



كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم

الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي

لدى موظفي بلديات دائرة عمي موسى، ولاية غليزان

إشراف أ. الدكتور. :

إعداد الطالب :

– محمد مزيان

– صرفاق عبد القادر

لجنة المناقشة

| | | | |
|---------------|---------------|----------------------|----------------|
| رئيسا | جامعة وهران-2 | أستاذ التعليم العالي | – مبارك بو حفص |
| مشرفا و مقررا | جامعة وهران-2 | أستاذ التعليم العالي | – مزيان محمد |
| مناقشا | جامعة وهران-2 | أستاذ محاضر – أ – | – الهامل منصور |
| مناقشا | جامعة وهران-2 | أستاذ محاضر – أ – | – يوب مختار |

الأهداء

أهدي عملي هذا أولاً إلى من حقي علي أن أعرف حقهما وفضلهما علي:

– أبي رحمه الله تعالى واسكنه فسيح جنانه

– أُمي العزيزة أطال الله في عمرها

أخي جلول رحمه الله واسكنه فسيح جنانه

– إلى زوجتي وأبنائي (عبد الحميد ، إدريس ، أسماء ، زكريا ، محمد إسماعيل)

إلى أخي الأكبر محمد

إلى كل إخواني وأخواتي وأبنائهم وبناتهم

– إلى كل من كانت له لمسة في مشواري الدراسي

من الابتدائي إلى الجامعة

– إلى كل باحث عن المعرفة في مجال العلم

التشكرات

أولاً وقبل كل شيء أحمد الله عز وجل على توفيقه لي ليس في إنجاز هذا العمل المتواضع فحسب ، بل إلى وصولي لهذا المبتغى طالما كنت أحلم به ، حمدا يليق بجلاله وعظمته .

– وجزيل الشكر والعرفان الى من :

– أستاذي المشرف الدكتور: مزيان محمد، على توجيهاته القيمة لي وعلى سعة صدره ، وصبره ،

والذي لم يبخل علي بعلمه وجهده ووقته .

إلى كل أعضاء اللجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة هذا العمل

إلى كل أساتذة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة وهران، وخاصة أساتذة علم النفس العمل والتنظيم

إلى كل أساتذتي بالمركز الجامعي بغليزان

إلى كل موظفي بلديات دائرة عمي موسى، ولاية غليزان ، مكان الدراسة

وأخص بالذكر زملائي ، بمصلحة الشؤون المالية والتنشيط الاقتصادي ببلدية عمي موسى

(أحمد، لخضر ، رمضان ، علي ، علي ، عيسى و)

إلى كل إطارات وأعوان الجماعات الإقليمية

إلى زملاء الدفعة وأخص بالذكر : عطية ، ربيعة، مصطفى، أمين .

إلى كل المساهمين في تطور العلم ، إطارات وأعوان المكتبات

إلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في إنجاز هذا العمل

الباحث

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن الراتب والحوافز، الرضا عن الترقية، الرضا عن قيمة الانجاز، الرضا عن طبيعة العلاقات، الرضا عن محتوى العمل) بالالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) لدى الموظفين ببلديات دائرة عمي موسى، ولاية غليزان، انطلاقاً من التساؤلات التالية:

• ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي لدى الموظفين ببلديات دائرة عمي موسى ولاية غليزان؟

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين ببلديات دائرة عمي موسى، ولاية غليزان؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين ببلديات دائرة عمي موسى، ولاية غليزان؟
- هل هناك فروق في مستوى كل من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى الموظفين ببلديات دائرة عمي موسى، ولاية غليزان تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي)؟

أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها (162) موظفاً وموظفة ينتمون إلى بلديات تابعة إدارياً لدائرة عمي موسى، بولاية غليزان، مستخدماً الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، بالاعتماد على أداتين هما: مقياس الرضا الوظيفي، ومقياس الالتزام التنظيمي، وبناءً 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 قيمة الانجاز، بينما الأبعاد الأخرى لم تكن لها دلالة إحصائية.

- تتمتع عينة الدراسة المبحوثة بمستوى متوسط من الرضا الوظيفي.
- تتمتع عينة الدراسة المبحوثة بمستوى متوسط من الالتزام التنظيمي.
- عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي)، بينما توجد فروق تبعاً لمتغير المستوى التعليمي في مستوى الالتزام التنظيمي ولصالح المستوى الجامعي.

- الكلمات المفتاحية:

الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الموظفين الدائمين، تحليل الاحداز المتعدد.

| الصفحة | الموضوع | الرقم |
|------------------------------------|---|-------|
| أ | إهداء | 01 |
| ب | تشكرات | 02 |
| ج | ملخص الدراسة بالعربية | 03 |
| د | قائمة المحتويات | 04 |
| ز | قائمة الجداول | 05 |
| ح | قائمة الأشكال | 06 |
| 01 | مقدمة عامة | 07 |
| الجانب النظري | | |
| الفصل الأول: تقديم البحث | | |
| 05 | إشكالية الدراسة | 08 |
| 06 | تساؤلات الدراسة | 09 |
| 07 | فرضيات الدراسة | 10 |
| 08 | نموذج الدراسة | 11 |
| 08 | دواعي اختيار الموضوع | 12 |
| 10 | أهداف الدراسة | 13 |
| 10 | أهمية الدراسة | 14 |
| 12 | مصطلحات الدراسة (مفاهيم الدراسة) | 15 |
| الفصل الثاني: الرضا الوظيفي | | |
| 17 | تمهيد | 16 |
| 17 | مفهوم الرضا الوظيفي | 17 |
| 22 | أهمية الرضا الوظيفي | 18 |
| 25 | العوامل المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي | 19 |
| 27 | المسببات التنظيمية للرضا الوظيفي | 20 |
| 31 | نظريات الرضا الوظيفي | 21 |
| 45 | العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي | 22 |
| 49 | قياس الرضا الوظيفي | 23 |
| 58 | خلاصة الفصل | 24 |
| 60 | تمهيد | 25 |
| 60 | مفهوم الالتزام التنظيمي | 26 |
| 65 | مداخل الالتزام التنظيمي | 27 |

| | | |
|---|--|----|
| 67 | خصائص الالتزام التنظيمي | 28 |
| 68 | قواعد الالتزام التنظيمي | 29 |
| 69 | أبعاد الالتزام التنظيمي | 30 |
| 73 | أهمية الالتزام التنظيمي | 31 |
| 74 | محددات الالتزام التنظيمي | 32 |
| 75 | أسباب ضعف الالتزام التنظيمي | 33 |
| 76 | نتائج الالتزام التنظيمي على المنظمات | 34 |
| 79 | نتائج الالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للموظف | 35 |
| 80 | عوامل زيادة الالتزام التنظيمي | 36 |
| 81 | عواقب المستويات المنخفضة للالتزام | 37 |
| 82 | الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي | 38 |
| 84 | خلاصة الفصل | 39 |
| الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة | | |
| 86 | تمهيد | 40 |
| 86 | منهج الدراسة | 41 |
| 87 | الدراسة الاستطلاعية | 42 |
| 90 | الخصائص السيكمترية للمقاييس | 43 |
| 91 | مقياس الرضا الوظيفي | 44 |
| 92 | مقياس الالتزام التنظيمي | 45 |
| 95 | الدراسة الأساسية | 46 |
| 99 | الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة | 47 |
| الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج | | |
| 111-102 | عرض وتحليل النتائج | 48 |
| 127-112 | مناقشة النتائج | 49 |
| 128 | خاتمة الدراسة | 50 |
| 129 | الاقتراحات | 51 |
| 130 | الدراسات المستقبلية | 52 |
| 130 | قائمة المراجع | 53 |
| 137 | الملاحق | 54 |

