هناك موظفين لديهم رضا وظيفي إلا أنهم غير ملتزمين اتجاه إدارتهم، ويبدو هذا التباين خاصة لدى الموظفين حاملي الشهادات الجامعية والموظفين ذوي الخبرة المهنية الطويلة، وهذا ما يبرز أهمية الموضوعين.

مما يدعو إلى بحث ودراسة العلاقة بين هذين المتغيرين المهمين والمؤثرين في أداء الموظفين وعلى ضوء ذلك تتحصر مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤلات التالية:

• هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي بأبعاده (بيئة العمل الداخلية، والشعور بالنجاح وأهمية الوظيفة، والحوافز المادية، والترقية والتقدم الوظيفي، والأمان الوظيفي) والالتزام التنظيمي لدى موظفي اتصالات الجزائر وهران؟

- ما مستوى الرضا الوظيفي عند موظفي اتصالات الجزائر ولاية وهران؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي عند موظفي اتصالات الجزائر ولاية وهران؟
- هل هناك فروق في مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية، الجنس)؟

3-الفرضيات:

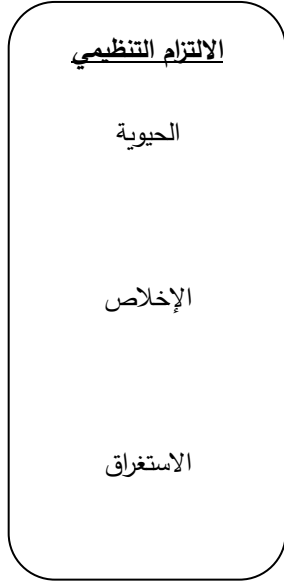
توجد علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي بأبعاده (بيئة العمل الداخلية، الحوافز المادية، الشعور بالنجاح واهمية الوظيفة، الترقية والتقدم الوظيفي، الأمان الوظيفي) والالتزام التنظيمي عند موظفي اتصالات الجزائر ولاية وهران.

3-1-الفرضيات الجزئية:

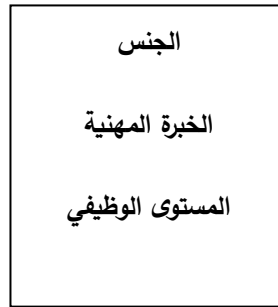
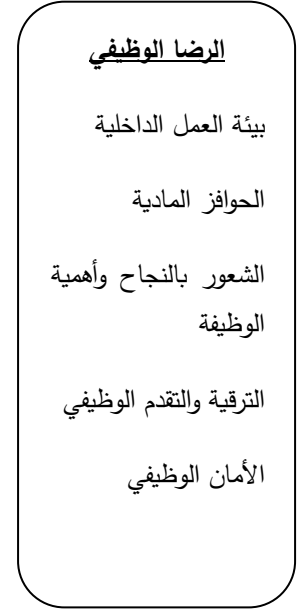
1. هناك مستوى متوسط في الرضا الوظيفي عند موظفي اتصالات الجزائر ولاية وهران.
2. هناك مستوى متوسط في الالتزام التنظيمي عند موظفي اتصالات الجزائر ولاية وهران.
3. هناك فروق في مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي باختلاف المتغيرات (الجنس، الخبرة المهنية، المستوى التنظيمي) لدى موظفي اتصالات الجزائر ولاية وهران.

- نموذج مقترح يوضح العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي:

المتغير التابع



المتغير المستقل



4-دواعي اختيار الموضوع:

يمكن تلخيص الأسباب التي كانت وراء اهتمام الباحث بالتطرق إلى موضوع الرضا الوظيفي

والالتزام التنظيمي في النقاط التالية:

- يعد الإحساس الشخصي بأهمية هاتين الظاهرتين ألا وهما الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي من

أولى أسباب اختيار هذا الموضوع

ومن خلال ما تلقينته من تكوين في الجامعة.

- ومن خلال ما عايشته باعتباري مواطن ينتمي إلى هذه البيئة أردت أن أتعرف على مشاكل لدى

الموظفين في اتصالات الجزائر وهل هناك ضعف في مستوى الرضا الوظيفي لدى عمالها وضعف في

مستوى الالتزام التنظيمي لديهم وهذا ما جعلني اتجه إلى ضرورة التطرق لهذا الموضوع.

- نقص الدراسات في حدود علمي التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في البيئة

الجزائرية بصفة عامة.

5-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

• التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى موظفي اتصالات الجزائر

ولاية وهران.

• مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين اتصالات الجزائر ولاية وهران.

• مستوى الالتزام التنظيمي من جهة أخرى لدى الموظفين اتصالات الجزائر ولاية وهران.

• الكشف عن تأثير بعض المتغيرات الديمغرافية (الخبرة المهنية والمستوى التعليمي والجنس) في درجة

كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين ببلدية بئر الجير ولاية وهران.

6-أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة فيما يلي:

- تكمن أهمية الدراسة في كونها نابعة من الإحساس الشخصي بحكم معاشتي لذلك وبالملاحظة الشخصية مع الموظفين.
- تكمن أيضا أهمية هذه الدراسة في أهمية المجتمع وهي فئة الموظفين البالغ عددها 22000 بقطاع اتصالات الجزائر على مستوى الوطن.
- تكمن أيضا أهمية هذه الدراسة إلى أن معظم الدراسات تناولت هذين المتغيرين منفردين ولم تتطرق إلى دراسة العلاقة بينهما.
- تسهم هذه الدراسة في معرفة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين باتصالات الجزائر مما يفيد القائمين عليها في اتخاذ تدابير وإجراءات من شأنها رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين من أجل ترغيبهم لبذل مجهودات أكبر لتحسين تقديم الخدمة العمومية وذلك بتحقيق مستوى مقبول من رضاهم عن عملهم قصد زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

7- المفاهيم الأساسية للدراسة:

7-1- الرضا الوظيفي:

لقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل على أنه حالة انفعالية إيجابية أو سارة ناتجة عن نظرة الفرد لعمله أو لوظيفته، ويرتبط رضاه بعوامل عديدة كالراتب وساعات العمل وفرص الترقى والعلاقة مع المشرفين والزملاء (محمد شحاتة ربيع: 2010).

كما عرف حامد بدر (1983) الرضا الوظيفي على أنه إحساس داخلي لدى الفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة إشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته للوظيفة التي يعمل بها، والذي ينتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام، وهذا يعني رضا الفرد عن

جوانب معينة دون أخرى، كأن يكون الفرد راضيا عن الراتب وفي نفس الوقت غير راض عن المكانة الاجتماعية. (إسماعيل، وعلي، 2014:89).

7-2- الالتزام التنظيمي:

• من أكثر التعاريف شيوعا تعريف بورتر وستيرز وهو يعرف بأنه القوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين وارتباطه به، وبهذا المعنى ينطوي الالتزام على ثلاثة أبعاد رئيسية على أقل تقدير هي:

1. اعتقاد قوي بأهداف وقيم المؤسسة وميولها.

2. إرادة قوية لممارسة جهد معقول في المؤسسة.

3. رغبة قوية للمحافظة على عضويته للمؤسسة.

• إن مصطلح الالتزام التنظيمي يشير إلى تماثل قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه مع قيم المؤسسة ومعتقداتها وأهدافها والى بذل أقصى جهد مستطاع لتحقيق أهدافها و المحافظة على العضوية فيها (Mayer ,Allen, Smith :1993).

ويشير ماير وزملائه إلى ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي هي:

- الالتزام الوجداني (العاطفي) المتمثل بشعور الفرد بالارتباط بمؤسسته ومعرفته بخصائص عمله.

- الالتزام المستمر المتمثل بشعور الفرد بالقيمة الاستثمارية لاستمراره في المؤسسة التي يعمل فيها مقابل ما يفقده في حال تركه العمل.

- الالتزام الأخلاقي المتمثل بشعور الفرد بالانقياد الذاتي لأهداف مؤسسته وحتمية البقاء فيها وبالزامية الأخذ المهنة (مخلص شياح علي الجميلي، 2012:296).

ويقصد بالالتزام التنظيمي العام بالشعور الإيجابي المتولد عند الموظف اتجاه منظمته والارتباط بها والإخلاص لها مع التوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء بها، من خلال بذل أقصى الجهد وتفضيلها على ما سواها مع الافتخار بمآثر المنظمة مما يعزز نجاحها.

ويعرف إجرائيا في هذه الدراسة:

الرضا الوظيفي: فهو الدرجة الكلية التي يحصل عليها الموظف المبحوث الذي يجيب عن مقياس الرضا الوظيفي بجميع فقراته المصمم لأغراض هذه الدراسة، حيث تشير الدرجة الأعلى إلى التمتع المبحوث بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي والعكس صحيح.

الالتزام التنظيمي: فهو الدرجة الكلية التي يحصل عليها الموظف المبحوث الذي يجيب عن مقياس الالتزام التنظيمي بجميع فقراته المصمم لأغراض هذه الدراسة، حيث تشير الدرجة الأعلى إلى التمتع المبحوث بمستوى مرتفع من الالتزام والعكس صحيح.

8- حدود الدراسة:

تتمثل فيما يلي:

الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على عينة من عمال اتصالات الجزائر ولاية وهران.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين متغيري الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر ولاية وهران.

الحدود الزمانية: أنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث من 09 جوان إلى غاية 15 جوان من السنة الجامعية 2020-2021 وبسبب جائحة كورونا وإجراءات الوقاية كانت المدة قصيرة وهي أسبوع واحد.

1- تمهيد:

لقد أصبح الرضا الوظيفي من بين الموضوعات التي لقيت اهتمام كبيرا من طرف الباحثين في مجال علم النفس والإدارة وهذا من أجل العلاقة القائمة بين التنظيم والعامل لضمان تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة التي قامت من أجلها، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي.

2- مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر علماء النفس أول من درس الرضا في العمل بالمؤسسات ومفهوم الرضا الوظيفي لم يلق نوع من الاهتمام، إلا منذ مطلع القرن العشرين على يد كثير من العلماء مثل ثورنديك " thondik " 1903 ، وفرويد " freud " ، وهوبوك 1935 ، وكارن هورني 1937 ، وسوليفان 1950 ، وجيمس دريفر 1955 ، وفروم 1964 ، ووليم مورس 1965 ، وكرتش 1961.

ويرى هؤلاء العلماء أن مفهوم الرضا هو شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه ، ومنذ ذلك الوقت بذلت محاولات عديدة لتحديد مفهوم الرضا المهني ومنهم سوبر الذي يرى أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميوله وسماته الشخصية ، ويتوقف أيضا على موقفه العلمي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته " (المشعان . س . ع . 1994 . ص 213) .

ويرى (لطفي) أن الرضا عن العمل هو مفهوم واسع ، فقد يستخدم للإشارة إلى مدى اقتناع الأفراد بظروف عملهم مثل الاقتناع بالأجر والعلاقات مع الرؤساء والظروف الفيزيائية للعمل ، ويشير أيضا إلى مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله (لطفي . إ . ط . 2007 . ص 168).

ووافقه أيضا (عبد الحي) في مفهومه للرضا الوظيفي وصرح بأن المشاعر الإيجابية التي يشعر بها الفرد تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد (عبد الحي . ع . 1984 . ص 211).

ويرى أيضا (عكاشة) بأن الرضا الوظيفي أنه شعور إيجابي لدى الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها ونوع العمل الذي يؤديه، ويعرفه البعض بأنه الشعور الناشئ عن مجموعة الاتجاهات التي يكونها الفرد عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية المتاحة مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها، وعن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة . (عكاشة . م . ف . 1999 . ص 113).

وعرفا دافيز وآل (1985): الرضا الوظيفي أنه يشمل الجمع بين الإحساس الإيجابي والسلبي للعمال اتجاه عملهم في هذا الوقت، ويتقدم العامل لأي عمل لتلبية الاحتياجات والرغبات والتجربة تحدد أماله، الرضا الوظيفي هو للصلة بين تصرفات الأفراد في مكان العمل (Aziri . B . 2011 . p 78).

ويمكن تعريف الرضا أيضا بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة بإشباع حاجات ورغبات على مستوى بيئة العمل ، مع الثقة والولاء والانتماء . (عبد الباقي . ص.م . 2001 . ص 211).

وحسب ماسلو "Maslaw" (1954)، وبوتر (1964) : فقد عرفا الرضا الوظيفي على أنه رهن إشباع الحاجات السيكولوجية .

فروم "Vroom" (1964) : هو اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله.

هيرزبرغ (1957): هو التأكيد على ضرورة التمييز بين العوامل الدافعية وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية وهي الخاصة بمحيط العمل والبيئة والتي تؤثر على الرضا الوظيفي.

بلانهر (1973) : أشار إلى درجة التكنولوجيا المستخدمة لها تأثير ملموس على درجة الرضا الوظيفي.

دياب (1988): هو مجموعة فردي بحت وما يمكن أن يكون رضا لشخص آخر ذلك لأن الإنسان يتصف بأنه مخلوق معقد له حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر ومن شخص لآخر. (سلطان م.س. 2002.ص211).

ويرى (كاتزل) أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا وما يطمح إلى تحقيقه. (الصيرفي م. 2007.ص131).

ويرى (بيومي) أن الرضا الوظيفي هو توافق أو تطابق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون (بيومي.أ.م. 2006.ص69)

وفي الأخير وباختصار نلخص بأن مفهوم الرضا الوظيفي يتميز بالاتساع والعمومية وأقصى ما يمكن أن يجده القارئ من هذا المفهوم أنه مفهوم مركب وله عدة أوجه تختلف باختلاف الباحثين لهذا الموضوع.

3- أنواع الرضا الوظيفي:

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

3-1- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته :

- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل: الاعتراف والتقدير والقبول والشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات.
- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية للبيئة للموظف في محيط العمل مثل: المدير وزملاء العمل وطبيعة ونمط العمل .(البلاوي .ص.ب.1431.ص 39)
- الرضا الكلي: يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله ، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

3-2- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

• **الرضا الوظيفي المتوقع:** ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

• **الرضا الوظيفي الفعلي:** يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينه بالرضا الوظيفي . (الحناوي .ص.م.عبد الباقي .م.ص.1999 . ص (136).

4- أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الفرد الأساس الذي تقوم علي المنظمات والمؤسسات، لكونه القوة المحركة والفاطرة الحقيقية في أي تنظيم ومصدر كل الطاقات ، فهو الذي يحدد ويرسم الأهداف والسياسات ويضع الخطط والبرامج ويتحمل تدبير الإمكانيات اللازمة وتوجيه وترشيد استخداماتها بما يعود على التنظيم بالفائدة المستهدفة. فلهذا يجب من الضروري الحرص على توفير درجة عالية من رضا العامل في المنظمة لأن ذلك سيسهم في التزام العاملين في منظماتهم ، ووفائهم نحوها وارتباطهم بعملهم. (شاويش.م.ن.1996.ص 111) والرضا الوظيفي له أهمية كبيرة بالنسبة للمورد البشري والمنظمة والمجتمع سنذكرها كالتالي:

4-1- أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري :

ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى:

القدرة على التكيف مع بيئة العمل. حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

- الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية أكل وشرب، سكن ... الخ ، وغير المادية من تقدير واحترام ، أمان وظيفي ... الخ.
- الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة .
- زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- الرضا عن الحياة. حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية ، تساعد هذه الأخيرة على متطلبات الحياة.

4-2- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة :

- ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة :
- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية: فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على عملها.
 - ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء .
 - تخفيض تكاليف الإنتاج (شاطر.ش.2010.ص 7).
 - الرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل ومعدلات ترك الخدمة (ماهر.أ.1999.ص43).
 - ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها.

4-3- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع . (شاطر.ش.2010.ص 51).

وقد ذكر ليكرت ((Likert)) أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل ظروف عدم الرضا.

وأشار ليكرت إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظم ومن ثم فإن ثمة نوعا من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في المنظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين (الجريد.ع.ب.2007.ص 47).

5- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي :

تحاول مختلف النظريات الخاصة بالرضا الوظيفي أن تصفه كظاهرة وتفسره، أي التعرف على أسبابه وكذلك التنبؤ به وكيفية التحكم فيه أو تحسينه، وفيما يلي سيستعرض الباحث أهم تلك النظريات التي تفسر رضا العامل عن عمله ومنظّمته.

5-1- نظرية ماسلو للحاجات:

لقد رتب ماسلو حاجات الفرد حسب أهميتها في تحفيزه للعمل بغية إشباعها فأعطى لإشباع المستوى الأدنى الأولوية والأهمية قبل غيره لكونها حسب رأيه تتحكم بسلوكه أكثر من غيرها ، وإذا ما شبعت هذه الحاجات يتوجه الإنسان نحو إشباع المستوى الآخر لها ...وهكذا .

وقسم هذه الحاجات ابتداءً من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وانتهاءً بالحاجة إلى تحقيق الذات في قيمته ، ويرى أن الإنسان ينتقل إلى كل حاجة بعد إشباع الحاجة السابقة حتى يصل إلى القمة وفي بيئة العمل يتفق من خلال تلك الإشباعات للرضا عن العمل ، والشكل رقم 01 يوضح التنظيم الهرمي للحاجات الذي وضعه أبراهام ماسلو .(علي.ك.ن.2009.ص 128)

الشكل رقم 02 : يوضح التنظيم الهرمي للحاجات عند ماسلو

الحاجة إلى تحقيق الذات

المصدر : (الشريدة.س.ت.2008.ص8)

أ) الحاجات الفسيولوجية:

وتتضمن الحاجات التي لا يمكن للإنسان الاستمرار في الحياة بدونها ، كما تعد من أكثر الحاجات الإنسانية إلحاحا وقوة إلى الإشباع أي أنها تحتل المرتبة الأولى في سلم الحاجات ويمكن حصر أبرز هذه الحاجات، بالحاجة إلى الطعام والماء والهواء والسكن والملبس فالإنسان وفق ما ذكره ماسلو عندما يواجه تهديدا بخطر الحرمان من إشباع حاجاته الفسيولوجية فإنه يضطر إلى قبول أعمال أو وظائف خطيرة أو ذات مكانة اجتماعية متدنية سعيا لإشباع تلك الحاجات التي عجز عن إشباعها قبل اشتغاله بتلك الوظيفة أو العمل ولهذا نجد أن العاملين أو الموظفين يتوقفون عن العمل أو يهملون واجباتهم عندما تكون أجورهم غير كافية لسد احتياجاتهم الأساسية فإذا ما حل كساد في بلد ما فقد الإنسان عمله وابتدأ يجتر مدخراته ، فإن الحاجات الفسيولوجية تصبح هي المهيمنة ، وسوف يتسنى للإنسان كل ما يتعلق بدافع الاحترام أو تحقيق الذات .

ب) الحاجة إلى الأمان:

وهي التي تشمل الحاجة إلى الشعور بالأمان والاطمئنان والاستقرار والبعد عما يهدد سلامة الإنسان سواء كان تهديدا ماديا أو نفسيا .

فالفرد الذي يتمتع بنفسية جيدة يفضل البقاء في العمل الذي اطمأن له، على الانتقال إلى عمل جديد لم تكن لديه معلومات كافية عنه ن وهو يفضل العمل الذي اطمأن له وأشعره بالأمان على الرغم من الأجور الواطئة التي يحصل عليها منه، ويفضله على العمل الذي يكسبه دخلا أفضل رغم قلة أجره السابق. (علي.ك.ن.2009.ص 130).

ج) الحاجة إلى الانتماء:

وتتعلق الحاجات الخاصة بالانتماء بالطبيعة الاجتماعية للعمال، وحاجاتهم إلى وجود رفيق، وتمثل هذه الحاجات النقطة الفاصلة بين الحاجات المادية والحاجات الأخرى الموجودة بأعلى الهرم.

د) الحاجة إلى الاحترام:

وتتكون الحاجة إلى الاحترام مما يلي:

✓ حاجة العامل إلى الوعي بأهميته بالنسبة للآخرين.

✓ أن استيفاء هذه الحاجات يقود العامل إلى الشعور بالثقة والشعور بالمكانة الاجتماعية.

هـ) الحاجة إلى تحقيق الذات:

بواسطة هذه الحاجات يستطيع العامل أن يتحقق بشكل كامل من الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته، وحينما يختلف الدور والحالة الاجتماعية للفرد فإن ذلك يستتبعه تعبير في النواحي الخارجية المتعلقة بالحاجة إلى تحقيق الذات. (عبد الغني.م.أ.2001.ص 323).

من خلال ما تم ذكره سابقا توضح بأن نظرية ماسلو تفترض الترتيب والتدرج لحاجات الفرد، ولا يتم الانتقال إلى حاجة أعلى حتى يتم إشباع الحاجة الأدنى منها في التسلسل السلمي لماسلو وهذا ما انتقدت عليه النظرية من طرف الكثير، وبالرغم من افتقار ماسلو لأدلة تجريبية حاسمة تؤكد صحة هذه

النظرية إلا أنها مازالت تعطينا إطارا تقريبا معقولا لنوعية الحاجات المختلفة يمكننا استخدامه في قياس اختلاف الأفراد في درجة الإشباع الذي حققوه في كل حاجة.

5-2- نظرية الإنجاز ماكلياند في الحاجات الثلاثة المكتسبة:

تتقارب هذه النظرية مع نظرية ماسلو في تدرج الحاجات فيما يتعلق بأن الحاجات غير المشبعة تحرك السلوك أو تدفعه إلا أنها تتباعد عنها فيما يتعلق بنوعية الحاجات وطبيعتها التأثيرية، حيث يرى ماكلياند (1961) أن لدى جميع الأفراد وبدرجات متفاوتة ثلاث حاجات رئيسية:

- ✓ الحاجة إلى القوة.
- ✓ الحاجة إلى الاندماج أو الانتماء.
- ✓ الحاجة إلى الإنجاز. (المهندس.ع.ع.ه. 2009. ص 96).

أ) الحاجة إلى القوة:

يرى ماكلياند وزملاءه أن الأفراد ذوي الحاجة القوية للقوة يميلون إلى الرغبة في التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ والرقابة عليهم والتأثير على سلوكهم لخدمة أهداف المنظمة ويسعى هؤلاء للوصول إلى مراكز قيادية وهناك وجهان للقوة الأخرى وهو سلبي فهو موجة نحو تحقيق مصلحة شخصية.

ب) الحاجة إلى الاندماج والانتماء:

إن لدى الفرد الناجح رغبة قوية للعمل والتواجد مع الغير، والتفاعل الاجتماعي، والاهتمام بمساعدة الآخرين والتواجد في أعلى درجة من النمو والتقدم، وينتابه شعور البهجة والسرور عندما يكون محبوباً من قبل الآخرين.

ج) الحاجة إلى الإنجاز:

يميلون الناس الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز بأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة في تحقيق النجاح، ويحبون التحدي، ويضعون لأنفسهم أهدافاً طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يرغبون تلقي تغذية راجعة حول مستوى أدائهم وإنجازاتهم. (درة.ع.2008.ص 396).

5-3- نظرية العدالة والمساواة لأدمز "Adams":

يعتبر "Stacy Adams" أحد أبرز الباحثين الذين روجوا للأفكار التي تقوم عليها نظرية العدالة، ويؤكد "أدمز" في هذه النظرية أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهذا الشعور وجداني عقلي، يتم التوصل إليه من خلال مجموعة من العمليات العقلية والتمثيل المهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه. (المهندس.ع.ع.ه.2009.ص 100)، لا يخفى على أحد أن العاملين يعتقدون مقارنات بينهم وبين أقرانهم أو زملاءهم. (سلطان.م.س.2002.ص 172).

وطبقاً لهذه النظرية فإن الأفراد يدركون العدالة والمساواة إذا كانوا يتلقون تعويضات مماثلة لما تلقاه الآخرين المساوين لهم في المساهمات وفي العمل والمجهود والخبرة والتعليم والمقدرة وهكذا، وسيقوم الأفراد بتقييم المساواة والعدالة بنسبة المدخلات إلى المخرجات بحيث تتم المقارنة بشخص آخر في

مجموعة العمل نفسها، أو بأخذ متوسط المجموعة ككل وتحقق العدالة والمساواة عندما تتساوى هذه النسب المقرنة وذلك في حالات الشبيهة أو المتكافئة.

ولا تتحقق المساواة عندما يحدث عدم التوازن بين المدخلات والمخرجات كأن يحصل الفرد على مرتب أو مكافأة مساوية لما يحصل عليه فرد آخر حديث في العمل أو أثقل تعليماً أو خبرة، كما تحدث عدم المساواة في الاتجاه الآخر عندما يكتشف الفرد أنه يجني مالا أكثر من غيره يقوم بنفس العمل والمجهود، وقد يؤدي ذلك بهذا الفرد إلى زيادة من مجهوداته في العمل ومن مستوى تعليمه أو الحصول على أموال أقل من العمل. (عميان.م.س.2004.ص 39).

انطلاقاً مما سبق ذكره توضح بأن نظرية العدالة قائمة على عملية المقارنة، بحيث يقوم الفرد بمقارنة عوائده ومدخلاته بعوائد الآخرين ومدخلاتهم.

5-4- نظرية العاملين "هيرزبيرغ":

تسمى هذه النظرية بنظرية العاملين وتعد محاولة للتعرف على المؤثرات المحفزة للعمل وتستند هذه النظرية إلى عدة افتراضات أهمها: تبني الأفراد لسلوكيات معينة تدفعهم إلى إشباع أعلى مستويات الحاجات، وبالرجوع إلى نظرية ماسلو للحاجات فإن مستوى الحاجات السفلي الأول والثاني والثالث أي الحاجات الأساسية وحاجة الأمن والحاجات الاجتماعية من هرم ماسلو وهذا يقابل العوامل الصحية أو الوظيفية لدى هيرزبيرغ.

أما المستوى العلوي للحاجات ويضم حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات أي المستويين الرابع والخامس من هرم ماسلو فيقابل العوامل الدافعة لدى هيرزبيرغ.

وتعد هذه النظرية من أهم النظريات التي عالجت موضوع الدافعية وأثره في الرضا الوظيفي، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية. حيث أجرى هيرزبيرغ ورفاقه دراستهم على 200 عامل من المهندسين والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية، للتعرف على دوافع العاملين ودرجة رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يقومون بها.

إن تحقيق الرضا الوظيفي وعدم تحقيقه للعاملين يرتبط بالمحفزات أو العوامل الدافعة وهي تلك الحاجات التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء والنشاط ولذا فإن وجودها في المنظمة له أثر إيجابي كاعتراف الإدارة بالعمل الجيد ومثل: الإنجاز والتقدير من الزملاء والرؤساء والمسؤولين وفرص النمو والتقدم الوظيفي، وهذه العوامل تزيد من دافعية الفرد تجاه عمله، وفي حالة غياب بعض هذه العوامل السابقة يشعر الفرد بدرجة أقل من الرضا ولكنها لا تؤدي إلى شعوره بعدم الرضا أي تمنع حالات عدم الرضا. (العميان م.2005.ص 216).

أما العوامل الخارجية الأخرى فقد أطلقوا عليها العوامل الوقائية حيث ترتبط ببيئة العمل، وظروفه والحالة الاجتماعية والعلاقة مع الزملاء والرؤساء والراتب والضمانات في العمل، والأمن الوظيفي وأسلوب الإشراف والمركز الوظيفي وعدم توفر هذه العوامل يسبب عدم الرضا الوظيفي للفرد، ولكن إذا تم توفرها بشكل معقول فإنها تضمن عدم الاستياء في العمل وتمنع تذمر العاملين. (زويلف م.2005.ص 228).

لقد وجهت لهذه النظرية انتقادات كثيرة من أهمها، العينة التي استخدمها في أبحاثه لم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية، اقتصر على طبقة المديرين فقط، وعددها محصور بين 200 وهو عم هذه النظرية على الجميع.

5-5- نظرية ليكرت:

أكد ليكرت على أهمية الدوافع وتأثيرها على السلوك الإنساني كما أكد على أهمية الجماعات وتأثيرها على سلوك أفرادها وعلى أدائهم وإنجازاتهم، وصنف ليكرت الدوافع الإنسانية في العمل إلى:

✓ دوافع اقتصادية.

✓ دوافع الأمان والطمأنينة.

✓ دوافع ذاتية مثل التقدير والاحترام والشعور بالأهمية.

✓ دوافع الفضول وحب الاستطلاع.

✓ دوافع الرغبة في الإبداع.

بيّن ليكرت أن الجماعات ذات الأداء العالي يحمل أفرادها مواقف واتجاهات إيجابية نحو بعضهم ونحو رؤسائهم ونحو المنظمة فهو يرى أن الأفراد الذين يرتبطون مع الآخرين بصورة جيدة لديهم دافعية عالية نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

ومن ناحية أخرى أكد على أهمية دور المديرين والرؤساء في إيجاد جماعات عمل فاعلة وأن الأسلوب القيادي الفعال واشتراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات يثير دافعية الأفراد نحو الإنجاز بشكل أفضل. 64 (حريم.ح.1997.ص 132).

5-6- نظرية التوقع لفروم 1964 Vroom:

وتسمى أحيانا نظرية الوسيلية وتفسر النظرية دافعية العمل في ضوء ما يتوقعه الشخص من العمل بمعنى أن الفرد يبذل الجهد في العمل لأنه يتوقع من هذا العمل فائدة معينة.

فالعامل هنا وسيلة لتحقيق الأهداف التي يصبو إليها العامل من أجر أو مكافأة.
(شحاتة.ر.2006.ص 252).

ويرى الشابحي أن هذه النظرية تتلخص في أن سلوك الإنسان يتحدد أساسا عن طريق ما يسمى "بالمنفعة الشخصية" التي تعود عليه من خلال عدد من البدائل المتاحة، حيث أن عملية اختيار الفرد لسلوك معين من بين البدائل المتاحة ثم تحديده لمقدار الجهد الذي سيبدله في فعل هذا السلوك ن وأخيرا اتخاذ قرار القيام لفعل هذا السلوك من عدمه كل ذلك يتركز أساسا على توقعاته حيال المنفعة التي سيجنيها من خلال النشاط المراد تنفيذه.

والفرد يمر بحالة الرضا المتوقع من خلال أدائه الوظيفي، لكونه يتوقع عائدا مناسباً لما يبذله من جهد نحو تحقيق الهدف وفقا لأمر بدائل سلوكية الأداء، ويبقى الموظف في مرحلة الرضا المتوقع حتى يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا العقلي إن كان ما توقعه من عوائد مكافئا لما يبذله من مجهود لتحقيق الهدف من خلال أداء معين. وذكر عبد الهادي (1994) أنه إذا أتاح العمل تحقيق التوقعات للفرد بدرجة كافية فسوف يتقبل مقتضيات عمله ومطالبه ويشعر بالرضا، أما إذا تعارضت هذه المطالب مع أهداف الفرد الذاتية فإنه يشعر بعدم الرضا عن عمله وذكر أن الرضا الوظيفي وفقا لهذه النظرية يعود إلى التناقض بين الاحتياجات التي يطمح إليها الموظف ومقدار ما يوفره العمل للموظف من هذه الاحتياجات، فكلما زادت درجة التعارض هذه زادت نسبة عدم الرضا الوظيفي وكلما زادت درجة الانسجام بين الاحتياجات وما يتحقق منها زادت درجة الرضا الوظيفي.

إن الرضا لا يتحقق لدى الفرد نتيجة الوصول إلى هدف ويرى فروم ما بقدر ما هو نتيجة إدراك الفرد للجهد الذي بذله في سبيل تحقيق هذا الهدف، أي أن الفرد يتحقق لديه إحساس إيجابي بالثقة والشعور بالرضا عندما يستشعر تقبله للنتيجة المتوقعة مقابل ما بذله من أداء.

وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يختارون طريقة ما للعمل أم يتوقعون نتائج أو عوائد معينة فيه، ويسعون جاهدين لتحقيق هذه التوقعات، فإذا أتاح العمل للفرد تحقيق توقعات بدرجة كافية فسوف يشعر بالرضا وإن لم يتح له تحقيق توقعاته فسوف يشعر بعدم الرضا. (الخيرى.ب.ب.2008.ص 33).

إن هذه النظرية تشير إلى أن الحوافز المادية والمعنوية بما فيها من الرواتب والعلاوات والترقيات إذا كانت تسير وفق نظام معين ووفق ما هو متوقع لدى الفرد فإن ذلك سيؤدي به إلى الرضا الوظيفي، أما إذا كانت تسير خلاف ما كان يتوقعه فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا، لذا ينبغي على المنظمة أن تضع شروطاً لنظام الحوافز والأجور والعلاوات والترقيات.

5-7- نظرية هنري موراي:

تركز نظرية هنري موراي على حاجات العامل وتفاعله مع الضغوط الداخلية، وإن إشباع هذه الحاجات يحقق مستويات أعلى من الرضا والطموح في العمل مما سبق يتضح تعدد وتداخل النظريات المفسرة لعملية الرضا عن العمل ورقيه ومستواه، كما يمكن ملاحظة أن كل منها يهتم بجانب من الجوانب المتعلقة به، ورغم أن هناك كثيراً من الانتقادات وجهت إلى كل نظرية من النظريات السابقة وهي ليست محل اهتمامنا هنا بقدر اهتمامنا ينصب على تفسير ما يبيغه مفهوم الرضا عن العمل. (عبد الغني.م.أ.2001.ص 332).

ونخلص إلى القول بأن كل التوجهات النظرية المتناوبة لها مزايا وعيوب، والصواب في ذلك قد يكون الإمام بجميع هذه النظريات حتى تكون هناك نظرية شاملة قائمة على تحقيق الرضا في مجال العمل.

6- قياس الرضا الوظيفي:

تتدرج أهمية قياس الرضا الوظيفي، كأحد أهم أهداف وبرامج الإدارات في العصر الحالي، وأغلب الأخصائيون يقسمون مقاييس الرضا الوظيفي كآلاتي:

6-1- المقاييس الموضوعية:

ويقصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب ودوران العمل، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الموضوعية إذ هو عبارة عن رصد مضبوط لسلوك العمال كمسك السجلات للغيابات ودوران العمل.

• معدل الغياب:

معدل الغياب يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل؛ فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطاً بالعمل وأشد حرصاً على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله، لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج.

• دوران العمل:

يمكن استخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا. ويحسب معدل دوران العمل كما يلي:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال السنة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

(عيادة.س.1999.ص 83)

6-2-المقاييس الذاتية:

تقوم المقاييس الذاتية على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة وتحاول هذه الأسئلة الحصول على تقرير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل ومن الطرق التي يمكن أن تستخدم كأساليب لقياس الرضا، فممكننا أن نميز بين (04) أربعة طرق رئيسية نتعرض لها فيما يلي:

1) استبيان (مينيسوتا) للرضا الوظيفي:

فهو مقياس تقدير يطلب من العاملين أن يحددوا، أو يقدروا مستويات رضاهم أو عدوه لعشرين جانب من جوانب المهنة بما في ذلك كفاءة المشرف، وظروف العمل وفرص التقدم، والتعويضات وتنوع الواجبات ومستوى المسؤولية، أما مقياس التقدير ذاته فيتراوح بين راض جدا، غير راض جدا وهناك أمثلة عن أسئلة هذه الإستمابنة. أنظر الشكل رقم 02.(حلمي.ف.1999.ص 271).

في مهنتي الراهنة أشعر:	غير راض جدا	غير راض	لا أعرف	راض	راض جدا
------------------------	-------------	---------	---------	-----	---------

1. مشغول طيلة الوقت.

2. فرصة لأن أعمل منفردا.

3. فرصة لأفعل أشياء مختلفة من وقت لآخر.

4. فرصة لأكون شخصا متميزا في المجتمع.

5. الطريقة التي يعامل بها رئيسي

المباشر مرؤوسيه.

6. كفاءة رئيسي المباشر في اتخاذ القرارات.

7. ما توفره لي وظيفتي الزهانة من عمل دائم.

8. ما أتقاضاه من مرتب ومقدار العمل

المطلوب مني

9. فرص التقدم المتاحة في العمل.

10. ظروف العمل.

11. الطريقة التي يتعامل بها زملائي مع

بعضهم البعض.

12. الشعور بالإنجاز الذي أحصل عليه

من عملي

المصدر : (حلمي.ف.1999.ص 272)

(2) مقياس لوك Lock :

يرى بأن قياس الرضا الوظيفي يتم من خلال التعرف على الفرق ما بين الشيء الذي يريده الفرد

وبين الشيء الذي يعتقد أنه حصل عليه فعلا ويعني أنه كلما تجاوزت رغباته فيما يحصل عليه فعلا،

ازداد شعور بعدم الرضا. (G.morin ,1979,p269).

(3) طريقة التدرج التجميعي لليكرت "Likert":

إن مقاييس الرضا لا تختلف عن مقاييس الاتجاهات كون الرضا ذاته عبارة عن اتجاه يمكن تعريفه بأنه إحساس واعتقاد ، ويعد مقياس ليكرت في مقياس الرضا الوظيفي من أشهر المقاييس ، بدأ ليكرت في شرح قياسه سنة 1932 عند نشره لمقاله في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان "تقنية لقياس الاحتياجات" كما يتكون مقياس ليكرت من مجموعة العبارات التي تصف الاتجاه نحو موضوع محل الدراسة، مصنفة بخمسة آراء وهي:

✓ موافق جدا

✓ موافق

✓ غير موافق

✓ معارض

✓ معارض جدا

وبناء على هذه الآراء يختار الفرد العامل من تلك الاحتياجات التي تتلاءم وحقيقة وضعه وأهم ما يشتمل عليه هذا المقياس الإيجاب والسلب في العبارات حتى تكون العبارات متوازنة نوعا ما، وتعطي الإجابات التي يقررها الفرد بدرجات تتراوح بين (1-5) حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة ويتم الترتيب تصاعديا مع العبارات المعارضة (صيغة السلب) وتنازليا (صيغة الإيجاب).

والمثال موضح كالاتي :

الصيغة الإيجابية: لعبارة إنني أستمتع بوقت فراغ.

الدرجة	الرأي
--------	-------

5	موافق جدا
4	موافق
3	غير موافق
2	معارض
1	معارض جدا

الصيغة السلبية: إنني أشعر بخيبة أمل وجودي في العمل .

الدرجة	الرأي
1	موافق جدا
2	موافق
3	غير موافق
4	معارض
5	معارض جدا

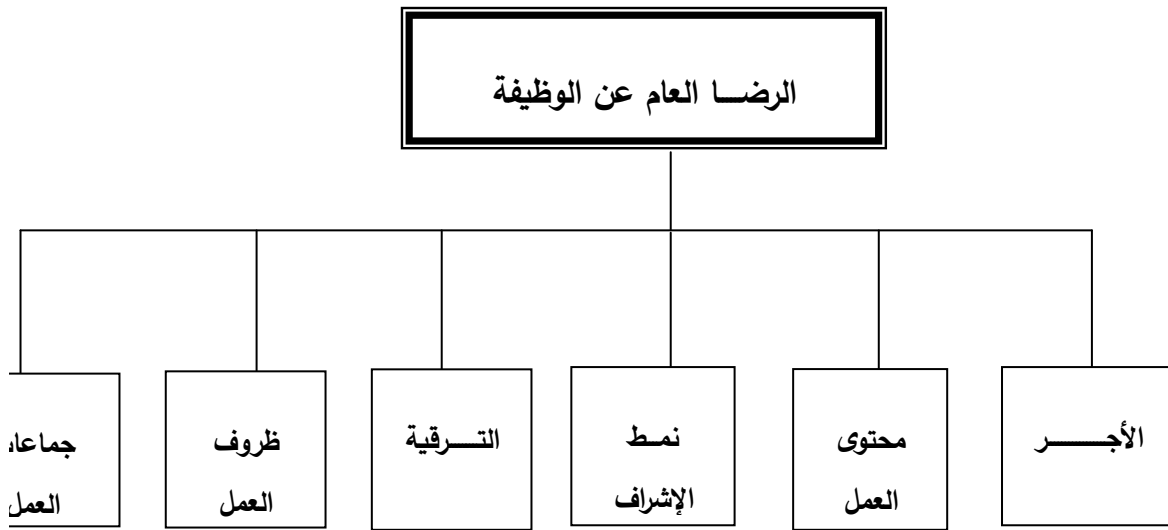
وبتجمع الدرجات المعبرة عن كل عبارة يتم حساب القيمة التجميعية لرضا الفرد أما عند اختيار العبارات المشكلة للمقياس النهائي فيتم وفقا لقوة الارتباط بين الدرجة المتحصل عليها بعد اختيار الفرد للدرجة الملائمة والدرجة الكلية لمجموع العبارات، إذا كان الارتباط قويا بينهما دل ذلك على أن العبارة تقيس ما تقيسه مجموع العبارات، أو كان العكس فإنها لا تقيس، أي لا تدل على المتغير مراد قياسه ففي هذه الحالة يتم استبعاد تلك العبارة لنحصل في النهاية على عبارات تقيس رضا الفرد. (عشوي.م.1992.ص 137).

(4) طريقة الملاحظة:

تعتمد هذه الطريقة على ملاحظة سلوك العاملين أثناء العمل وتتصف بالمرونة في جمع المعلومات ولكن يعيبها صعوبة ترجمة بعض السلوكيات إلى معلومات تعبر عن رضا أو عدم رضا العاملين وتحيز الملاحظة والتكلفة العالية لهذه الطريقة. (المهندس.ع.ع.هـ.2009.ص111).

7- العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

ينظر الباحثون إلى الرضا الوظيفي كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الاجر ومحتوى العمل ونمط الاشراف وفرص الترقية وجماعات العمل وظروف العمل. (انظر الشكل):



الشكل يوضح عناصر الرضا الوظيفي. (المصدر أحمد صقر عاشور) (2005)

7-1- الأجر:

يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يحصل عليه المورد البشري أي العامل مقابل الجهود و الأتعاب التي يبذلها في القيام بالعمليات الإنتاجية، أي مقابل العمل الذي يؤديه عند ممارسته لنشاط معين والعمل هنا قد يكون عمل عضلي أو فكري، من خلال كون أداء العمل يتضمن جهد أكبر عضلي وجهد أقل فكري، وعمل فكري يتضمن جهداً أكبر فكرياً وأقله عضلياً، حيث أن معظم الأعمال لا يمكن أن تؤدي في غالب الأحيان إلا من خلال جهد عضلي يرافقه جهد فكري (طارق الحاج، فليح حسن، 2010:205).

7-2- محتوى العمل و تنوع المهام :

يمثل محتوى العمل ما يشتمل عليه العمل من مسؤوليات وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام التي يتضمنها، ودرجة أهميته بالنسبة لهذا العمل ومحتواه عاليين كلما شعر الفرد بأهميته وهذا يؤدي إلى الرضا عن العمل.

(1) الإستقلالية ودرجة السيطرة على العمل:

أي كلما منح الفرد الحرية في جدولة أعماله، كلما زاد رضاه عن العمل ولذلك يجب منح الحرية الكافية للأفراد في اختيار طرق ووسائل ممارسة أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة.

(2) قدرات الفرد ومعارفه حول العمل:

كلما كان العمل منسجماً مع إمكانيات وقدرات ومعارف الفرد العامل أدى ذلك إلى إمكانية إنجازه بشكل أفضل، وهذا يؤثر على درجة رضاه عن عمله، وقد أشارت الدراسات إلى وجود علاقة بين مستوى الأداء و درجة الرضا.(رافدة الحريري، 2014:297).

7-3- فرص التطور والترقية:

يشير مفهوم الترقية إلى نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب ذلك زيادة في المزايا العمل التي يتلقاها، المادية منها أو المعنوية أو كلاهما معا. (نوري منير، 2010:308).

والرغم من أن الترقية في الغالب يصاحبها زيادة في الأجر، إلا أن ذلك لوحده لا يعطي معنى دقيق للترقية، إذ أن شغل الموظف لأعباء وظيفية أكبر ومسؤوليات ذات نوعية مختلفة هو شرط أساسي لاحتساب تلك الترقية.

ولهذا فإن توفير فرص للترقية وفقا لكفاءتهم في الأداء تحقق لديهم درجة عالية من الرضا، لأن الأفراد الأكفاء لديهم طموحات و تصورات عن أدائهم، ولا بد أن تحقق من قبل المنظمة كسياسات للتطور والترقية تتناسب معدلات أدائهم وطموحاتهم و تطلعاتهم.

• توفر علاقة الفرد العامل الإيجابية مع الآخرين إشباعا لحاجاته الاجتماعية و تحقق تبادل المنافع، ولذلك فإن المنظمة التي تتيح لأفراد فرصة التفاعل مع الآخرين والتعاون والاتصال تحقق بلا شك درجة عالية من الرضا لديهم مما يدفعهم إلى العمل المثمر والإنجاز، حيث أكدت كثير من الدراسات إلى وجود علاقة بين نوع العلاقات الوظيفي، وفي هذا الاتجاه أشارت دراسة (مجيدر بلال 2010/2009). بعنوان تماسك جماعة العمل و علاقته بالرضا الوظيفي، وهدمت الدراسة الميدانية بالشركة الافريقية لزجاج حيث خلصت إلى النتائج التالية : زيادة تماسك الجماعة والعلاقة الإيجابية (الحسنة) تأثير إيجابي كبير على رضا الموظفين بينما العلاقات السلبية والتنافر بين أفراد الجماعة يؤثر سلبا على رضاهم الوظيفي، وهذه الدراسة تبين أهمية حسن العلاقات والتفاعل الإيجابي على تنمية الشعور بالسعادة و الرضا عن العمل.

7-4- نمط القيادة :

توجد علاقة وطيدة بين نمط القيادة والرضا لدى العاملين، فالقيادة المستبدة والمتسلطة تولد مشاعر الاستياء وعدم الرضا، بينما القيادة الديمقراطية فهي تسعى إلى العاملين وتحقيق رضاهم وذلك من خلال نظرتهم الإنسانية لهم وتشجيع مبادراتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتطويرهم وتدريبهم وإشباع حاجاتهم المتنوعة.

7-5- ظروف العمل المادية :

تؤثر ظروف العمل المادية كالتهووية والضجيج ودرجة الحرارة والرطوبة والنظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة عمله ورضاه عنها كما تؤثر على بعض الظواهر السلوكية للأفراد العاملين كمعدلات دوران العمل والغياب والتأخر ومعدل للحوادث والأمراض، فكلما كانت الظروف المادية جيدة زاد رضا الأفراد عن العمل.

7-6- عدالة العائد:

إن الفرد عادة ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته وقدراته وخبراته وإمكانياته ومستوى تعليمه) مع عوائد ومعدلات العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، فإذا زاد ما يستلمه قد يشعر بالذنب وإذا نقص معدل ما يستلمه فسوف يشعر بعدم العدالة مما ينتج عن كلا الحالتين عدو الرضا علما أن مشاعر التوتر الناتجة عن العدالة تولد لدى الفرد مشاعر سلبية وسلوكيات سلبية أيضا.

7-7- نظام الحوافز:

الحافز هو القوة الخارجية التي تجذب الفرد إلى سلوك معين يحقق بموجبه أن يحصل على الحافز، فإن الحافز يمثل أداة لإشباع رغبة معينة يهتم الفرد بإشباعها لأنه يشعر بها، ولذا يجب على المنظمات خلق أنظمة حوافز مناسبة لتعزيز السلوكيات المرغوبة، كما يجب أن تكون مبنية على أسس علمية واضحة، وتكون قادرة على تحديد الهدف المراد تحقيقه، وبالتالي بدون شك سيتحقق رضا العاملين عن العمل. (رافدة الحريري، 2014: 298، 299).