| الصفحة | قائمة الجداول | الجدول |
|--------|--|--------|
| 21 | جدول (01) يوضح بعض مقاربات الرضا الوظيفي | |
| 91 | جدول يوضح معاملات الارتباط لفقرات المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه (الرضا الوظيفي) | 01 |
| 92 | جدول يوضح ارتباط درجات الإبعاد مع الدرجة الكلية للمقياس (الرضا الوظيفي) | 02 |
| 94 | جدول يوضح معاملات الارتباط لفقرات المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه (الالتزام التنظيمي) | 03 |
| 95 | جدول يوضح ارتباط درجات الإبعاد مع الدرجة الكلية للمقياس (الالتزام التنظيمي) | 04 |
| 97 | جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب كل بلدية | 05 |
| 93 | جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 06 |
| 98 | جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 07 |
| 99 | جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية | 08 |
| 103 | جدول يوضح المجالات الفرعية لمتغير الرضا بحسب قيم المتوسطات الحسابية . والانحرافات المعيارية. | 09 |
| 104 | جدول يوضح المجالات الفرعية لمتغير الالتزام بحسب قيم المتوسطات الحسابية | 10 |
| 101 | نتائج اختبار "ل دلالة الفروق بين اتجاهات الباحثين حول متغير الالتزام | 11 |
| 106 | نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين المستويات الثلاث (متوسط ،ثانوي ،جامعي) | 12 |
| 107 | يوضح مصادر الفروق من نتائج اختبار LSD (اختبار المقارنة) | 13 |
| 107 | نتائج اختبار تحليل التباين بين المجموعات حسب متغير الخبرة المهنية | 14 |
| 108 | نتائج اختبار دلالة الفروق بين اتجاهات الباحثين في مستوى الرضا حسب متغير الجنس | 15 |
| 109 | جدول (18) تحليل التباين بين المجموعات حول متغير الرضا الوظيفي على ضوء الخبرة المهنية | 18 |
| 109 | جدول (19) يبين نتائج اختبار تحليل التباين البسيط بين المجموعات حسب متغير الخبرة المهنية لدلالة الفروق بين اتجاهات الباحثين حول متغير الرضا الوظيفي . | 19 |
| 110 | جدول (20) يوضح نتائج ملخص الانحدار لدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي | 20 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | الموضوع | الشكل |
|--------|---|-------|
| 32 | يوضح تسلسل الحاجات وفق نظرية ماسلو | 01 |
| 36 | يوضح نظرية التوقع | 02 |
| 41 | يوضح المقارنة بين العوامل الدافعة والعوامل الوقائية عند هيزنبرج | 03 |
| 45 | يوضح عناصر الرضا الوظيفي | 04 |
| 56 | يوضح مقياس اسكود لقياس الرضا | 05 |
| 66 | يوضح مداخل ألائتزام التنظيمي الثلاث | 06 |

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 وتعدد حاجيات المواطنين الاقتصادية والاجتماعية والأمنية وغيرها ،عهد إلى الدولة بمسؤوليات كبيرة أصبح لزاما على الهيئات الحكومية تقديم خدمات أفضل لتعود بالنفع على مواطنيها، وينطبق هذا على إدارة البلديات بشكل خاص باعتبارها من أهم 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 ، تربوية ،اجتماعية ، ثقافية ، رياضية 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 احد أهم مقومات نجاح هذه الأجهزة لتطوير أدائها ، الأمر الذي جعله يحظى باهتمام الدارسين والباحثين من خلال بحث جميع الجوانب والوسائل والمصادر التي تؤدي إلى رضاه ، وخلق لديه نوع من الولاء والالتزام ، ولقد دخلت الجزائر في مرحلة جديدة في تحديث وتطوير أداء هيئاتها على المستوى المحلي وخاصة على مستوى البلديات تماشيا مع متطلبات التحديات الراهنة ، مما جعلها تتجه نحو تطبيق الحكومة الالكترونية من خلال رقمنة الحالة المدنية ، وتبسيط الإجراءات الإدارية ورغم كل هذا ، إلا أن هناك عوامل عديدة تتعدى التخطيط والتنظيم تلعب دورا مهما في الوصول إلى الغايات المنشودة ومن أهمها مدى توفرها على موارد بشرية تتمتع برضا وظيفي مرتفع، وملتزمة نحو المنظمة التي تعمل فيها .

مما يدعوا إلى ضرورة الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي 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 والارتباط 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 و وثيقا بعدة عوامل و التي تشمل الدوافع، الحوافز، 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 كتاب السلوك التنظيمي أن الرضا **الوظيفي** يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير و هم يرون أن المنظمة التي لا يتمتع العاملون فيها بالرضا **الوظيفي** يكون مصيرها الفشل.

حيث أكدت كثير من الدراسات على وجود علاقة سببية بين الأداء الرضا **الوظيفي** ، بمعنى أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع والعكس صحيح وتعتبر ذلك أن الموظف الراضي عن عمله تزداد درجة حماسه للعمل ودرجة ولائه وانتمائه للمنظمة ، وينعكس ذلك على ارتفاع إنتاجه وأدائه (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002:216). ويتحدد الرضا **الوظيفي** من خلال عدة عوامل كالراتب، الترقية ، ظروف العمل، الإشراف و العلاقة مع الزملاء ، الرضا عن التقدير و احترام الذات، مهام العمل وواجباته وتوقعات 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** ومن ثم **المساهمة** في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها حيث أن الالتزام التنظيمي 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 كالإهمال والتسيب في العمل أو الغياب و ترك العمل.

ولقد أشار (Pascale Paillé, 2004) عن (Allen et Mayer) الذين اعتبروا أن الالتزام التنظيمي هو متنبأ لسلوك العامل مثل النية في ترك العمل في حين اعتبر باحثين آخرون مثل (Testa, 2004) أن الالتزام التنظيمي هو بعد تكميلي لمفهوم الرضا **الوظيفي** من خلال دراسة العلاقات المهنية. (Paillé, 2004 :132).

ونظرا 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 الدائمين ببلديات دائرة عمى موسى ولاية غليزان . ، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية.

وقد ارتأى الباحث أن يتناول هذه الدراسة من خلال 6 فصول كما يلي :

- **الفصل الأول:** تطرق الباحث فيه إلى إشكالية البحث وفرضياته ودواعي اختيار البحث ، وأهداف الدراسة وأهميتها ، والى التعاريف النظرية والإجرائية لمتغيرات الدراسة.
- **الفصل الثاني:** والذي كان كمنطلق للجانب النظري ، حيث تناول الباحث متغير الرضا الوظيفي ، حيث تطرق إلى بعض التعاريف ومفهومه ، ونظرياته وأسبابه ونتائجه وطرق قياسه، منتهيًا بـخلاصة للفصل.
- **الفصل الثالث:** والذي تم التطرق فيه إلى متغير الالتزام التنظيمي ، من حيث التعريف والمفهوم ، وأشكاله وأهميته وأثاره وطرق قياسه و نتائجه وطرق قياسه، منتهيًا بـخلاصة للفصل.
- **الفصل الرابع:** والذي تناول الباحث فيه إلى الجانب التطبيقي ، حيث تم التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة بدأ من الدراسة الاستطلاعية بجميع خطواتها ، مروراً بالدراسة الأساسية.

- إشكالية البحث:

يعتبر العنصر البشري في أي إدارة أو منظمة ما الجزء الأساسي الذي لا يتجزأ منها ، وهو عماد حركة هذه المنظمات والأجهزة وأساس وجودها، و يعتمد بشكل كبير على كفاءة الجهاز الإداري ومدى قدرته على القيام بالأنشطة والأعمال المخطط لها مسبقاً، و على هؤلاء الموظفين القائمين بهذه الأعمال ، وينطبق هذا على كافة الإدارات والمنظمات أياً كان نوعها، ومنها الإدارات العمومية بشكل عام ، وإدارة البلديات بشكل خاص ، التي تتوقف عملية نجاحها على كفاءة هذا العنصر البشري الموجود فيها ، لذا فإن هذه المنظمات تحرص على الاهتمام بهذا العنصر والاستفادة منه، وهو ما ينطبق أيضاً على قطاع الجماعات الإقليمية وعلى وجه التحديد إدارة البلديات.

وتأتي هذه الدراسة في محاولة لقياس مستوى رضا الموظفين بالإدارة البلدية ببلديات دائرة عمي موسى، ولاية غليزان، و كذا مستوى التزامهم التنظيمي ، و التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي ، وموضوع رضا الموظفين أو عدم رضاهم يشكل قوة ايجابية أو سلبية نحو تطوير أدائهم الإداري لتحقيق غايات وأهداف المؤسسات الإدارية ،من خلال حسن تقديم الخدمة العمومية للمتعاملين مع المرفق العام والمتمثل في البلدية، كما أن رضا الموظفين يتوقع أن ينتج عنه قدرة أكبر للقيام بواجباتهم المهنية بشكل يرضي المنتفعين منه.

لأن على الرغم من تدعيم إدارات البلديات بالكفاءات البشرية من ذوي المستوى العلمي الجامعي في جميع التخصصات وكذلك الاستفادة من خدمات الإعلام الآلي بشكل كبير مقارنة بالسنوات القليلة الماضية ، وتوفير مختلف الوسائل وتحسين في ظروف العمل ، إلا أن هذه الإمكانيات لم تبرز نتائجها في الميدان و لم تعكس أداء فعال على المستوى العملي، وهذا في اعتقادي راجع إلى إهمال أو إغفال

الفصل الأول: تقديم البحث

العنصر المهم بالبلديات وهو العنصر البشري ، وخاصة فيما يتصل بالجانب النفسي والاجتماعي للموظفين على مستوى إدارات الجماعات الإقليمية ، ولاسيما بإدارة البلديات من الناحية الإنسانية.

ومن جهة ثانية ونظرا لأهمية الالتزام التنظيمي بالنسبة للمنظمات ، حيث أشار (Pascale Paillé, 2004) عن (Allen et Mayer) الذين اعتبروا أن الالتزام التنظيمي هو متنبأ لسلوك العامل مثل النية في ترك العمل في حين اعتبر باحثين آخرون مثل (Testa, 2004) أن الالتزام التنظيمي هو بعد تكميلي لمفهوم الرضا المهني من خلال دراسة العلاقات المهنية. (Paillé, 2004 :132).

ولقد ميز (Ripon, 1987) بين مفهومي الرضا المهني والالتزام في العمل، فالرضا المهني ينسب إلى 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 Masclet, 2000:83).

و اعتمادا على دراسة صوفي عبد الوهاب(2014)، والتي هدفت إلى بحث العلاقة بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي، وأثر بعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية 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 المهني؟ ، وما العوامل التي تسبب الرضا المهني ولا تسبب الالتزام التنظيمي؟ وانطلاقا من هذه التساؤلات التي أثارت 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 هذين الموضوعين

الفصل الأول: تقديم البحث

، مما يدعوا 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 (الراتب والحوافز ، الترقية ، نوع الإشراف ، قيمة الانجاز ، محتوى العمل ، طبيعة العلاقات) و الالتزام التنظيمي بأشكاله (العاطفي ، الاستمراري ، الأخلاقي) لدى موظفي بلديات دائرة عمي موسى بولاية غليزان .

• ما مستوى الرضا الوظيفي عند موظفي الإدارة البلدية ببلديات دائرة عمي موسى ولاية غليزان؟

• ما مستوى الالتزام التنظيمي عند موظفي الإدارة البلدية ببلديات دائرة عمي موسى ولاية غليزان؟.

• هل هناك فروق في مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الفردية (المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، ، الجنس)؟

3- الفرضيات:

- الفرضية الأساسية:

• توجد علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي بأبعاده (الراتب والحوافز، الترقية، الإشراف، محتوى العمل ، طبيعة العلاقات ، قيمة الانجاز) و الالتزام التنظيمي عند موظفي الإدارة البلدية ببلديات دائرة عمي موسى ولاية غليزان .

- الفرضيات الجزئية :

1. هناك مستوى منخفض في الرضا الوظيفي عند موظفي الإدارة البلدية ببلديات دائرة عمي موسى ولاية غليزان .