ويرى (Alis, Besseyre Des Horts, Chevalier, Fabi, Peretti, 2011) أن من أهم انشغالات المسيرين يتمثل في توفير مناخ تنظيمي صحي يؤثر على الرضا الشخصي و المهني للعامل . ويمكن تعريف هذا المناخ التنظيمي بمزاج المنظمة أو محيطها الذي يؤثر على التزام وانتماء العمال، وتجدر الإشارة إلى وجود عدة عوامل تؤثر على المناخ التنظيمي والتي يمكن توصيفها ضمن أربعة مجموعات هي:

- ✓ **العمل بجد ذاته:** فكل عامل على سبيل المثال ينتظر أن يتم تقسيم المهام بين زملاء العمل بطريقة عادلة و منصفة و إلا سوف يشعر بسوء المعاملة و عدم الرضا من ثقل المهام التي أسندت إليه.
- ✓ **العوامل الفيزيائية:** كل عامل ينتظر أن يمارس مهنته في محيط آمن و مقبول، فمعظم العمال لا يمكنهم اختيار لون الجدران أو الجلوس قرب النافذة و لكن يمكن من وضع لمسات حميمية في منصب العمل مثل صورة خاصة أو نبتة زينة لزيادة إحساس العامل كأنه في بيته.
- ✓ **المنظمة:** ينتظر العامل أن تكون سياسة المنظمة واضحة أن تكون الأجور منصفة على المستوى الداخلي و الخارجي.... الخ.
- ✓ **العلاقات داخل المنظمة:** كل عامل ينتظر أن يكون مشرفه كفؤا على المستوى التقني و العلائقي من جهة و أن تكون علاقاته بزملائه في العمل مرضية من جهة ثانية.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى الرضا الوظيفي هو مفهوم ذاتي يعبر عن الشعور الإيجابي للفرد تجاه وظيفته والبيئة المحيطة به، بحيث تمت مناقشته لإبراز أهميته التي لها أثر كبير على المورد البشري، فعلى المنظمات بشتى أنواعها وأشكالها أن تحرص على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عاملها، للوصول إلى تحقيق أهدافها والنهوض بها إلى السير في طريق النمو والتطور والازدهار.

1- تمهيد:

يرجع الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المؤسسة حيث أن الفرد هو حجر الأساس في أي مؤسسة وأهميته تفوق أي عصر من العناصر الأخرى.

إذ يعتبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المؤسسة ويجعله يبذل جهود عالية لإنتاج عمله ويبيد رغبة قوية فيه مع استمراره لفترة أطول، إضافة إلى السعي لتحقيق التميز في الأداء، بحيث يعتبر الأفراد الملتزمون اتجاه مؤسساتهم مصدر قوة تساعد في بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

نظرا لأهمية الإلتزام التنظيمي نسعى في الفصل إلى تناوله من حيث التطرق إلى مفهومه، خصائصه، أبعاده، مع أهم الاتجاهات التي فسرتة.

2- مفهوم الإلتزام التنظيمي:

يعد الإلتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة البشرية شكل عام، وفي المنظمات بشكل خاص، نتيجة لذلك برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه. كما يعد الإلتزام التنظيمي عنصرا مهما في بلوغ الأهداف التنظيمية إذ نجد أنه نال إهتمام الكثير من الباحثين في مجال علم النفس العمل والتنظيم وللوقوف على حقيقة مفهومه (الإلتزام التنظيمي) نورد التعريفات التالية:

أولا لغة: لقد ورد تعريف الإلتزام التنظيمي لغويا بقاموس ويبستر بثلاث تعريفات:

أ- هو ارتباط بالإرسال والشحن والثقة بالالتزام فرد معين لإيصال شحنة أو عهدة معينة.

ب- ارتبط به الالتزام بالإنجاز أو اتمام أمر ما.

ج- وهو التعريف السائد حاليا في تحديد معنى الالتزام وهو حالة ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف (كمال ، 2001 ، ص 21).

ثانيا اصطلاحا:

يعتبر بورتير وسميث (porter . smith . 1970) من أوائل الذين قدموا تعريفات للالتزام التنظيمي حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه توجه يتسم بالفاعلية والايجابية نحو المنظمة، ويركز كذلك أوريلي وشاتمان على نفس المنظور إذ يعرفانه على أنه الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيمة المنظمة.

أما شلدون (sheldon) (1971) فيرى أن الالتزام هو " التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها وهو مستوى الشعور المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها " . (بالأطرش ، 2011، ص 23).

ووصف هيربست Herbest الإلتزام التنظيمي بشكل كمي مستخدما تقنيات النمذجة الخطية وأشار إلى أن المستخدمين الملتزمين دوما يبقون مع المنظمة ،حيث يدخل الفرد المنظمة ويصبح ملتزما بشكل دائم نحو المنظمة ويكون ذلك الإلتزام بشل تدريجي وكلما بقي المستخدم مع المنظمة مدة أطول كلما زاد التزامه (القروي ، 2013 ، ص 70).

كما عرفه باوشانان (Buchanan) (1974) على أنه الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن تم قبول أهدافها.

ويرى كانثر بأنها الرغبة في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويج المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها
الولاء .

وحدد عند موريس وشارمان على أنه التوافق والارتباط النفسي للفرد مع المؤسسة ومدى شعوره
بالأمان مما يزيد من فعاليته.

وأما العجمي فقد عرفه بأنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها
ويرغب في الاستمرار فيها (العجمي، 1979، ص 76).

وقد ذكر العميان (2001) تعريف موداي (1979) Mowday للالتزام التنظيمي أنه قوة ارتباطية
تتعلق باندماج الفرد واستغراقه في منظمته الخاصة.

كما يرى الباحثان مرك وسوتر (2009) B.merck et E.sutter أن الإلتزام التنظيمي مرتبط
بالجهد المقدم من طرف المنظمة من أجل تحفيز العمال وتفعيل كفاءتهم حسب ما تهدف إليه المؤسسة
(B.merck et E.sutter) .

وقد اتفق الكثير من الباحثين منهم حمادات (2006) وسلامة (2003) على أن هناك رؤيتان
للالتمار التنظيمي هما المسيطرتان على أدبيات الموضوع :

الرؤية الأولى:

الرؤية الفكرية تنظر إلى الإلتزام التنظيمي على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة
بين الموظف والمنظمة وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذا الإلتزام التنظيمي المرتفع هو الذي لديه إيمان
عميق بأهداف وقيم المنظمة واستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة كما توجد لديه الرغبة
الصادقة في البقاء بالمنظمة.

أما الرؤية الثانية:

الرؤية السلوكية وتركيز بشكل رئيسي على العملية التي يستخدمها الفرد في إيجاد الشعور بالارتباط ليس بالمنظمة ولكن لتصرفاته الخاصة وتتص هذه الرؤية على أن الشخص يحاول الحفاظ على كل شيء ذي قيمة له مثل : النقود أو الوقت الذي يخسره نتيجة تركه المنظمة. (حمادات، 2006، ص 46.65).

وقد ذكر سلامة (1999) أن الإلتزام التنظيمي: يعرف بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة.

يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصاح المنظمة والرغبة الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بقيمتها وأهدافها.

يشير الى الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من اجل ترويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

يمثل التضايق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد.

يعرف بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح واهداف المنظمة. (سلامة، 1990، ص 163).

يعد الإلتزام في العمل من أهم المفاهيم السلوكية والتنظيمية التي ثار حولها جدل كثير بين

المفكرين والباحثين حول ماهيته وتداخله مع المفاهيم الأخرى. وحسب إطلاع الطالبة الباحثة لا يوجد تعريف دقيق وشامل للإلتزام في العمل. ولكن معظم التعاريف تشترك في بعض الخصائص وفيما يلي مجموعة من

التعاريف حول الالتزام في العمل :فمن أكثر التعاريف شيوعا في تعريف الالتزام في العمل (Engagement) هو تعريف سشافلي وآخرون (Schaufeli et all,2002) ، اذ يعرف بأنه حالة نفسية إيجابية أدائية تقترن بالعمل، وتتميز بالحيوية (vigor)، الإخلاص (dedication)، والاستغراق (absorption).

(Schaufeli, Salanovaá et all, 2002: 74) .

3- خصائص الالتزام التنظيمي:

لقد اورد سالم وحر حوش (1991) بعض خصائص الالتزام التنظيمي وذلك حسب ما ذكر حنونة (2006) :

- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقت طويل لانه يجسد حالة قناعت تامة للفرد كما ان التخلي عنه لا يكون نتيجة لتاثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتاثيرات استراتيجية ضائعة .
- يتاثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل .
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور للعمل والاحلاص للمنظمة (إيهاب ، وطارق ، 2014 ، ص 46) .
- إن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

- إن الالتزام التنظيمي لن يصل الى مستوى الثبات المطلق الى درجة التغيير المرتبطة به تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الادارية الأخرى.
- إن الالتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق أغلب الباحثين على تعدد أبعاده الى أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ، ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض (مدحت، 2003، ص58).

- الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد في ما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة والإيمان بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

4- أبعاد الالتزام التنظيمي:

تناولت بعض الدراسات السابقة لمفهوم الالتزام التنظيمي بشكل عام في بداية ظهورها دون النظر الى أبعاد المختلفة التي تكون منها، لكن الدراسات اللاحقة أظهرت عدة أبعاد للالتزام التنظيمي.

ويقصد بهذه الأبعاد حسب سشافلي وبيكر ما يلي: (Schaufeli & Bakker, 2003:5)

- الحيوية: (Vigor)** تتميز بمستويات عالية من الطاقة، والنشاط، والمرونة العقلية.
- الإخلاص: (dedication)** يشير إلى الارتباط الشديد بالعمل، المقترن بمشاعر الأهمية، والفخر، والحماس والتحدي.
- الاستغراق: (absorption)** يشير إلى التركيز الكلي للفرد وانغماسه المحفز، إذ يكون منهمك بالسعادة، ويشعر أن الوقت يمر بسرعة لأنه يعطي كل وقته للعمل، كما يجد صعوبات في الانفصال عن محيط عمله.

كما يعتبر بعدي الحيوية والإخلاص أساسيين وضروريين في قياس الالتزام في العمل، في حين أن بعد الاستغراق يقترب من حالة تجربة مثالية.

وقد حدد أُلن ومايروسميت (1993) كما ذكر النجم (2003) ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وهي

كالتالي:

-الالتزام الشعوري (المؤثر): أي هو الذي يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة، يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالية بمجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو بما يخصه، أي هو الارتباط المحدود وأصحاب هذا التوجيه هم الذين يعملون وفق التقييم الذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ويرجع الالتزام الشعوري الى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

يأتي هذا الالتزام من حب الفرد لمنظّمته وارتباطه العاطفي بها ، ولذلك يحافظ على عضويته النابعة من رغبته، إذ يوصف الالتزام الشعوري بأنه الرغبة الإيجابية للعمل بطريقة ثابتة، فالمواقف الإيجابية تعني الالتزام بأهداف المنظمة. (الزبيدي ، وآخرون ، 2015 ، ص 122).

- بعد الالتزام المعياري: ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام والبقاء في المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط إجراءات تنفيذ العمل ببل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط رسم السياسات العامة للمنظمة ، كما يعبر الارتباط الأخلاقي السامي وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة أي هذا البعد يتعلق بضرورة العامل في المنظمة من منظور أدبي فهو يشعر

بأنه من واجبه الأخلاقي البقاء فيها لأنه ملزم ومعرض لضغوطات من الآخرين (متولي، 1983، ص 68).

أي أن القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد لها الدور الكبير في بلورة هذا النوع من الالتزام، فضلا عن شعوره بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة لذا فإن الأفراد الذين يتصفون بالالتزام المعياري يعملون بطريقة ملائمة لأهداف المنظمة كونهم يؤمنون بأن ما يفعلونه صحيحا وأخلاقيا.

- بعد الالتزام المستمر: وهو التحكم في درجة التزام الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة فمادامت المنظمة التي يعمل بها تلبي له احتياجاته لن يتركها، أما إذا وجد الفرد العامل منظمة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمها له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الانتقال إليها وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية. (اللوزي، 2008، ص 13.12).

يمكن القول أن الالتزام المستمر يشير إلى استعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب استثماراته الشخصية غير القابلة للاستغناء عنها، والمتمثلة في علاقات العمل مع الزملاء، التقاعد، المهنة والمهارات التي توجه نحو نشاط محدد. (الزبيدي، وآخرون، 2015، ص 122).

5- مراحل ترسيخ الالتزام التنظيمي:

يترسخ الالتزام التنظيمي لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته وينبغي للإداري التعرف عليها

كي تعينه على تطوير مستوى الالتزام للعاملين بالمؤسسة وهي حسب حمادات (2005) كالتالي:

• مرحلة الطاعة:

وتعني القبول أي قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول

على أجر مادي ومعنوي أي يرضخ للأوامر والتعليمات دون تفكير أو مناقشة.

• مرحلة الاندماج مع الذات:

تعني قبول الفرد العامل بتأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل وتحقيق

الانسجام مع الذات والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي إلى المنظمة.

• مرحلة الهوية:

هي المرحلة التي تشير الى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه وهو جزء منها وأن قيمتها تتناغم مع قيمه الشخصية (حمادات، 2006، ص 69).

وقد بين بوشنان (1974) في بحثه الخاص بتطور التزام المديرين لتنظيمات العمل أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

• مرحلة التجربة:

هي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله لمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار حيث يكون توجيهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجيدة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم بالإضافة لإظهار مدى خيراته ومهاراته في أدائه ويرد بوشنان أن الخيارات التالية تظهر خلال هذه المراحل التالية:

✓ تحديات العمل.

✓ تضارب الالتزام والولاء.

✓ وضوح الدور.

✓ ظهور الجماعة المتلاحمة.

✓ إدراك التوقعات.

✓ نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.

• مرحلة العمل والإنجاز:

تتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة حيث يسعى الفرد من خلالها إلى

تأكيد مفهومه للإنجاز، تتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

✓ الأهمية الشخصية.

✓ التخوف من العجز.

✓ وضوح الالتزام بالعمل والولاء للمنظمة.

• مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث تتقوى اتجاهات التزامه التي تكونت في المرحلتين السابقتين من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج (جرينبرج، وبارون، 2004، ص 220).

6- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

لقد صنف الباحثون مداخل الالتزام التنظيمي إلى مدخلين أساسيين على النحو التالي:

أ- المدخل السلوكي:

تفسر هذا المدخل نظرية الاستثمارات التي تنظر إلى الالتزام على أنه ظاهرة تراكمية تحدث نتيجة الاستثمارات بمرور الوقت، وتتمثل هذه الاستثمارات بالوقت والجهد والعوائد التي يفقدها الفرد إن ترك المنظمة، وتتوافق هذه النظرية مع اتجاهات المدرسة السلوكية التي تفسر الالتزام خارج إطار العمل وترى أنه قوة دافعة تشد الفرد نحو المنظمة، أي أن حسب استثمارات البقاء تصبح هي القوة الدافعة، غير أنها تمثل قيود تخفض من درجة حرية الفرد في اختبار نشاط آخر مع منظمة أخرى، حيث أن هذا الاتجاه ينطلق من الافتراض بأن الفرد يكون ملتزما عندما يكون مقيدا بأفعاله السابقة أو لديه كلفة انتماء في المنظمة ومن الصعب عليه استرجاعها وأنه سيتحمل الكثير من الخسائر في حالة تركه للمنظمة.

ب- المدخل الاتجائي:

تتفق وجهة النظر هذه مع آراء منشيلدون (1974) وكانتور (1968) وهال وآخرون (1970) وبورتر وآخرون (1974) حيث ينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه حالة التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

تفسر هذا المدخل نظرية التبادل التي تقوم على أن المنظمة التي تقوم بعمل تلبية احتياجات الأفراد إشباعها تحصل في المقابل على التزام العمال، أي أن الفرد يبادل مساهماته بهدف الحصول على العوائد ، فهذا المدخل يعتمد بدرجة على قدرة المنظمة في اقناع العامل وإشباع حاجته، ويتحقق هذا في حالة تمكن المنظمة من التحري عن الحاجات أو الدوافع التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها. (فليه وعبد المجيد، 2005، ص 117.118).