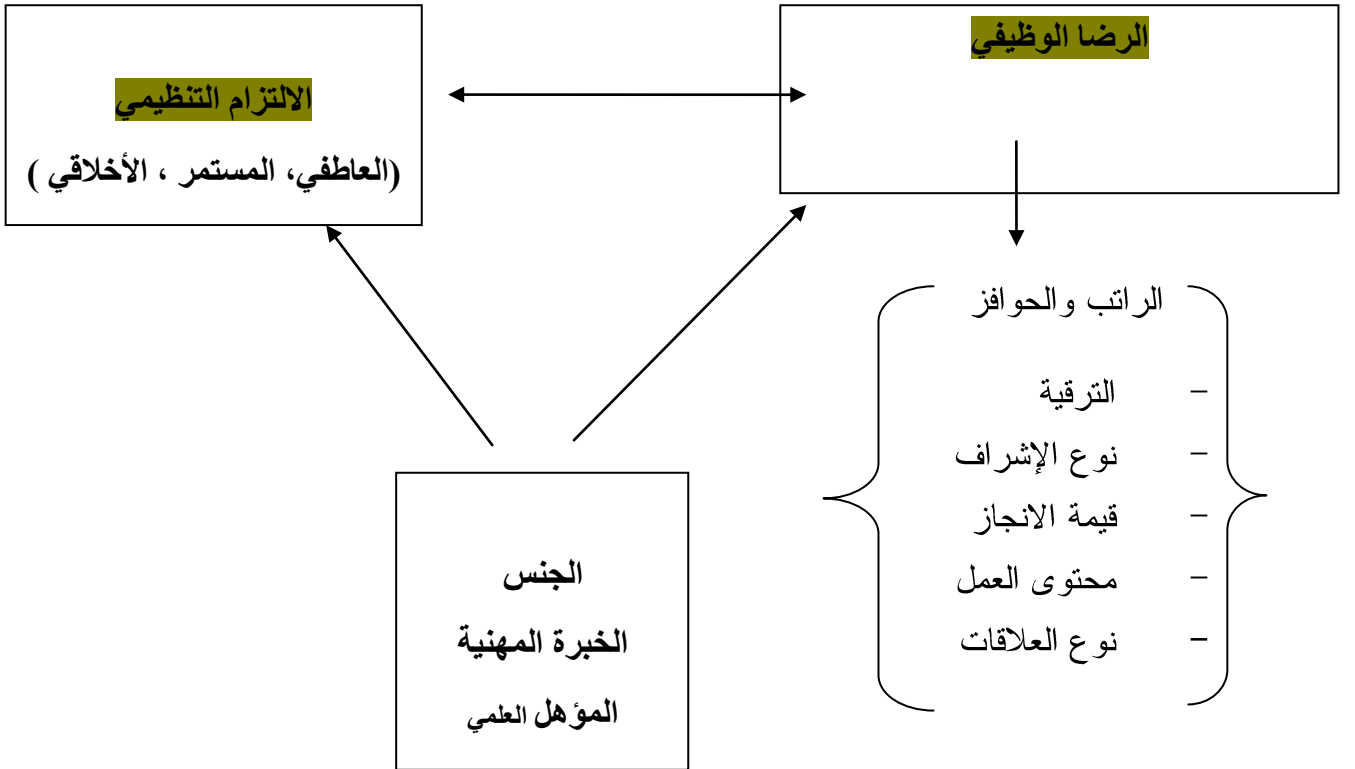
الفصل الأول: تقديم البحث

2. هناك مستوى منخفض في الالتزام التنظيمي عند موظفي الإدارة البلدية ببلديات دائرة عمي موسى ولاية غليزان .

3. هناك فروق في مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي باختلاف المتغيرات (الجنس، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي) لدى موظفي بلديات دائرة عمي موسى ولاية غليزان

- نموذج مقترح يوضح العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

- المتغير المستقل المتغير التابع



- دواعي اختيار الموضوع:

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

والالتزام التنظيمي في النقاط التالية:

الفصل الأول: تقديم البحث

- يعد الإحساس الشخصي بأهمية هاتين الظاهرتين ألا وهما الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، من أولى أسباب اختيار هذا الموضوع، إذ أن مشواري الدراسي وما تلقيته من تكوين ومطالعة

- لمواضيع السلوك التنظيمي، وخاصة فيما يرتبط بالجوانب النفسية للأفراد داخل المنظمات، ومن خلال قناعاتي الشخصية التي تراكمت لدي طوال مساري المهني بإدارة البلدية منذ سنة 1991، حيث تدرجت في السلم الإداري آخرها رتبة متصرف إقليمي للإدارة الإقليمية، كما شغلت عدة مناصب عليا من رئيس فرع إلى رئيس مكتب إلى رئيس مصلحة، ولآخرها أمين للبلدية، هذه التجربة المهنية سمحت لي بملاحظة ومعايشة عدة تجارب ومشاكل، جعلتني أقف على عدة ظواهر تتصل بالحياة المهنية للموظفين وخاصة فيما يتعلق بالجانب النفسي من مظاهر الاستياء كالغياب، الشكاوي، التذمر، والتمارض والإحباط، عدم احترام مواقيت العمل، والتي تعتبر مؤشرات تدل على ضعف في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالإدارة الإقليمية بالبلديات وضعف مستوى الالتزام التنظيمي لديهم وهذا ما جعل الباحث يتجه إلى ضرورة التطرق إلى هذا الموضوع الجدير بالدراسة.

- نقص الدراسات في حدود علم الباحث التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في البيئة الجزائرية بصفة عامة. ولدى هذه الفئة التي تعاني من النقد والتذمر والسخط متحملة مسؤولية تردي الخدمة العمومية على مستوى إدارة البلديات، هذه المرافق التي تعتبر أبرز دعائم اللامركزية الإدارية، وما تقدمه من خدمة للمجتمع باعتبارها أول هيئة حكومية ذات صلة مباشرة بمختلف فئات المجتمع، يقع على عاتقها مسؤولية تلبية حاجاته الأساسية، مما يجعل هذه الفئة جديرة بالدراسة والبحث للوصول إلى معرفة كل العوامل التي تحول دون قيامها بواجبها المهني.

الفصل الأول: تقديم البحث

- لفت انتباه الباحثين لإمكانية إجراء دراسات في مختلف المواضيع ذات الصلة بالسلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية على هذه الفئة والمقصية من الدراسات .
- لفت انتباه السلطات العليا في الإدارة المركزية للاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي عند وضع السياسات التنظيمية لتطوير أداء الجماعات المحلية وخاصة البلديات وعدم التركيز على الجانب القانوني .

5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة البلدية ببلديات دائرة عمي موسى ولاية غليزان.
- مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين ببلديات دائرة عمي موسى ولاية غليزان.
- مستوى الالتزام التنظيمي من جهة أخرى لدى الموظفين ببلديات دائرة عمي موسى ولاية غليزان.
- الكشف عن تأثير بعض المتغيرات الديمغرافية (، الخبرة المهنية ، والمستوى العلمي، لجنس) في درجة كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين ببلديات دائرة عمي موسى ولاية غليزان.

6- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة فيما يلي :

الفصل الأول: تقديم البحث

- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها نابعة من الإحساس الشخصي للباحث بحكم التجربة المهنية الشخصية مع الموظفين ومشاركة هؤلاء الموظفين في سلوكهم اليومي، باعتبار الباحث ينتمي إلى هذه الشريحة من الموظفين و قد يشترك معهم نفس المشاعر والاتجاهات.
- تكمن أيضا أهمية هذه الدراسة في أهمية المجتمع محل الدراسة ،أي أنها تجري على فئة هامة من المجتمع وهي فئة الموظفين بقطاع البلديات البالغ عددها 1541 بلدية على مستوى الوطن.
- تكمن أيضا أهمية هذه الدراسة إلى أن معظم الدراسات تناولت هذين المتغيرين منفردين ولم تتطرق إلى دراسة العلاقة بينهما.
- ترجع أيضا أهمية هذه الدراسة إلى أن معظم الدراسات ركزت على المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي ، والإنتاجي أو القطاع التربوي ، و نادرا ما نجد دراسة أجريت على مستوى البلديات ماعدا الدراسات المتصلة بالتخصصات القانونية أو السياسية.
- تكمن أهميتها أيضا كونها تعتبر الدراسة الأولى التي تتناول دراسة العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في البيئة الجزائرية حسب علم الباحث بصفة عامة والموظفين بإدارات البلديات بصفة خاصة .
- تسهم هذه الدراسة في معرفة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالبلديات مما يفيد القائمين على الجماعات الإقليمية ببلديات 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.
- توجيه أنظار الباحثين إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين بقطاع البلديات مع متغيرات جديدة كسلوك المواطن التنظيمية ومفهوم العمل والسلوك الأخلاقي والعقد النفسي ، باعتبار أن هذه الشريحة تمثل أهمية

الفصل الأول: تقديم البحث

كبرى بالنسبة للمجتمع نظرا لأن البلدية أهم هيئة حكومية تربط بين السلطة المركزية والمواطن مباشرة.