ج- مدخل الالتزامات المتعددة :

يمكن فهم الالتزام التنظيمي تحت هذا المدخل بأنه مجموعة من الالتزامات للمجموعات التي تؤلف المنظمة، ويستمد المدخل فكرته من نظرية المنظمة التي تقدم مداخل عديدة ذات صلة بالمنظمات وتصفها ككيانات متحالفة تتنافس من أجل الفوز ببطاقات والالتزامات الأفراد مع المجموعات المختلفة داخل وخارج المنظمة.

يعكس هذا المدخل إشكالية الارتباط بالمنظمة والذي قد لا يبدو جليا في المداخل الأخرى للالتزام.

د- المدخل الحديث سلوكي واتجاهي:

يعتمد هذا المدخل الحديث في دراسة الالتزام التنظيمي على تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد وهي الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، بحيث يوضح كل بعد من هذه الأبعاد طبيعة التزام الفرد للمنظمة والدوافع الكامنة وراء هذا الالتزام (حسب ما جاء به Allen & Meyer , 1990).

يتمج المدخل الحديث بين المدخلين الاتجاهي والسلوكي، إذ ينتمي كل من الالتزام الشعوري والالتزام المعياري إلى المدخل الاتجاهي، أما الالتزام المستمر فإنه ينتمي إلى المدخل السلوكي. (الزبيدي، وآخرون، 2005، ص 122).

وسيتم هذا المدخل - الحديث - في الدراسة الحالية للالتزام التنظيمي.

7- أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سيط عليها الضوء حيث اهتمت العديد من الدراسات بالبحث عن الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي من بين هذه الأسباب نذكر:

- إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة. (عبد الباقي، 2005، ص 84).

- يساهم الالتزام التنظيمي في جذب كل من المديرين وعملاء السلوك الانساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه ومن أهميته أيضا يمكن أن يساعدنا في تفسير وإيجاد الأفراد هدفها في الحياة. (المغربي، 2007، ص 31).

- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما للربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم فيها الحوافز الملائمة للموظفين ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من إنجازه.

- التزام الأفراد لمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى. (الوزان ، 2006 ، ص 37).

- إن التزام الأفراد للمنظمات يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

- تكمن أهمية الالتزام التنظيمي في ترجمة الرغبات والامبول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد اتجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

كما جاءت بعض الدراسات التي تحاول توضيح أهمية الالتزام التنظيمي نذكر منها ما يلي:

- دراسة ميرفسولولر التي أكدت نتائجها على ارتفاع تكلفة التغيب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي ونفس هذه النتائج سلطت الضوء على أهمية البحث عن الأسباب المؤدية لخلق مثل تلك الظواهر السابقة والمكلفة والتي تستنزف جهد وإمكانيات المنظمات.

- دراسة أولي وشتات مانحيث أكدت على أهمية متغير الالتزام التنظيمي من خلال ارتباط ذلك المتغير بمجموعة المخرجات المهمة والتي في مقدمتها الأداء الوظيفي، السلوك الاجتماعي داخل الوظيفة، الاتجاهات الإيجابية نحو العمل ، إضافة إلى المبادرة والإبداع.

- دراسة هاتقاني وناول التي ربطت بين الالتزام التنظيمي وإنتاجيته حيث أكد الباحثون أن ارتفاع مستويات الالتزام لدى العامل الياباني نتيجة لطبيعة ثقافته هو السبب الأساسي لتفوق المصانع والمنظمات الأمريكية.

- أما ماثور وزاجاك فقد تجاوزت أهمية ونتائج الالتزام التنظيمي لديهما حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصبح في مصلحة المجتمع ككل حيث رأى الباحثان أن انخفاض معدل الدوران وتراجع حركة انتقال العمال وارتفاع جودة وفعالية العمل وارتفاع الإنتاجية كنتيجة للالتزام كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية. (الفضلي، 1997، ص 79).

8- عوامل الالتزام التنظيمي:

أشار عبودي (2006) إلى بعض العوامل المساعدة على تشكيل الالتزام التنظيمي وتكوينه، نذكر من بينها:

8-1- العمل على بناء ثقافة مؤسسية :

إن اهتمام المنظمة بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة يساهم في ترسيخ معايير أداء متميزة لأفرادها ، حيث تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين إضافة إلى منحهم دورا كبيرا في المشاركة باتخاذ القرارات مما يترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الالتزام لها.

8-2- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد أظهرت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يزداد كلما كانت أهدافه واضحة بحيث يستطيع الأفراد فهمها وتمثيلها والسعي لتحقيقها، كذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة ساعد ذلك على زيادة الانتماء والالتزام التنظيمي لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

8-3- الرضا الوظيفي:

ويقصد به المشاعر التي يبديها 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 له ويرى " هيزنبرجر " أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تتطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية.

8-4- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة:

أي أن إسهامات الأفراد ومشاركتهم في التنظيم تساهم في تحقيق اندماجهم مع المنظمة بحيث يصبح الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم أكثر، وبالتالي تعمل على ولائهم والتزامهم.

8-5- العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، فالمناخ التنظيمي الجيد يساعد على خلق جو إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة كما يساهم في رفع الروح المعنوية ودعم الشعور بالالتزام التنظيمي.

8-6- المكانة الاجتماعية:

يقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي آخر وقد تكون المكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها للجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم البعض حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم ويسعى العاملون للمحافظة على مكانتهم وتمييزها.

للمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة، أنماط العمل ومهاراته، ظروف العمل، الأجور، الأقدمية في التعيين وغيرها. (العدلي، 2003، ص 211. 216).

- وحسب حمادات (2006) فقد ذكر من بورتروستارس (1991) بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي تمثلت فيما يلي:

أ - عوامل شخصية:

هي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه مثل شخصية العامل نفسه وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.

ب - عوامل تنظيمية:

هي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الاشراف المباشر وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

ج - عوامل غير تنظيمية:

هي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريرا لاختياره الأول أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر نسبة فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول (حمادات، 2006، ص 70).

9- تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي:

لتحقيق الالتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام

الفكري والسلوكي والهيكلية ويتم تطبيق النظام الأساسي عبر توضيح أهميته من خلال:

✓ التوجيه والإرشاد.

✓ المراجعة المستمرة للمهام والتكاليف.

✓ وضوح القرارات.

✓ وضوح تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعبارة وحزم.

✓ تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد.

✓ اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة الإخلال بالالتزام.

✓ التقييم المستمر للأداء. (عامر ، 2008 ، ص 156).

كما أن هناك عدة إجراءات وطرق يتبعها الفرد من أجل مساهمته في تدعيم الالتزام داخل

المنظمة وهي كالتالي:

• مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمتها والاستماع إلى آرائه البناءة والقيام بتصعيدها للإدارة

العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمتها.

• التحدث مع فريق العمل بطرق رسمية عما يحدث في القسم أو عن الخطط المستقبلية التي ستؤثر

عليهم.

• اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق أي البيئة التي يعملون بها

والأساليب التي يتم بها التخطيط لأعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل

الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم.

- مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها من خلال الاهتمام بعملية التكوين ووضع البرامج التكوينية مما يساهم في زيادة إمكانية الأفراد ورفع قدراتهم، فالفرد كلما كان متمكنا من عمله كلما شعر بالثقة والراحة النفسية مما يؤدي زيادة ورفع مستوى الأداء.
- عدم إعطاء وعود بأن الوظيفة ستكون مدى الحياة بل أن المؤسسة ستبدل كل ما يمكنها لزيادة فرص العمل ولتأمين الأفراد على حياتهم وتجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة مراعاة للظروف الانسانية إن أمكن (فيصل، 2005، ص210.211).

10- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

أثبتت العديد من الدراسات كدراسة العويفي (2005)، عاشوري (2015) والعطية (2003) أنه ينتج عن الالتزام الأفراد العاملين لتنظيماتهم عدة آثار تكون في معظمها سلوكا إيجابيا يعود عليهم على تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة ويمكن تقسيمها على النحو التالي :

10-1- تأثيرات الالتزام التنظيمي على المنظمة :

يؤثر الالتزام التنظيمي على المتغيرات التالية :

- **الروح المعنوية:** للالتزام التنظيمي دورا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية ، بحيث أن الروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها إذ من الصعب فرض الروح المعنوية بقوة أو بالإجبار وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح

المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور السياسات الداخلية أو لعيوب العمل الداخلية التي يترتب عليها تدني مستوى الالتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية .

• **تسرب العاملين:** يعرف مولي التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات وذلك لأن التسرب يؤدي إلى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل. (العطية، 2003، ص53.54.55).

ولهذا التسرب نتائج عديدة هي:

أ- **التكاليف المرتفعة:** التسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان والاختيار والتدريب والإعداد وغيرها من المصروفات العالية.

ب- **تعطيل الأداء:** يتعطل الأداء من ناحيتين فالأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبيل تركهم أعمالهم والثاني عن كلفة شغل الوظيفة وتعطيل العمل وكلفة البحث عن البديل.

ج- **ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات:** تمتاز المنظمة بما لديها من أنماط اجتماعية فإن كان تاركوا العمل من العاملين المشاركين أو ممن كانوا ضمن جماعة عمل متماسكة فسوف يكون للتسرب آثار سلبية على بقية العاملين قد لا تقف عند زيادة أعباء العمل وانخفاض الأداء بل يؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها وتعوق تعزيز التماسك فيضعف التزام العاملين.

د- **انخفاض المعنويات:** عندما يرى العاملون في تنظيم معين أن كثيرا من زملاءهم يتركون العمل إلى تنظيمات أخرى فالروابط بينهم تضعف كما تضعف روحهم المعنوية فتتخفف نسبة انجازهم مما يؤثر تأثيرا سلبيا في المنظمة.

هـ- زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم: فكثير من التنظيمات تعجز عن توظيف الأشخاص الجدد مكان المتسربين لأسباب مالية أو عدم وجود بديلين لهم أو لجهل الإدارة لحجم العمل وضغطه النفسي على العاملين أو جهلها بقدرات الموظفين الحقيقية فيتولد لدى الموظفين في المنظمة النفور والاستياء ويوصلهم إلى مرحلة الإرهاق والإجهاد واستنزاف الطاقة فيدفعهم ذلك التفكير الجدي بترك العمل عند ظهور أول فرصة.

• الأداء المتميز:

يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها.

• دوران العمل:

حيث تشير بعض الدراسات إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل كما أن الالتزام التنظيمي يساعد إلى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضا أن الالتزام التنظيمي يؤثر سلبا على ترك العمل فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل وتمثل فيما يلي:

- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختبار وتدريب الأعضاء الجدد.
- انخفاض الإنتاجية فعند تدريب عامل جديد ستخف انتاجيته على الأقل أثناء فترة التدريب.

- الغياب أثناء العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له بعض أثر سلبي على معنويات الموظفين المنتقين. (موسى وآخرون، 2010، ص 83).

10-2- آثار الالتزام التنظيمي على الفرد:

اختلف الباحثين في تصنيف وتحديد آثار الالتزام التنظيمي على الفرد، وقد قسمها كل من العتبيي والسواط إلى اتجاهين على النحو التالي:

• الاتجاه الأول:

يرى أن الالتزام يؤثر على الفرد خارج نطاق العمل، ويكون هذا التأثير إيجابيا من خلال زيادة رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع بعمله، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعامل بحيث يتبنى أهداف المنظمة ويسعى إلى تحقيقها، كما أنه يمكن أن يؤثر سلبيا على الفرد بحيث يجعله يستثمر كل جهده وطاقاته ووقته في العمل دون أن يترك مجالاً للنشاط خارج العمل، بالتالي يصبح الفرد منعزلاً عن الآخرين إضافة إلى سيطرة العمل وهمومه على تفكيره خارج العمل وقد ينعكس هذا التأثير السلبي على علاقاته مع أفراد أسرته وزملائه.

• الاتجاه الثاني:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الالتزام ينعكس على التقدم الوظيفي للفرد، بحيث يكون الموظف ذا الالتزام المرتفع يمتاز بالجدية والجد في العمل، كما أنه يكون أكثر وأسرع في الحصول على الترقية والتقدم في المراتب الوظيفية، إضافة إلى تميزه بالإخلاص للمنظمة والاجتهاد في تحقيق أهدافها، وبالتالي تزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه. (العتبيي والسواط، 1999، ص 8).

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل الذي تناولنا فيه موضوع الالتزام التنظيمي إلى مفهومه، أهم الاتجاهات التي فسرت الموضوع، خصائصه أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى معرفة الآثار المترتبة عنه.

من خلال ما تم تناوله يمكننا القول أن الالتزام التنظيمي من أهم الظواهر التي تطرق إليها الباحثين في المجالات المختلفة لما له من أهمية وتأثير إيجابي على المؤسسة، فكلما ارتفع مستوى الالتزام في بيئة العمل أدى ذلك إلى انخفاض في مستويات العديد من الظواهر السلبية، كظاهرة الغياب، التأخر عن العمل، انخفاض درجة الرضا الوظيفي ... إلخ.

لا تقتصر أهمية وتأثير الالتزام التنظيمي على المؤسسة فقط، بل تتعداه إلى التأثير على الفرد العامل نفسه بحيث يقوي رغبة الفرد بالاستمرار في عمله بالمؤسسة وتحقيق رضاه الوظيفي، مما يخلق التوافق بين أهداف الفرد والمؤسسة.

1- تمهيد:

بعد إستعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتطرق الى العلاقة بينهما، سنتطرق في هذا الفصل الى دراسة العلاقة بين المتغيرين بمؤسسة اتصالات الجزائر "وهران".

2- منهج الدراسة:

بما أن البحث يستهدف التعرف على واقع الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للموظفين بشركة اتصالات الجزائر ولاية وهران محل الدراسة والعلاقة بينهما فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، لان الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على علاقة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين بشركة اتصالات الجزائر ولاية وهران والتعرف أيضا على مستوى كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

استخدمنا أيضا المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرين والتعرف على نوع العلاقة إن وجدت.

3-مجتمع الدراسة:

عرف (العساف) مجتمع البحث بأنه مصطلح علمي منهجي يراد به كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث (العساف، 2003:91).

كما عرفه (محمد عباس وآخرون، 2012) على أنه هو جميع الافراد والأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، أي أنه مجموع الوحدات التي تم اختيار العينة منها بالفعل.

وتم تحديد مجتمع البحث لإجراء الدراسة على الموظفين الإداريين بشركة اتصالات الجزائر ولاية

وهران ممن لهم الصفة الدائمة.

- عينة الدراسة الإستطلاعية:

ان العينة الاستطلاعية هي جزء من المجتمع تتوفر فيها خصائص المجتمع الأصلي، وكان اختيارنا لهذه

العينة المتمثلة في 15 عامل وتم إختيارها بطريقة عشوائية.

3: أدوات البحث

بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث، تم اعداد استبيان حول "الرضا الوظيفي وعلاقته

بالالتزام التنظيمي" حيث قمنا بتقسيمها الى قسمين رئيسيين هما:

القسم الاول: وشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية.

القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة وتتكون من (75) عبارة موزعة على محورين رئيسيين

المحور الاول: خاص بالرضا الوظيفي ويحتوي على (60) عبارة موزعة على خمسة ابعاد:

(بيئة العمل الداخلية، والحوافز المادية، والشعور بالنجاح واهمية الوظيفة والترقية، والتقدم الوظيفي،

والأمان الوظيفي).

المحور الثاني: خاص بالالتزام التنظيمي ويحتوي على (15) عبارة موزعة على ثلاث ابعاد:

(الحيوية، والإخلاص، والاستغراق).