- كما أن هذه الدراسة تسهم بإضافة إلى التراث العلمي و المعرفي في مجال السلوك التنظيمي، و كذلك فان الدراسة ترتبط بموضوعين رئيسيين و لهما أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات و بالأخص المؤسسات التي تقدم خدمات للمجتمع و هما الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي ، و تفيد هذه الدراسة الجهات الرسمية حيث أنها تجعلهم يقفون على مؤشرات هذه النتائج في الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي و القيام بما يلزم من برامج و سياسات تنظيمية تسهم في رفع الأداء لدى الموظفين وتحسين تقديم الخدمة العمومية للمتعاملين مع هذا المرفق العام.

- تكمن أيضا أهميتها في اقتراح بعض التوصيات والتي من شأنها وضع الموظف بالبلدية موضع الأهمية وخاصة من الجانب النفسي والاجتماعي لكسب رضاه وبالتالي خلق لديه الالتزام والولاء.

7- مفاهيم الدراسة :

- الرضا الوظيفي (job satisfaction):

لقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل على أنه (حالة انفعالية ايجابية أو سارة ناتجة عن نظرة الفرد لعمله أو لوظيفته ، ويرتبط رضاه بعوامل عديدة كالراتب ،ساعات العمل ،فرص الترقى، العلاقة 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 للوظيفية التي يعمل بها ، والذي ينتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لمل تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام ،

الفصل الأول: تقديم البحث

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) .

ويعرف الرضا الوظيفي إجرائيا في هذه الدراسة: 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 مستوى أعلى من الرضا الوظيفي والعكس صحيح.

وذلك من خلال التعبير عن شعوره النفسي وقناعاته وسعادته ومدى إشباعه لحاجاته وتحقيق تطلعاته وطموحاته من خلال الوظيفة التي يشغلها .

- الالتزام التنظيمي (organizational commitment):

• من أكثر التعاريف شيوعا تعريف بورتز و ستيرز و هو يعرف الالتزام التنظيمي بأنه « القوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين و ارتباطه به » و بهذا المعنى ينطوي الالتزام على ثلاثة أبعاد رئيسية على اقل تقدير هي :

1. اعتقاد قوي بأهداف و قيم المؤسسة و ميولها.

2. إرادة قوية لممارسة جهد معقول في المؤسسة

3. رغبة قوية للمحافظة على عضويته المؤسسة

• إن مصطلح Organizational commitment يشير إلى تماثل قيم الفرد و معتقداته وأهدافه مع قيم المؤسسة و معتقداتها و أهدافها والى بذل لأقصى جهد مستطاع لتحقيق أهدافها و المحافظة على العضوية فيها. 1993, allen,smith ,mayer

ويشير ماير وزملائه إلى ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي هي :

الفصل الأول: تقديم البحث

- الالتزام الوجداني (العاطفي) affective commitement المتمثل بشعور الفرد بالارتباط بمؤسسته و معرفته بخصائص عمله.
- الالتزام المستمر continuance commitment المتمثل بشعور الفرد بالقيمة الاستثمارية لاستمراره في المؤسسة التي يعمل فيها مقابل ما يفقده في حال تركه العمل.
- الالتزام الأخلاقي normative commitment المتمثل بشعور الفرد بالانقياد الذاتي لأهداف مؤسسته و حتمية البقاء فيها و بالزامية الأخذ بأخلاق المهنة (مخلص شياع علي الجميلي، 2012: 296).

و يقصد بالالتزام التنظيمي العام بالشعور الايجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته و الارتباط بها و الإخلاص لها مع التوافق مع قيمها و أهدافها و الحرص على البقاء بها، من خلال بذل أقصى الجهد ، و تفضيلها على ما سواها مع الافتخار بمآثر المنظمة مما يعزز نجاحها.

ويعرف الالتزام التنظيمي إجرائيا في هذه الدراسة:

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 تمتع المبحوث بمستوى مرتفع من الالتزام والعكس صحيح.

وذلك من خلال التعبير عن إرادته القوية لبذل أعلى جهد للمنظمة و الرغبة في الحفاظ على عضويته بها و اعتقاده القوي بأهداف البلدية و قيمها و الرغبة بالبقاء فيها، من خلال إجاباته عن فقرات مقياس الدراسة.

الفصل الأول: تقديم البحث

- **البلدية:** هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وهي قاعدة اللامركزية ومكان ممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون الخاصة به. (المواد 1.2.3.4. من قانون البلدية 11/10).
- **الموظف:** يعتبر موظفا كل فرد عين في رتبة ورسم فيها ويعني بالترسيم الإجراء الذي يتم بموجبه تثبيت الموظف في منصبه. (المرسوم التنفيذي رقم 334/11 ، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية).
- **ويعرف الموظف إجرائيا:** بأنه كل فرد موظف بصفة دائمة إحدى البلديات التابعة إداريا لدائرة عمي موسى ولاية غليزان والتي سوف تجرى عليهم الدراسة.

1- تمهيد:

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم المواضيع الأساسية التي لقيت اهتماما بالغا من طرف الباحثين **في** السلوك الإنساني بصفة عامة والسلوك التنظيمي بصفة خاصة ، حيث أنهم الكثير منهم في مختلف العلوم السلوكية كعلم النفس علم الاجتماع وعلم الإدارة ، إذ تم تركيز **دراساتهم** نحو هذا المتغير ومدى تأثيره على أداء الأفراد داخل المنظمات ، والذي كان محل دراسة وتجريب عبر الزمن ، كون أن الأفراد بطبيعتهم الإنسانية يبحثون عن حالة من الشعور بالسعادة والاطمئنان والارتياح والسكينة، والرضا داخل المنظمات التي يعملون فيها ، مما يجعلهم يؤدون عملهم بكل راحة وسعادة ، مما يزيد من معدل أدائهم وفعاليتهم وإخلاصهم لعملهم وإتقانه ، وهذا إن توفرت جميع العوامل المسببة لإشباع حاجاتهم وطموحاتهم ورغباتهم.