الخصائص السيكومترية لأداة البحث وإعتمدا فيها على:

اولا-صدق اداة البحث: يقصد بصدق الاداة (validité) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة إعتمدا على ما يلي:

1. صدق المحتوى او الصدق الظاهري:

تم التأكد من صحة الاداة ومصادقيتها وصحة عباراتها وذلك بعد ان تم عرضها على مجموعة من المحكمين، وبعد ابداء الرأي من طرف المحكمين تم دراسة ملاحظاتهم وتم اجراء التعديلات تحت ضوء توصياتهم، وبالتالي اعتبرناها بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبالتالي فإن صدق الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

2. الاتساق الداخلي: وهو ارتباط الفقرات بالأبعاد والابعاد بالدرجة الكلية.

أ. صدق الإتساق الداخلي لمقياس الرضا الوظيفي وابعاده: وتم التأكد منه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون للفقرات مع ابعاده وارتباط الابعاد مع الدرجة الكلية للأداة، والجدولين المواليين يوضحان ذلك:

جدول رقم(01) يوضح معاملات الارتباط بالنسبة لفقرات المقياس مع البعد الذي تنتمي اليه

البعد	فقرات	معامل الارتباط	فقرات	معامل الارتباط
بيئة العمل الداخلية	1	.510**	9	.582**
	2	.745**	10	.528**
	3	.488**	11	.521**
	4	.794**	12	.586**
	5	.624**	13	.467**
	6	.633**	14	.738**
	7	.400*	15	.772**
	8	.328*	16	.715**
	17	.513**		
الحوافز المادية	18	.368*	23	.692**
	19	.424**	24	.700**
	20	.670**	25	.642**
	21	.624**	26	.594**
	22	.473**	27	.849**
الشعور بالنجاح وأهمية الوظيفة	28	.414**	33	.467**
	29	.446**	34	.738**
	30	.523**	35	.772**
	31	.508**	36	.715**
	32	.436**	37	.766**

.467**	46	.399*	38	الترقية والتقدم الوظيفي
.738**	47	.446**	39	
.772**	48	.523**	40	
.715**	49	.508**	41	
.766**	50	.436**	42	
.739**	51	.444**	43	
1	52	.586**	44	
.750**	53	.502**	45	
.320*	58	.317*	54	الأمان الوظيفي
.421**	59	.345*	55	
.459**	60	.424**	56	
		.342*	57	
الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.05.*				
الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01.**				

يتضح من الجدول اعلاه ان جميع فقرات أداة الدراسة ترتبط بأبعادها ارتباطا قويا يفوق 0.30، وهو ارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05، وبالتالي يمكن القول ان أداة الدراسة المتمثلة في استبيان الرضا الوظيفي تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق او بالأحرى هو صادق في قياس السمة التي وضع من اجلها في عينة الدراسة الحالية.

جدول يوضح ارتباط درجات أبعاد الاستبيان مع الدرجة الكلية للمقياس: (الجدول رقم 02)

معامل الارتباط	البعد
0,584	الرضا عن بيئة العمل الداخلية
0,603	الرضا عن الحوافز المادية
0,578	الرضا عن شعور بالنجاح وأهمية الوظيفة
0,611	الرضا عن الترقية والتقدم الوظيفي
0,397	الرضا عن الأمان الوظيفي

يتضح من الجدول رقم (02) ان معامل ارتباط درجة كل بعد من ابعاد الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان حيث تراوحت بين 0.397 و0.611، وهذا يشير الى اتساق كل بعد من ابعاد الاستبيان.

ب. صدق الإتساق الداخلي لمقياس الالتزام التنظيمي وابعاده: وتم التأكد منه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون لل فقرات مع ابعادها وارتباط الابعاد مع الدرجة الكلية للأداة، والجدولين الموالين يوضحان ذلك:

جدول رقم (03) يوضح معاملات الارتباط بالنسبة لفقرات المقياس مع البعد الذي تنتمي اليه

معامل الارتباط	الفقرات	الابعاد
----------------	---------	---------

.368*	1	الحيوية
.400*	4	
.468**	8	
.657**	11	
.558**	15	
.383*	2	الاخلاص
.513**	5	
.399*	7	
.548**	9	
.629**	12	
.500**	3	الاستغراق
.492**	6	
.452**	10	
.446**	13	
.369*	14	
الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.05.*		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01.**		

يتضح من الجدول اعلاه ان جميع فقرات أداة الدراسة ترتبط بأبعادها ارتباطا قويا يفوق 0.30، وهو

ارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و0.05، وبالتالي يمكن القول ان أداة الدراسة المتمثلة في

استبيان الالتزام التنظيمي تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق او بالأحرى هو صادق في قياس السمة التي وضع من اجلها في عينة الدراسة الحالية.

جدول يوضح ارتباط درجات أبعاد الاستبيان مع الدرجة الكلية للمقياس: (الجدول رقم 04)

الابعاد	معامل الارتباط
الحيوية	0,490
الاخلاص	0,494
الاستغراق	0,451

يتضح من الجدول رقم(02) ان معامل ارتباط درجة كل بعد من ابعاد الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان حيث تراوحت بين 0.451 و0.494، وهذا يشير الى اتساق كل بعد من ابعاد الاستبيان.

ثانيا- ثبات الأداة Reliability

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس والكشف عن ثبات اداة البحث من خلال حساب معامل الفا كرونباخ للثبات، وجاءت النتائج كالاتي:

جدول رقم (05) يمثل ثبات مقياس الاتصال

ثبات مقياس الرضا الوظيفي

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
60	.863

جدول رقم (06) يمثل ثبات مقياس الالتزام التنظيمي

ثبات مقياس اتخاذ القرار	
عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
15	.738

يتضح مما سبق ان قيمة الفا كرونباخ جيدة جدا سواء على مستوى استبيان الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، فهي قد تجاوزت 0.60 وبالتالي يمكن القول ان أداة الدراسة متمثلة في استبيان الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي تتمتع بدرجة كبيرة من الثبات، وبعبارة أخرى فانه يمكن للأداة الحالية ان تبقى محافظة على ثباتها عند تطبيقها مرة أخرى على عينة الدراسة.

على ضوء ما كشفت عنه الدراسة الإستطلاعية عن مدى صلاحية أداة الدراسة، بعد التأكد من صدقها وثباتها ووضوح تعليماتها وبنودها شرعنا في القيام بالدراسة الأساسية.

1- اهداف الدراسة الاساسية:

- تهدف الدراسة الاساسية الى اثبات او نفي فرضيات البحث، وهنا باستعمال أداة البحث التي تم التأكد من خصائصها السيكومترية في الدراسة الاستطلاعية.

6-1-المجال الجغرافي للدراسة:

شملت هذه الدراسة عينة الموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر ولاية وهران حيث تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي اي ملك لدولة الجزائر، تقدم خدمات في مجال الهاتف والانترنت داخل السوق الجزائرية، تتفرع إلى مجموعة من الوكالات التجارية، التي تعتبر الواجهة الامامية للمؤسسة اي يتوجه الزبائن نحوها من اجل الحصول على الخدمات التي تعرضها المؤسسة.

6-2-المجال البشري للدراسة:

لقد وقع اختيارنا على عينة الموظفين الإداريين بمختلف الرتب والمناصب ممن هم متبئين بصفة دائمة بمختلف مصالح الشركة دون العمال المهنيين او الموظفين في إطار العقود المحددة المدة تناسباً مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها.

6-3-المجال الزمني للدراسة:

أجريت هذه الدراسة في فترة ما بين نصف الأخير من شهر جوان إلى غاية انتهاء النصف الأول من شهر جوان من سنة 2021 في مدة شهر واحد.

6-4- عينة الدراسة الأساسية:

احتوت عينة الدراسة على الموظفين الإداريين ذكور وإناث و ممن لهم صفة موظفون دائمون لدى شركة اتصالات الجزائر وفقا للقانون الأساسي رقم: 2011/334 المتعلق بالقانون الأساسي لموظفي الإدارة بالشركة و البالغ عددهم 50 موظف بمختلف المناصب والرتب، وقد تم توزيع الاستبيانات بطريقة انفرادية مع شرح بعض المفردات التي بدت غامضة بالنسبة للبعض والإجابة عن بعض التساؤلات التي طرحت من قبل بعض الموظفين وخاصة فيما يخص الغرض من هذا الاجراء لكون بعض الموظفين يجهلون مثل هذه الدراسات بسبب عدم التعود عليها، حيث تم استعادة حوالي 43 استمارة و إلغاء 03 استمارات كونها ناقصة ولم تستوف جميع المعلومات المطلوبة و تم الإبقاء على 40 استمارة مستوفاة جميع الشروط.

- توصيف عينة الدراسة الأساسية حسب المتغيرات الشخصية

- جدول رقم (07) يبين توصيف عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

الجنس			
النسبة المئوية	التكرارات		
45.0%	18	نكر	Valide
55.0%	22	أنثى	
100.0%	40	المجموع	

جدول رقم (07) يتبين من خلال الجدول ان نسبة الاناث تفوق نسبة الذكور حيث تقدر نسبتهم

45% مقارنة بالاناث التي تقدر نسبتهن 55%.

- جدول رقم (08) يبين توصيف العينة حسب متغير السن

السن			
النسبة المئوية	التكرارات		
17.5	7	من 25 إلى 30	Valide
27.5	11	من 31 إلى 35	
22.5	9	من 36 إلى 40	
10.0	4	من 41 إلى 45	
22.5	9	أكثر من 45	
100.0	40	المجموع	

جدول رقم (08): يتبين من خلال الجدول ان الفئة العمرية لعينة الدراسة تتراوح ما بين 25 سنة وأكثر

من 45 سنة، بنسب متفاوتة بحيث نجد أعلى نسبة تنصدرها فئة 31 الى 35 سنة حيث تقدر ب 25%

ثم تليها فئة 36 الى 40 سنة وفئة أكثر من 45 سنة في نفس المرتبة حيث تقدر النسبة المئوية للفئتين

ب 22.5% ثم تليها الفئة العمرية من 25 الى 30 سنة حيث تقدر ب 17.5% ثم الفئة العمرية من 41 الى 45 سنة تمثل 10%.

جدول رقم (09) يبين توصيف العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة			
النسبة المئوية	التكرارات		
10.0	4	أقل من 5 سنوات	Valide
25.0	10	من 6 إلى 10 سنوات	
25.0	10	من 11 إلى 15 سنة	
40.0	16	أكثر من 16 سنة	
100.0	40	المجموع	

يتبين من خلال الجدول رقم (09) ان مستوى الخبرة لدى عينة الدراسة تتراوح ما بين اقل من 5 سنوات الى أكثر من 16 سنة بحيث نجد اعلى نسبة تتصدرها فئة أكثر من 16 سنة حيث تقدر ب 40% ثم تليها فئة 6 الى 10 سنوات وفئة 11 الى 15 سنة خبرة بنسبة قدرها 25% ثم فئة اقل من 5 سنوات خبر تمثل 10%.

جدول رقم (10) يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي


المستوى الوظيفي		
النسبة المئوية	التكرارات	

15.0	06	رئيس القسم
27.5	11	رئيس المصلحة
57.5	23	عامل بالمؤسسة
100.0	40	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (10) ان فئة العاملين بالعينة تقدر ب 57.5% وتليها فئة رؤساء المصالح بنسبة تقدر ب 27.5% ثم رؤساء الاقسام بنسبة قدرها 15%.

6-5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة:

- لقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية لتحليل بيانات الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.

- 
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة استجابات عينة الدراسة في متغيرات الدراسة.
 - معامل ارتباط بيرسون لحساب الثبات.
 - معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة.
 - اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق.
 - اختبار معامل الانحدار المتعدد لدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي.
 - اختبارات - للكشف عن الفروق من عدمها بين المجموعتين.

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة من خلال أداة الدراسة (الاستبيان) حول موضوع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين بشركة اتصالات الجزائر ولاية وهران حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة كما يلي:

الإجابة عن أسئلة الدراسة من طرف العينة المبحوثة كما يلي:

ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة اتصالات الجزائر ولاية وهران؟

للإجابة عن السؤال الأول قام الطالب الباحث باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثلة لمقياس الرضا الوظيفي وترتيب عبارات الاستبيان (تتازليا) وفقا لدرجة المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين الدائمين بشركة اتصالات الجزائر ولاية وهران على أساس:

- تحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والحدود العليا) في محاور الدراسة تم حساب المدى (5-1=4) ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلايا الصحيح (5/4=0,8) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كمايلي:

1. إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 1,8 يكون الرضا الوظيفي **منخفض جدا** (غير موافق إطلاقا).
2. إذا كان المتوسط الحسابي من 1,8 إلى أقل 2,6 يكون الرضا الوظيفي **منخفض** (غير موافق كثيرا).
3. إذا كان المتوسط الحسابي من 2,6 إلى أقل 3,4 يكون الرضا الوظيفي **متوسط** (موافق إلى حد ما).
4. إذا كان المتوسط الحسابي من 3,4 إلى أقل 4,2 يكون الرضا الوظيفي **مرتفع** (موافق كثيرا).

5. إذا كان المتوسط الحسابي من 4,2 فأكثر يكون الرضا الوظيفي مرتفع جدا (موافق تماما).

وحددت الدرجات كما يلي:

موافق تماما 05 درجات، موافق كثيرا 04 درجات، موافق الى حد ما 03 درجات، غير موافق

كثيرا 02 درجة، غير موافق إطلاقا درجة واحدة 01.

جدول المجالات الفرعية لبعء الرضا الوظيفي بحسب قيم النسب المئوية والمتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية مع توضيح والنتائج: (الجدول رقم 01)

المرتبة	مستوى الرضا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الرضا
1	متوسط	0.915	3.10	الرضا عن بيئة العمل الداخلية
2	متوسط	0.789	2.98	الرضا عن الحوافز المادية
3	متوسط	0.837	2.79	الرضا عن الشعور بالنجاح وأهمية الوظيفة
4	متوسط	0.945	2.70	الرضا عن الترقية والتقدم الوظيفي
5	منخفض	0.925	2.09	الرضا عن الأمان الوظيفي
	متوسط	0.711	2.73	المستوى العام لرضا الوظيفي

يتبين من خلال الجدول بأن الموظفين المبحوثين بشركة اتصالات الجزائر ولاية وهران موضوع

الدراسة يتمتعون بمستوى متوسط من الرضا سواء على المستوى العام لرضا بقيمة متوسط الدرجات والتي

بلغت 3.23 وهو ضمن المجال (2.6-3.4)، أو على مستوى مجالات الرضا الوظيفي الفرعية والمتمثلة

في: الرضا عن بيئة العمل الداخلية، الرضا عن الحوافز المادية، الرضا عن الشعور بالنجاح وأهمية الوظيفة، الرضا الترقية والتقدم الوظيفي، الرضا عن الأمان الوظيفي والتي بلغت متوسطاتها الحسابية: 2.96-3.12-3.16-3.44-3.47 على التوالي.

عرض نتائج التساؤل الثاني:

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في شركة اتصالات الجزائر ولاية وهران؟

للإجابة عن السؤال الأول قام الطالب الباحث باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثلة لمقياس الرضا الوظيفي وترتيب عبارات الاستبيان (تتازليا) وفقا لدرجة المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين الدائمين بشركة اتصالات الجزائر ولاية وهران على أساس:

- تحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والحدود العليا) في محاور الدراسة تم حساب المدى (6=0-6) ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلايا الصحيح (0,85=6/7) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الصفر الصحيح وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كمايلي:

1. إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 0,85 يكون الالتزام التنظيمي **منخفض جدا** (أبدا).
2. إذا كان المتوسط الحسابي من 0.85 إلى أقل 1,7 يكون الالتزام التنظيمي **منخفض** (تقريبا أبدا).
3. إذا كان المتوسط الحسابي من 1,7 إلى أقل 2,55 يكون الالتزام التنظيمي **دون المتوسط** (نادرا).
4. إذا كان المتوسط الحسابي من 2,55 إلى أقل 3,4 يكون الالتزام التنظيمي **متوسط** (أحيانا).
5. إذا كان المتوسط الحسابي من 3,4 إلى أقل من 4,25 يكون الالتزام التنظيمي **فوق المتوسط** (غالبا).
6. إذا كان المتوسط الحسابي من 4,25 إلى أقل من 5,1 يكون الالتزام التنظيمي **مرتفع** (تقريبا دائما).