كما تناولت العديد من الدراسات والبحوث **عن** الرضا الوظيفي بغية التوصل إلى مفهوم محدد له ، إلا أنهم اختلفوا في ذلك حسب كل اتجاه ورأي كل دارس، مدعين آرائهم ببراهين وحجج تعطي مفهوما محددًا للرضا .ولغرض تدعيم هذا التراث النظري سنسعى بدورنا إلى التعرف على هذا المتغير السلوكي الهام من خلال إبراز أهم التعاريف التي ساهمت في تحديد مفهومه والعوامل المسببة له وأهم النظريات التي تناولته ، ومؤشرات عدم الرضا الوظيفي وأهم العوائق التي تحول دون تحقيقه داخل المنظمات والآثار السلبية التي قد تتجم عنه سواء على صحة الأفراد وأدائهم ، وبالتالي على مخرجات المنظمات ككل.

2- مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا المهني من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا ، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

المئات ،بل الآلاف من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع فقد أشار (لوك 1976) إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في الولايات المتحدة فقط ، وهذا راجع إلى عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا المهني، مما أدى إلى وجود تعاريف كثيرة خاصة الإجرائية، تبعا لكل دراسة ، إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية، والالتزام ، و سنحاول في هذا الفصل إعطاء بعض التعاريف التي تناولت موضوع الرضا المهني.

ويعد الرضا المهني من أهم المواضيع المؤثرة على بنية العمل، على اعتبار أن مستوى رضا الفرد عن وظيفته، وما يتعلق بها من متغيرات ومن العوامل المؤثرة في توافقه النفسي والاجتماعي.

حيث يمكن تعريف الرضا المهني بأنه مدى الشعور النفسي بالقناعة والارتياح نتيجة إشباع الحاجات والتوقعات مع العمل وبيئته ومع المتغيرات الأخرى ذات العلاقة ممثلة في الولاء والانتماء للعمل.(جعفر فارس العرجان ، ميرفت عاهد ذيب ،2013:152).

يشير هذا التعريف إلى حقيقة أن العمل هو أحد الطرق التي من خلالها يمكن إدماج الفرد في المجتمع ،بل أن الرضا المهني هو أحد مكونات الرضا عن الحياة التي يعيشها الفرد ،لذا اكتسب موضوع الرضا المهني أهمية خاصة في اهتمامات الباحثين في العلوم الإدارية والدراسات السلوكية في مختلف المجالات.

كما يعرف أيضا بأنه قدرة العمل على إشباع الحاجات الأساسية لدى الإنسان ، والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته ، كما يتضمن التقدير ، الانجاز ، احترام الذات، الإبداع، تحمل المسؤولية ، والمنفعة التي تعود على الفرد من جراء القيام بالعمل نفسه.(كامل محمد محمد عويضة،1996:19).

ولقد عرف معجم التراث الأمريكي (American Heritage dictionary) الرضا بأنه تحقيق إشباع رغبة أو حاجة أو شهوة أو ميل.

ويعرف مركز البحوث بجامعة ميشغان Michigan بأنه ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى مشروع (رضاوية جازية، 2014:100).

كما عرف المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية (لوك) الرضا المهني على أنه "حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم عمل الفرد وخبراته المهنية ، وبذلك يشمل هذا المفهوم طبيعة الوظيفة ، الزملاء ، الإشراف ، الرتب ، نظام الترقية ، الاتصالات ، والسياسات التنظيمية. (علي عبد الرحيم صالح، 2014:176).

أما القاموس الكندي لعلاقات العمل فعرف الرضا المهني بأنه " الحالة الوجدانية الناتجة عن التوافق بين ما ينتظره الفرد من عمله ومن محتوى المهنة وعلاقات العمل والأجر وإمكانية الترقية وبين تقييمه لما حصل عليه فعليا. (Gérard Dion, 1986 : 433) .

وعرف بمعجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة ، الرضا المهني بأنه "مجموع مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل أو الوظيفية التي يشغلها ، وهذه المشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية ، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد انه يحققه من عمله أو وظيفته، و تكون ذات علاقة بعدة عوامل (بالترقية ، الأجر ، الزملاء، الإشراف، محتوى العمل ، ساعات العمل ، ظروف العمل). (كشروود، 2007:313).

كما تعددت المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله ومن ابرز هذه المصطلحات الرضا المهني (satisfaction) الروح المعنوية (morale) الاتجاه النفسي نحو العمل (Attitude towards the job) وهذه المصطلحات تشير

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه ا لمشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية. (سالم تيسير الشرايدة، 2010:63).

يعد تعريف Loke في سنة 1976 لمفهوم الرضا المهني الأكثر شهرة، والذي أوردته (Sophie Randon, 2012) فالرضا المهني حسبه هو "الحالة الوجدانية/الانفعالية الممتعة أو الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله وتجاربه في العمل".

كما أوردت (Randon, 2012) بعض التعاريف الأخرى الخاصة بالباحثين في مجال الرضا المهني نذكر من بينهم ما يلي:

- تعريف Adams & Bord 2000: الرضا المهني هو مستوى الوجدان الايجابي اتجاه العمل ومكوناته.

- تعريف Mignonac 2004, Iglesias2010 et al: الرضا المهني هو تقييم الفرد لمهنته ولحالة العمل.

- أما Meyssonier & Roger 2006 فأشارا بإمكانية تناول الرضا المهني من خلال ثلاث مقاربات هي:

1- مقارنة الحالة الانفعالية: وهي عملية التقييم الوجداني الثابت للفرد عن حالة العمل.

2- مقارنة التقييم: وهي عملية التقييم الثابت.

3- المقاربة الديناميكية: وهي تحتوي على ثلاثة أبعاد هي البعد المعرفي والوجداني والاعتزامي.

ويخلص الجدول التالي المقاربات السابقة التي تناولت الرضا المهني مع أهم الباحثين المنظرين لها:

الجدول رقم (1) يوضح بعض مقاربات الرضا المهني

| الباحثين الذين نظروا لها | المقاربة الخاصة بالرضا المهني |
|---|--|
| لوك (Locke 1976) ، أدامس و بوند (Adams & Bond 2000) | الرضا المهني هو حالة انفعالية: أي هو استجابة انفعالية إيجابية لخبرة الفرد في العمل، و يكون الإدراك الإيجابي لهذه الخبرة غير مستقر لأنها تتطور وفقا لتجارب وتوقعات العامل. |
| منيوناك (Mignonac, 2004)، اغليسياس وآخرون (Iglesias & al, 2010) باترسون وآخرون (Patterson et al , 2010) | الرضا المهني هو حالة تقييم: يدرك في هذه الحالة الفرد الفرق بين ما ينتظره من عمله وما يحصل عليه فعليا. |
| ميسوني و روجر (Meyssonier & Roger, 2006) | الرضا المهني هو حالة دينامية: يكون الفرد في حالة تكيف مستمرة للحفاظ على مستوى الرضا الذي يناسبه، هذا وهذا المستوى يتطور وفقا لاحتياجات وتطلعات الفرد والواقع المعاش في العمل داخل المنظمة، ويكون نتيجة تدخل قوى داخلية وخارجية من المؤسسة. |

المصدر: (Randon, 2012 :12)

ولقد عرّف (Ripon, 1987) الرضا المهني "بالحالة الانفعالية الناتجة عن التوافق بين ما ينتظره الفرد من عمله مع ما يحصل عليه بالمقابل"، كما عرفه (Salah, 1981) "بالحالة الانفعالية الناتجة عن درجة تقدير الفرد للعمل بأنه يسمح له بتحقيق أو تسهيل تحقيق القيمة في العمل"، ويشير مفهوم الرضا المهني إلى الإحساس بالمتعة والسرور نتيجة التجربة الملموسة للعمل، فبالنسبة لبعض الأفراد يعتبر

التواجد في إطار معين للعمل أو الحصول على مزايا أو العمل ضمن جماعة معينة قد يؤدي بهم إلى الإحساس بالرضا. (Mascler, 2000 :83).

ومما سبق يمكن النظر للرضا الوظيفي على أنه رد فعل شعوري اتجاه الظروف المحيطة بالعامل، بمقدار ما يحققه له عمله من إشباع حاجاته المادية والمعنوية ومدى انتمائه للعمل الذي يؤديه ضمن بيئة العمل.

3- بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم الرضا الوظيفي:

يقدم الباحثون عددا من المفاهيم ذات الارتباط الوثيق بمفهوم الرضا الوظيفي نذكر ما تضمنته التعريفات العديدة التي حددت خلال تعريف الرضا الوظيفي منها:

1.3- الرضا والشعور بالسعادة: فالرضا يعبر عن الشعور بالسعادة عندما يتحقق له هدفه.

2.3- الرضا والتقبل: يعبر عن درجة تقبل الفرد لعمله أو لجانب معين منه.

3.3- الرضا والتكامل النفسي: تعبر الرضا عن حالة التكامل النفسي للفرد مع وظيفته ومدى مناسبة العمل لقدراته وميوله.

4.3- الرضا والتوقع: الرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات الفرد نحو ما يحصل عليه من عائد.

5.3- الرضا ومستوى الطموح: العمل الذي يحقق للفرد طموحاته يحقق له قدرا من الرضا عن ذلك العمل.

6.3- الرضا وإشباع الحاجات: فإشباع الحاجات التي يشعر الفرد بان هناك نقص في إشباعها يحقق له رضا عن عمله باعتباره وسيلة لإشباع تلك الحاجات. (فتحي عكاشة 1999 :113).

4- أهمية الرضا الوظيفي:

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

منذ زمن طويل انصبت اهتمامات المديرين بالرضا الوظيفي للعاملين في مؤسساتهم، باعتبار أن الرضا الوظيفي العالي يسهم بشكل كبير في التزامهم بمؤسساتهم ووظائفهم لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بعملهم، كما أن الرضا الوظيفي العالي يسهم في تحسين صحة العامل الجسمية والجسدية والنفسية ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها، وفي هذا الإطار ، وجد في إحدى الدراسات أن هناك علاقة قوية ما بين حوادث الوفاة بسبب مرض القلب وعدم الرضا الوظيفي نتيجة ضغط العمل والصراعات التنظيمية. وفي دراسة أخرى أن العاملين الراضين عن أعمالهم كانت ذات معنى وفائدة عاشوا أكثر من زملائهم من العمال الغير راضين ، وفي دراسة أخرى كانت هناك علاقة قوية ما بين الرضا الوظيفي والصحة النفسية ، حيث أن الأعمال التي تتصف بالتحدي وتعطي فرصة للعاملين باستخدام قدراتهم ومهاراتهم تسهم في صحة نفسية جيدة ، كما وجد أن الاستياء الكبير من العمل يمكن أن ينشأ من الأعمال المملة والمشوشة ، حيث وجد أن هذه الأعمال تسبب أضرارا بصحة العامل النفسية والجسدية.

ومن جهة أخرى فان عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وكثرة الحوادث والتأخر ودوران العمل أو ترك العاملين للمؤسسات التي يعملون فيها إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوي العمال من أوضاع العمل وتوجههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، كما أن عدم الرضا يتولد عنه مناخ تنظيمي غير صحي.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

وفي دراسة تتعلق بحرية الانضمام إلى نقابات عمالية وجد أن كلما زادت درجة رضا العاملين عن وظائفهم كلما قل معدل الانضمام إلى الاتحادات العمالية، وفي دراسة أخرى أن العاملين الأكثر رضا عن أعمالهم كانت حوادث العمل لديهم أقل. (بشير الخضر ، مروة أحمد ، 2010:333).

كما وجدت بعض الأبحاث أن للرضا المهني قدرة جيدة على التنبؤ ببعض سلوكيات العمل المهمة، ومن هذا المنطلق اهتمت العديد من المنظمات بقياس معدلات الرضا المهني لدى موظفيها في محاولة للتنبؤ بسلوكيات ذات أهمية لها مثل سلوك ترك العمل ، سلوك المواطنة الصالحة في العمل ، سلوك التغيب عن العمل الغير مبرر والتميز في أداء العمل. (مروة طاهر 2010:18).

كما كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة عكسية بين الرضا المهني ومعدل دوران العمل، فالموظف الأكثر رضا لا يميل إلى ترك عمله.

- أما بالنسبة للتغيب وهو الغياب المتعمد والذي يعتبر من بين أنماط السلوك غير الأخلاقي، والذي يقصد به الانقطاع بشكل جزئي ومتعمد ولأسباب غير معقولة ومقبولة من مزاوله العمل من قبل صاحبه أو الموظف فيه ، وهذا الغياب يعتبر ظاهرة اجتماعية خطيرة تهدد الأعمال والمصالح ولذلك يعتبر أمر مخالف للقوانين ولوائح العمل التي أوجبت على العامل أن يحافظ على العمل ويستمر فيه بشكل منتظم ورتيب، ولهذا فان هذه الظاهرة قد تنتج نتيجة أسباب يجب دراستها ومواجهتها من خلال معرفة أسبابها ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي :

- العوامل الطارئة للعاملين أو الموظفين من العمل أو المؤسسة التي يعملون فيها، مثل تدني الأجور أو الحوافز المادية ، سوء الإدارة والعلاقات ، والمستقبل الغير مشجع للاستمرار في العمل وقد تتوفر العوامل في مؤسسات أخرى ، وبالتالي تصبح عوامل جاذبة للموظفين والعاملين وهذا نتيجة عدم الرضا لدى العاملين (سامي عارف، 2008:108).

وفي هذا الاتجاه ، فقد بينت الدراسات على وجود علاقة عكسية أيضا بين الرضا والغياب، فالموظف الذي يتمتع بدرجة أكبر من الرضا يميل إلى أن يكون غيابه قليلا، أما فيما يتعلق بالتأخر عن الدوام، فقد أثبتت الدراسات عن وجود علاقة عكسية أيضا، فالموظف غير الراضي في عمله يظهر عدم رضا عن الظروف من خلال التأخر (حريم، 1998:106).