7. إذا كان المتوسط الحسابي من 5,1 فأكثر يكون الالتزام التنظيمي مرتفع جدا (دائما)

وحددت الدرجات كما يلي:

دائما 06 درجات، تقريبا دائما 05 درجات، غالبا 04 درجات، أحيانا 03 درجة، نادرا 02

درجتين، تقريبا أبدا 01 درجة واحدة، أبدا 00 صفر درجة.

جدول يوضح مستويات المجالات الفرعية للالتزام التنظيمي بحسب قيم المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية: (الجدول رقم 02)

المرتبة	مستوى الرضا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات الفرعية للالتزام
1	فوق المتوسط	0.652	3.96	الحيوية
2	فوق المتوسط	0.898	3.82	الإخلاص
3	فوق المتوسط	0.713	3.48	الاستغراق
	فوق المتوسط	0.604	3.75	المستوى العام

توضح النتائج المبينة في الجدول إلى أن الدرجة الكلية لمجال الالتزام التنظيمي بأشكاله الثلاث

(الحيوية، الإخلاص، الاستغراق) للموظفين بإدارة شركة اتصالات الجزائر ولاية وهران موضوع الدراسة

إلى وجود مستوى فوق المتوسط من الالتزام التنظيمي لديهم بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الكلي للالتزام

التنظيمي لدى الموظفين المبحوثين (3.75) وهو ضمن المجال (2.55-3.4) وبانحراف معياري (0.604) وتعد هذه النتيجة منطقية في ضوء المتوسطات الحسابية الثلاث من أبعاد المجالات الفرعية وهي: بعد الحيوية بمتوسط حسابي (3.96)، بعد الاخلاص بمتوسط حسابي (3.82)، بعد الاستغراق بمتوسط حسابي (3.48) ويمكن القول أن بعد الحيوية هو المنتشر نسبيا، يليه بفارق ضئيل بعد الاخلاص، وفي المرتبة الأخيرة بعد الاستغراق. ومن خلال هذه النتائج يتبين بوضوح أن الموظفين بشركة اتصالات الجزائر ولاية وهران بأنهم غالبا ما على ارتباط بعملهم الحالي نتيجة عدم وجود فرص وبدائل عمل في مؤسسات أخرى.

عرض نتائج التساؤل الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغيرات الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والتنظيمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لتأكد من الفروق بين اتجاهات المبحوثين وفقا لمتغيرات (الجنس، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).

جدول يبين نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين اتجاهات المبحوثين حول متغير الالتزام

التنظيمي حسب متغير الجنس: (الجدول رقم 03)

المتغير	متغير الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة
الالتزام التنظيمي	ذكور	18	3.76	0.595	0.258	0.797 غير دال
	اناث	22	3.74	0.625		

يتبين من الجدول أن قيمة ت غير دالة وبالتالي لا توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وفقاً لمتغير الجنس.

توجد فروق بين اتجاهات المبحوثين حول محاور الدراسة تبعا للمستوى الوظيفي:

جدول يبين نتائج اختبار تحليل التباين البسيط للمستوى الوظيفي حسب متغير الالتزام

التنظيمي: (الجدول رقم 04)

مستوى الدلالة	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.05	1.116 دال	4	204.790	819.158	بين المجموعات	الالتزام
		35	183.578	6425.242	داخل المجموعات	التنظيمي
		39		7244.400	المجموع الكلي	

لدلالة الفروق بين اتجاهات المبحوثين حول متغير الالتزام التنظيمي.

يتضح من الجدول أن قيمة تقدر بـ 1.116 ذات دلالة عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يشير إلى وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي يعزى لمتغير المستوى الوظيفي (رئيس القسم، رئيس المصلحة، عامل)، ولمعرفة مصدر الفروق نلجأ إلى اختبار LSD (أقل فرق معنوي).

جدول (05) يوضح مصدر الفروق بين نتائج اختبار LSD لمعرفة مصادر الفروق.

المستوى الوظيفي	المتوسط	مصادر الفروق	الفرق في المتوسطات	مستوى الدلالة عند
عامل عادي		عامل/رئيس قسم	1.023-	0.05
رئيس مصلحة				0.012
رئيس قسم				

0.012 أقل من 0.05 بمعنى يتضح من خلال الجدول (01) بأن الفرق في المتوسطات قدره 1.023 - دال عند مستوى الدلالة 0.05 بين العامل العادي ورئيس القسم لصالح رئيس القسم.

جدول يبين نتائج اختبار تحليل التباين البسيط بين المجموعات حسب متغير الخبرة المهنية لدلالة

الفروق بين الاتجاهات المبحوثين حول المتغير الالتزام التنظيمي: (الجدول رقم 06)

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
بين	135.400	45.133	3	0.229	0.621

التنظيمي	المجموعات			غير دال
	داخل المجموعات	7109.000	197.472	36
	المجموع الكلي	7244.400		39

يتضح من خلال الجدول بأن قيمة ف تقدر بـ 0.229 غير دال عند مستوى الدلالة 0.05 وهذه

النتيجة مؤشر لعدم فروق في المتوسطات في اتجاهات المبحوثين حول محور الالتزام التنظيمي.

جدول يبين نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين اتجاهات المبحوثين حول متغير الرضا الوظيفي

حسب متغير الجنس: (الجدول رقم 07)

المتغير	متغير الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	ذكور	18	2.72	0.776	-0.291 غير دال	0.771
	اناث	22	2.75	0.625		

نلاحظ من الجدول بأن قيمة ت المحسوبة -0.291 هي غير دالة لأن مستوى الدلالة 0.771

أكبر من 0.05 ونستنتج بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تبعا لمتغير

الجنس (الذكور والاناث).

توجد فروق بين اتجاهات المبحوثين حول متغير الرضا الوظيفي تبعا لمستوى الوظيفي.

جدول يبين نتائج اختبار تحليل التباين البسيط للمستوى الوظيفي حول متغير الرضا الوظيفي: (الجدول

رقم 08)

مستوى الدلالة	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.05	0.356 غير دال	4	112.101	448.405	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
		35	42.525	1488.370	داخل المجموعات	
		39		1936.775	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول أن قيمة ف تقدر بـ 0.356 وغير دالة وهذا يشير إلى عدم وجود فروق

في مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير المستوى الوظيفي

- توجد فروق بين اتجاهات المبحوثين حول متغير الرضا الوظيفي تبعا للخبرة.

جدول يبين نتائج اختبار تحليل التباين البسيط بين المجموعات حسب متغير الخبرة: (الجدول رقم 09)

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	39.238	13.079	3	0.248 غير دال	0.453
داخل المجموعات	1897.538	52.709	36		
المجموع الكلي	1936.775		39		

يتضح من خلال الجدول بأن قيمة ف ب 0.248 غير دال عند مستوى الدلالة 0.05 وهذه

النتيجة مؤشر لعدم وجود فروق في المتوسطات في اتجاهات المبحوثين حول متغير الرضا الوظيفي

حسب متغير الخبرة المهنية.

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي بأبعاده (بيئة العمل الداخلية، الحوافز المادية، الشعور بالنجاح وأهمية الوظيفة، الترقية والتقدم الوظيفي، الأمان الوظيفي) والالتزام التنظيمي؟

جدول يبين ملخص الانحدار المتعدد لدراسة العلاقات بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي

العام: (الجدول رقم 10)

القوة التفسيرية لنموذج الانحدار		R AJUSTE		R ²	R	
		معامل التصحيح		معامل التحديد	معامل الارتباط	
		0.108		0.193	0.511	
التباين دال عند 0.05	مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	نتيجة تحليل التباين
	0.05	D				
	0.00	3.112	91.820	3	921.922	الانحدار
الامان الوظيفي	الترقية والتقدم الوظيفي	الشعور بالنجاح واهمية الوظيفة	الحوافز المادية	بيئة العمل الداخلية		المتغيرات المساهمة
					6.039	الثابت Conste3nte
0.164	0.033	0.202	0.195	0.073		معامل بيتا Beta
0.512	0.663	1.888	1.922	0.840	4.218	قيمة ت

						-t-
غير دال	غير دال	0.050 دال	0.050 دال	غير دال	غير دال	مستوى الدلالة

- معامل الارتباط ر: 0.511

- معامل ر2: 0.193

- المعامل المصحح: 0.108

تعليق على جدول تحليل الانحدار:

يتضح من الجدول بأن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال قيمة معامل قيمة الارتباط ثم إن هناك قوة تفسيرية لنموذج قدرها 0.193 بمعنى إن أبعاد الرضا مجتمعة تفسر ما قيمته 19.3% من الالتزام، بالرجوع إلى قيمة بيتا وهي 0.202 و 0.195 على التوالي التي تبين لنا تفسير كل بعد على حدا للالتزام نجد أن بعد الشعور بالنجاح و أهمية الوظيفة الذي يفسر ما قيمته 20.2% من الالتزام، وكذا بعد الحوافز المادية الذي يفسر ما قيمته 19.5% وهما دالان عند مستوى الدلالة 0.05 بمعنى آخر إن ما يفسره النموذج ككل هو متعلق بالأساس ببعد الشعور بالنجاح وأهمية الوظيفة وبعد الحوافز المادية.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

مناقشة الفرضيات:

هناك مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى الموظفين بشركة اتصالات الجزائر ولاية وهران.

أشارت النتائج المبينة في الجدول (01) إلى ان الدرجة الكلية لمتغير الرضا الوظيفي لدى

الموظفين بشركة اتصالات الجزائر ولاية وهران موضوع الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من الرضا

الوظيفي لديهم بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لرضا (2.72) بانحراف معياري (0.711) وتعد هذه النتيجة منطقية في ضوء المتوسطات الحسابية الخمسة من المجالات الفرعية: الرضا عن بيئة العمل الداخلية (3.10) الرضا عن الحوافز المادية (2.98) الرضا عن الشعور بالنجاح و أهمية الوظيفة (2.79) الرضا عن الترقية و التقدم الوظيفي (2.70) والتي كانت متوسطة وهي مقبولة توحى بوجود نوع من الرضا الوظيفي عن هذه المجالات، إلا أنها لم تبلغ المستويات المطلوبة أما المجال الفرعي المتعلق بالأمان الوظيفي فهو المجال الوحيد الذي كانت درجته منخفضة واحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.09) و بانحراف معياري (0.925)، ويعد ذلك مؤشرا كافيا على عدم رضا الوظيفي للموظفين على الأمان الوظيفي التي تقدمه شركة اتصالات الجزائر ربما يعود ذلك لسياسة التوظيف التي تركز عليها الشركة التي هي بعيدة كل البعد عن التنظيم بل لأسباب أخرى تتعلق بالمحسوبية و المعرفة كما لاحظت و سمعت ذلك من بعض الموظفين و للأسف .

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة صرفاق(2016) التي توصلت إلى أن عمال البلديات دائرة عمي موسى يقدرون مستوى رضاهم الوظيفي إلى حدود المتوسط.

هناك مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بشركة اتصالات الجزائر ولاية وهران.

خلصت نتائج في الجدول (02) إلى وجود مستوى فوق المتوسط من الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين بشركة اتصالات الجزائر ولاية وهران موضوع الدراسة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للالتزام (3.75) وهو ضمن المجال (3.4-4.25) وبانحراف معياري (1.403) وتعد هذه النتيجة منطقية في ضوء المتوسطات الحسابية الثلاث من أبعاد المجالات الفرعية وهي: الحيوية بمتوسط حسابي (3.96)، الاخلاص بمتوسط حسابي (3.82)، الاستغراق بمتوسط حسابي (3.48)، ويمكن القول أن بعد الحيوية هو المنشئ نسبيا و يليه بفارق ضئيل بعد الاخلاص و في المرتبة الأخيرة بعد الاستغراق حيث

تتفق هذه النتائج مع دراسة خليفات (2009) التي توصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة بالأردن يقدرّون التزامهم التنظيمي في حدود المتوسط فما فوق.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين بشركة اتصالات الجزائر ولاية وهران تبعا لمتغيرات (الجنس، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).

الفروق تبعا لمتغير الجنس:

أشارت النتائج الواردة في الجداول (03) و (07) لاختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للموظفين في مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 تبعا لمتغير الجنس إلى عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالشركة تبعا لمتغير الجنس (ذكور، إناث) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.771 وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) كما لا توجد فروق أيضا في مستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الجنس (ذكور، إناث) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.797 وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) والنتائج هذه لا تختلف عن دراسة الطعاني و الشوابكة (2013) و التي هدفت أيضا الى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي في المكتبات الأردنية و افرز عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الجنس و الخبرة.

الفروق تبعا لمتغير الخبرة المهنية:

يتضح من النتائج تحليل التباين البسيط في الجداول (06) و (09) عدم وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 في مجال الرضا الوظيفي فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.453 وهي اعلى من مستوى الدلالة 0.05، وأيضا في مجال الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.648 وهي اعلى من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه لا يوجد اختلاف في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي باختلاف الخبرة عند الموظفين في شركة اتصالات الجزائر ولاية وهران وتتفق هذه النتائج مع دراسة صرفاق(2016) التي توصلت إلى أن الخبرة ليس لها تأثير على الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي على عمال بلديات دائرة عمي موسى.

الفروق تبعا لمتغير المستوى الوظيفي:

يتضح من نتائج تحليل التباين البسيط في الجدول (08) عدم وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 في مجال الرضا الوظيفي تعزى الى المستوى الوظيفي حيث بلغت مستوى الدلالة 0.099 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، كما أظهرت نتائج تحليل التباين البسيط في الجدول (04) وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 في مجال الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 ولمعرفة في أي مستوى وظيفي يوجد مصدر الفروق التجأنا الى اختبار LSD أقل فرق معنوي كما هو مبين في الجدول (05) تشير النتائج الى ان مستوى الدلالة 0.012 اقل من 0.05 حيث ان الفرق في المتوسطات قدره 1.023- دال عند مستوى الدلالة 0.05 بين العامل العادي و رئيس القسم لصالح رئيس القسم، حيث كان الإحساس بالالتزام التنظيمي اكثر عند رؤساء الأقسام من العمال العاديين و هذا منطقي جدا لان رؤساء الأقسام هم من يحملون المسؤولية الأكبر و الصلاحيات و الامتيازات في الشركة وهم موجودون في الإدارة العليا بطبيعة سيكونون اكثر التزاما في العمل من العامل العادي.

مناقشة الفرضية الأساسية:

هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي لدى الموظفين بشركة اتصالات الجزائر.

كشفت النتائج الموضحة في الجدول (10) لمخلص الانحدار المتعدد عن وجود علاقة إيجابية ما بين الرضا الوظيفي بأبعاده (بيئة العمل الداخلية، الحوافز المادية، الشعور بالنجاح واهمية الوظيفة، الترقية والتقدم الوظيفي، الأمان الوظيفي) والالتزام التنظيمي العام حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.193 وهي علاقة ضعيفة كما ان أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة تفسر ما نسبته 19.3% فقط من متغير الالتزام التنظيمي وبالرجوع الى قيم بيتا (Beta) وهي 0.202 و 0.195 على التوالي أن هذه المساهمة تعود إلى بعد الشعور بالنجاح واهمية الوظيفة و بعد الحوافز المادية وهي دالة عند مستوى دلالة 0.05 بمعنى أن هذه العلاقة تتعلق ببعد الشعور بالنجاح و أهمية الوظيفة و ببعد الحوافز المادية كما يمكن ان تفسر العلاقة بالنسبة لبعده:

أولا الشعور بالنجاح واهمية الوظيفة أن الأفراد الذين يكون لديهم دافع لنجاح يكونوا ملتزمين اتجاه المنظمات التي يعملون بها أكثر من غيرهم وفي هذه السياق يرى أصحاب نظرية الإنجاز في الحاجات بأن الافراد الذين لديهم حاجة الإنجاز يكون لديهم دافع قوي لتفوق و الكفاح من أجل تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي و هذه الفئة تكون في الغالب مهتمة نفسيا بإنجاز الأعمال بصورة أفضل و تطوير العمل و الرغبة في التحدي و القيام بمهام صعبة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وكما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة صرفاق (2016) و التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي لعمال البلديات بدائرة عمي موسى حيث توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين المتغيرين و تعود العلاقة التي بينهما الى بعد من ابعاد الرضا الوظيفي و هو بعد قيمة الإنجاز و الذي تعود له المساهمة

في ذلك حيث بلغت قيمة بيتا 0.18 وهي دالة عند مستوى دلالة 0.05 ومن توصيات الباحث في هذه الدراسة اهتمام برفع سلم الأجور والمكافآت والعلاوات، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، و الاهتمام بتكوين الإداري للعمال.

ثانيا الحوافز المادية أن الافراد كلما كان الحافز المادي جيد ومرضي لهم كلما كانوا ملتزمين اتجاه منظماتهم التي يعملون بها أكثر من غيرهم وفي هذا السياق يرى أصحاب نظرية التوقع ل فروم حيث تشير إلى أن الحوافز المادية والمعنوية بما فيها من الرواتب والعلاوات والترقيات إذا كانت تسير وفق نظام معين ووفق ما هو متوقع لدى الفرد فإن ذلك سيؤدي إلى الرضا الوظيفي، أما إذا كانت تسير خلاف ما كان يتوقعه فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا وبالتالي عجم الالتزام الى منظماتهم لإحساسهم بخيبة أمل اتجاههم.

ويتفق هذا مع دراسة ابن محيا العنود (2014) والتي تناولت العلاقة الحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي لعمال البنوك التجارية بمدينة الرياض حيث توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية المباشرة والغير المباشرة والالتزام التنظيمي للعاملين حيث يوجد مستوى متوسط للالتزام التنظيمي للعاملين، ومن أهم توصيات الباحثة وضع حد أدنى للأجور بحسب المؤهل العلمي والخبرة ووضع سياسة واضحة لنظام الحوافز تركز على معايير واضحة وعادلة.

الخاتمة:

لقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التطرق إلى متغيرين من أهم المتغيرات التي نالت اهتمام الباحثين في السلوك التنظيمي ويعتبران ذات صلة مباشرة بمشاعر الفرد، خاصة في بيئة العمل بصفة عامة، ولدى الموظفين باتصالات الجزائر ولاية وهران ، وهما الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، من خلال التعرف على مستوى كل منهما لدى العينة المبحوثة، مع التعرف أيضا على طبيعة العلاقة بينهما، بالإضافة أيضا التعرف إن كانت هناك فروق في مستوى كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة على ضوء متغيرات (الجنس، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).

وإن كانت أهم نتيجة خلصت إليها الدراسة هي تمتع أفراد العينة المبحوثة بدرجة متوسطة في رضاهم الوظيفي وفوق المتوسط في التزامهم التنظيمي من وجهة نظرهم، كما أن العلاقة بين المتغيرين وإن كانت إيجابية إلا أنها كانت ضعيفة حيث ارتبطت فقط ببعد الشعور بالنجاح وأهمية الوظيفة وببعد الحوافز المادية وبالرغم كون هذه النتيجة تتشابه مع الكثير من الدراسات التي تناولت المتغيرين وخاصة الدراسات الجزائرية حتى وإن تناولت كل متغير على حدا، إلا أنها كشفت في معظمها على وجود درجة متوسطة في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اتجاه المنظمات التي يعملون لديها عند العينات المبحوثة على اختلاف طبيعة الشرائح التي أجريت عليها الدراسات سواء كانت مؤسسات اقتصادية أو تجارية أو تعليمية وهذه النتيجة في حد ذاتها قد تطرح عدة تساؤلات عن العوامل المؤدية إلى هذه النتيجة في معظم الدراسات الجزائرية ، وهذا قد يكون بداية لدراسات أخرى لاحقة لدراسة الحالية وخاصة في تناول المتغيرين في علاقتهما ببعضهما، أو قياس مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مع إجراء الدراسة على أكبر عدد ممكن من الأفراد، لأن حجم العينة قد يؤدي إلى نتائج مختلفة أو إدراج متغيرات أخرى وبسيطة

لم تدرج في الدراسات السابقة وقد يكون لها تأثير في نتائج الدراسة على سبيل المثال مفهوم العمل لدى العامل الجزائري، أو الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية وخاصة في القطاع العام.

لأن النتيجة الحالية قد تعود إلى إهمال بعض المتغيرات التي لها أثر على نتائج الدراسة كما أن نسبة حجم العينة وطريقة إجاباتها والتي غالبا ما تكون عشوائية قد يكون لها أثر سلبي كذلك على نتائج الدراسة ولهذا يجب مراعاة كل هذه العناصر في دراسات اللاحقة بإذن الله.

التوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

◀ ضرورة التركيز على الجانب الإنساني في التعامل مع الموظفين، إذ يعتبر عامل مهم لدفع الموظفين نحو الإنجاز من خلال تشجيعهم على المساهمة الحقيقية في تحقيق الأهداف المرجوة في المنظمة.

◀ ضرورة العمل على تنمية مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال خلق مزايا ومكافآت على المبادرات الإبداعية والتميز في العمل لخلق الشعور بالرضا والالتزام.

◀ ضرورة العمل على تنمية الإدراك لدى الموظفين للالتزام التنظيمي وفقا للواجبات المحددة في القانون الأساسي عن طريق التوجيه والارشاد وفق برامج تكوينية داخلية.

◀ ضرورة العودة إلى تفعيل التكوين المتخصص لتكوين الموظفين لأحسن أداء وأحسن خدمة.

◀ ضرورة تكوين الموظفين الذين يشغلون مناصب قيادية (المناصب العليا) والاعتماد على مبدأ الكفاءة وليس الاقدمية.

◀ وضع نظام ترقية مبني على معايير عادلة مبني على الكفاءة وليس الخبرة.

قائمة المراجع:

- ◀ بالرباح محمد، 2011، الرضا عن العمل مخبر التطبيقات علوم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر، وهران، ديوان المطبوعات الجامعية الجهوية.
- ◀ بوحوش عمار والذنبيات محمد، 2007، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث الجزائر، طبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجزائرية.
- ◀ حريم حسين، 1997، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن، دار حامد للنشر.
- ◀ عطية أبو العزم كامل مصطفى، بدون سنة، مقدمة في السلوك التنظيمي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- ◀ الشرايدة سليم تيسير، 2008، الرضا الوظيفي أثر نظرية تطبيقات عملية، عمان، طبعة الأولى، دار الصفاء للنشر.
- ◀ شحاتة ربيع محمد، 2006، أصول علم النفس الصناعي، القاهرة، دار غريب للنشر.
- ◀ عكاشة محمود فتحي، 1999، علم النفس الصناعي، الإسكندرية.
- ◀ هاشم عادل عبد الرزاق، 2010، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ◀ عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الار الجامعية، طبعة الخامسة، بيروت.
- ◀ غباري ثائر أحمد، 2008، الدافعية النظرية والتطبيق، دار المسير لنشر والتوزيع والطباعة، طبعة الأولى.
- ◀ مصطفى نجيب شاوشي، 2005، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن.

أيناس فؤاد فلمبان، 2008، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفات التربويات والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير، كلية التربية بجامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط بالمملكة العربية السعودية.

صرفاق عبد القادر، 2015، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي بلديات دائرة عمي موسى، ولاية غليزان، جامعة وهران.

شاطر شفيق، 2010، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، سونلغاز جيجل، المحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

مروان أحمد، 2008، العلاقة بين مسببات الرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل لدى اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.

هشام سيد، 2016، علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية في مصر، دكتوراه مهنية، جامعة حلوان، كلية إدارة الأعمال، مصر.

مزياء لمياء، تقنين مقياس الالتزام في العمل على عينة من أساتذة الجامعة الجزائرية في الجزائر، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر.

روية مشتي، 2020، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي، جامعة الجزائر 2، مخبر التربية والصحة النفسية، الجزائر.

المحور الأول:

- الجنس: ذكر () - أنثى ()
- الحالة الاجتماعية: أعزب () - متزوج ()

- المستوى التعليمي: متوسط () ، ثانوي () ، جامعي ()

- عدد سنوات الخدمة: ()

المحور الثاني:

1- الرضا الوظيفي:

ملاحظة هامة: ضع إشارة (X) امام الفقرات في أحد الاختيارات الموجودة التي تناسبك

التصنيف	م	الفقرات	راضي جدا	راضي	راضي إلى حد ما	غير راضي	غير راضي تماما
A	1	التعاون السائد بين العاملين في انجاز العمل في اتصالات الجزائر.					
A	2	الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين في اتصالات الجزائر.					
A	3	روح التسامح بين العاملين في اتصالات الجزائر.					
A	4	درجة الانسجام والتفاهم بين العاملين في اتصالات الجزائر.					
A	5	حرص العاملين في اتصالات الجزائر على تبادل الزيارات في المناسبات والاعياد.					
A	6	مشاركة العاملين بعضهم البعض في حل مشكلاتهم الشخصية في اتصالات الجزائر.					
A	7	الفرص المتاحة لإقامة صداقات مع العاملين في اتصالات الجزائر.					
A	8	حرص الادارة لسماع شكاوى العاملين وتظلماتهم ومحاولة انصافهم في اتصالات الجزائر.					
A	9	شروط العمل وظروفه في اتصالات الجزائر.					

				قدرة الرئيس المباشر على التوجيه والمتابعة في اتصالات الجزائر.	10	A
				اهتمام الادارة بالعاملين في اتصالات الجزائر.	11	A
				اهتمام الرئيس المباشر بالإدارة والمقترحات المتعلقة بالعمل في اتصالات الجزائر.	12	A
				تقبل الرئيس المباشر للنقد البناء في اتصالات الجزائر.	13	A
				فهم الادارة للظروف الفردية لعاملين واحترام مشاعرهم في اتصالات الجزائر.	14	A
				كفاءة الرئيس المباشر وجدارته في اتصالات الجزائر.	15	A
				تقدير واحترام الادارة للموظف المتميز في اتصالات الجزائر.	16	A
				قدرة الرئيس المباشر على التوجيه والمتابعة في اتصالات الجزائر.	17	A
				كفاية الراتب لتلبية احتياجاتي باتصالات الجزائر.	18	B
				الراتب مقارنة بالجهد الذي ابذله في العمل باتصالات الجزائر.	19	B
				الراتب مقارنة مع اهمية العمل باتصالات الجزائر.	20	B
				الراتب مقارنة برواتب الزملاء الاخرين باتصالات الجزائر.	21	B
				الرفاهية التي يوفرها الراتب باتصالات الجزائر.	22	B
				المكافآت والحوافز الإضافية باتصالات الجزائر.	23	B
				مقدار الزيادة السنوية على الراتب باتصالات الجزائر.	24	B
				المزايا الأخرى = ادخار + تأمين صحي وتأمين على الحياة + السكن	25	B
				الفرص المتاحة للحصول على مزايا مادية	26	B

				ومعنوية واجتماعية باتصالات الجزائر.		
				اشباع الوظيفة لحاجاتي وطموحاتي باتصالات الجزائر.	27	B
				الاستقلالية والرقابة الذاتية في العمل باتصالات الجزائر.	28	C
				الاثارة والتنوع في العمل باتصالات الجزائر.	29	C
				علاقاتي مع العاملين بشكل عام باتصالات الجزائر.	30	C
				الفرص المتاحة لتطبيق ارائي وافكاري الخاصة في العمل باتصالات الجزائر.	31	C
				اهمية العمل الذي أقوم به وقيمه باتصالات الجزائر.	32	C
				الفرص المتاحة للابتكار والابداع في العمل باتصالات الجزائر.	33	C
				الاحترام والتقدير الذي احصل عليه من رئيسي المباشر لقاء أدائي المميز باتصالات الجزائر.	34	C
				وضوح التعليمات الصادرة من الإدارة باتصالات الجزائر	35	C
				وضوح مسؤوليات الوظيفة باتصالات الجزائر.	36	C
				ملائمة الوظيفة لمؤهلاتي وخبراتي وقدراتي باتصالات الجزائر.	37	C
				النزاهة والموضوعية لدى الادارة في تطبيق القوانين والتعليمات واتخاذ القرار باتصالات الجزائر.	38	D
				عدم التحيز في المعاملة بين العاملين باتصالات الجزائر.	39	D
				الصدق والامانة في التعامل بين العاملين باتصالات الجزائر.	40	D
				القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم العمل باتصالات الجزائر.	41	D

				العدل والتفاوض في معاملة العمال باتصالات الجزائر.	42	D
				الفرص التي تتيحها الوظيفة لاكتساب معارف ومهارات جديدة باتصالات الجزائر.	43	D
				الفرص المتاحة للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل باتصالات الجزائر.	44	D
				معايير الترقية باتصالات الجزائر.	45	D
				مدي ارتباط الترقيات بالكفاءة واثقان العمل باتصالات الجزائر.	46	D
				تكافؤ الفرص في الترقية باتصالات الجزائر.	47	D
				الفرص للتأهيل واكتساب خبرة متخصصة باتصالات الجزائر.	48	D
				فرص العضوية في مجالس ولجان عليا في اتصالات الجزائر.	49	D
				الفرص المتاحة للمشاركة في التخطيط وصناعة القرارات باتصالات الجزائر.	50	D
				فرص المشاركة في ندوات ومؤتمرات خارجية ذات علاقة بالعمل باتصالات الجزائر.	51	D
				فرص المشاركة في ندوات ومؤتمرات محلية ذات علاقة بالعمل باتصالات الجزائر.	52	D
				فرص العضوية في هيئات عليا محلية والدولية في مجال العمل باتصالات الجزائر.	53	D
				الشعور بالاستقرار النفسي باتصالات الجزائر.	54	E
				فرص التثبيت في اتصالات الجزائر.	55	E

					هل تشعر بالأمان الوظيفي في اتصالات الجزائر.	56	E
					دور الوظيفة في تامين مستقبلي باتصالات الجزائر.	57	E
					الطريقة التي يتم بها التعيين بوظيفتي او النقل منها واليها باتصالات الجزائر.	58	E
					حرص الادارة في اتصالات الجزائر على الاحتفاظ بالعاملين الاكفاء	59	E
					الموضوعية والبعد عن المزاجية في الأستغناء عن خدمة العمل في اتصالات الجزائر.	60	E

المحور الثالث:

2-الالتزام التنظيمي

أبدا	تقريبا أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	تقريبا دائما	دائما
0	1	2	3	4	5	6
العبارات						
أبدا	بعض المرات في السنة أو أقل	مرة في الشهر أو أقل	بعض المرات في الشهر	مرة في الأسبوع	بعض المرات في الأسبوع	كل يوم
1	أشعر بطاقة وحيوية كبيرة في عملي باتصالات الجزائر.					
2	أجد أن عملي له هدف ومعنى باتصالات الجزائر.					
3	يمر الوقت بسرعة أثناء عملي باتصالات الجزائر.					
4	أشعر بالقوة والنشاط في عملي باتصالات الجزائر.					
5	أنا متحمس (ة) لعملي باتصالات الجزائر.					
6	عندما أعمل باتصالات الجزائر، فإنني أنسى كل شيء آخر من حولي.					
7	عملي يحفزني باتصالات الجزائر.					
8	عندما أستيقظ في الصباح أشعر بالرغبة في الذهاب إلى العمل باتصالات الجزائر.					
9	أنا فخور (ة) بالعمل الذي أقوم به باتصالات الجزائر.					
10	أنا منغمس كلياً في عملي باتصالات الجزائر.					
11	يمكنني العمل باستمرار لمدة طويلة من الوقت باتصالات الجزائر.					

						12	عملي يمثل تحديا لي باتصالات الجزائر.
						13	أنا مستغرق في عملي باتصالات الجزائر.
						14	أجد من الصعب أن أعزل نفسي من مهنتي باتصالات الجزائر.
						15	أنا دائما أثار في عملي باتصالات الجزائر، حتى لو كانت الأمور لا تسير على ما يرام.