مما سبق تتضح وتتأكد أهمية الرضا المهني للعاملين داخل مؤسساتهم ، حيث أن هذا المتغير النفسي يكتسي أهمية بالغة سواء بالنسبة للفرد أو للمنظمة التي يعمل فيها ، كون أن عدم الرضا يؤدي إلى ظهور بعض الآثار السلبية من أبرزها: ظاهرة التغيب ، دوران العمل ، حوادث العمل، وكثرة الشكاوي والتظلمات، **الهجرة من** المؤسسة الأصلية إلى مؤسسات أخرى، هذا بالنسبة للمنظمة ، أما بالنسبة للفرد فإن مشاعر عدم الرضا تسهم في تدهور الحالة الصحية الجسمية والنفسية للفرد نتيجة المناخ التنظيمي غير صحي وكثرة الصراعات داخل بيئة العمل جراء الضغوط التي تنجم عن مشاعر الاستياء والتذمر، وهذا ما يعزز ضرورة العمل على خلق مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق رضا العاملين بغية تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال إشباع حاجات ورغبات العاملين بها وذلك حتى يكونوا على درجة من الرضا المهني وبالتالي تفادي بعض المظاهر السلبية التي سبق ذكرها والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء وفعالية المؤسسات.

5- العوامل المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي:

كثرت النظريات والآراء التي حاولت الإجابة عن السؤال الكبير المتمثل في تحديد العوامل التي تزيد في الرضا المهني والهدف منها ليس تقديم الحجج النظرية أو نقذ لنظريات الرضا المهني ، بل **تقديم خلاصة** لهذه الآراء وخاصة **الحديثة منها** والأكثر تطبيقا ونجاحا في ميدان العمل.

ففي دراسة حديثة أشار الزغبى (2008) في كتابه الموسوم " job design and employee performance and wellbeing إلى أن عوامل تحديد الرضا المهني والدافعية وما يرتبط بهما من رفع الأداء البشري تتمحور في عشرة عوامل أساسية وهي كما يلي:

1.5- مهمات تحتوي على تحدي :

وتشير إلى درجة توفر مهام يشعر الفرد من خلالها أنه يستخدم مهارته الذهنية، ويمكن للعمل أن يكون ذو تحدي إذا كان يحتوي على تجدد وتنوع في المهام فالعمل الروتيني يسبب الملل ويؤدي إلى الشعور بالإحباط والفشل وفي هذه الحالات يؤدي هذا الأمر إلى ردود انفعالية سلبية مسببة انخفاض الرضا المهني.

2.5- الحصول على التغذية الراجعة (feedback) :

والتي تشير إلى الدرجة التي يوفر فيها العمل على معلومات عن أداء الموظف ونقاط قوته ونقاط ضعفه، ويجب على التغذية الراجعة أن تكون ذات مصادر متعددة مثل تغذية راجعة من المشرفين والرؤساء والزملاء، الزبائن ومن العمل نفسه.

3.5- التدريب المستمر : ويشير إلى درجة استثمار المؤسسة في الموظف أو العامل بحيث يمكن تدريبه وتطوير مهاراته.

4.5- زيادة مستوى التحكم: ويشير إلى درجة وجود الفرصة لدى الموظف للتحكم في المهام التي يقوم بها بحيث يقرر متى البدء ومتى الانتهاء وطول مدة المهمة فيتحكم بكل معطيات العمل قدر الإمكان.

5.5- وجود مدير داعم : ويشير هذا الأمر إلى درجة دعم المدير للموظف من ناحية التوجيه الجيدة دون السيطرة والمعاملة الجيدة والقرب من الموظفين.

ويمكن التعرف على العوامل المساعدة على تحقيق الرضا المهني بطرح سؤالين هامين هما:

- ما هي العوامل التي تؤدي بالأفراد إلى حالة الرضا أو عدم الرضا **عن** وظائفهم؟
- ماذا يفعل الأفراد عندما يكونون راضين أو غير راضين عن وظائفهم؟
-

ومن ما سبق نجد أن السؤال الأول يتناول الرضا كمتغير تابع ويركز على مسبباته أو محدداته، بينما يتناول السؤال الثاني الرضا المهني كمتغير مستقل ويركز على نتائجه.

وتنقسم مسببات الرضا المهني إلى مجموعتين أولها خاصة بالتنظيم والثانية خاصة بالفرد نفسه.

أولا : المسببات التنظيمية للرضا:

1- **نظام العوائد:** مثال الحوافز، و المكافآت، و الترقية، و يشعر الفرد بالرضا إذا كان تزويد العوائد موافقا لنظام محدد يضمن توفيرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل.

2- **الإشراف:** إن إدراك الفرد لمدى وجود الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، و الأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين و حمايته لهم.

3- **سياسات المنظمة:** وتشير إلى وجود أنظمة عمل، و لوائح، وإجراءات، و قواعد تنظيم العمل، وتوضح التصرفات و تسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه.

4- **تصميم العمل :** حينما يكون للعمل تصميم يسمح بالتنوع، و المرونة، والتكامل، والأهمية، والاستقلال، وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

5- **ظروف عمل جيدة:** كلما كانت ظروف العمل مادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة والحرارة، والتهوية، وحجم المكتب، التليفون، وترتيب المكاتب، وحجم الاتصالات الشخصية، وحجم الحجرة و غيرها.

ثانيا:المسببات الشخصية للرضا:

أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم و شخصيتهم إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

1- احترام الذات:

كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتداد برأيه، واحترام ذاته، و العلو بقدره، كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما هناك أولئك الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.

2- تحمل الضغوط :

كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل و التعامل و التكيف معها، كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة و ينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.

3- المكانة الاجتماعية :

كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا و اجتماعيا وقلت الأقدمية استياء الفرد يزداد.

4- **الرضا عن الحياة:**يميل الأفراد السعداء في حياتهم، أن يكونوا سعداء في عملهم أما التعساء في حياتهم و غير الراضين عن نمط حياتهم العائلية و الزوجية و الاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم. (انس عبد الباسط عباس ،2011:225-227).

6-العوامل المسببة للاستياء:

- يشير طارق طه (2008) أن العوامل المسببة للاستياء تتمثل في العوامل الكامنة في سياق العمل، أي العوامل الموجودة في بيئة العمل الخاصة بالفرد، وبالتالي فهي تتمثل فيما يأتي:
- سياسات المنظمة وأسلوبها في الإدارة
 - نمط الإشراف الخاضع له الفرد
 - علاقة الفرد مع رئيسه المباشر
 - ظروف العمل المادية كالإضاءة، والتهوية، الأثاث، الموقع.
 - المرتب الذي يحصل عليه.
 - علاقة الفرد مع الزملاء في العمل
 - الحياة الشخصية للفرد
 - علاقة الفرد مع مرؤوسيه
 - الحياة الاجتماعية للفرد (متزوج ، أعزب)
 - درجة الأمان الذي يشعر به داخل العمل.
 - وافترض بأن توفر هذه العوامل يؤدي إلى عدم الاستياء وليس رضاه، ولهذا أطلق عليها هزنبرج بالعوامل الصحية ، باعتبارها أن توفرها يحافظ على الحالة النفسية للفرد من الوصول إلى الاستياء (طارق طه، 2008:315).

5- أعرض الاستياء من العمل:

- إن المظاهر السيئة التي تواجه الصناعة تعبر بطريقة مباشرة عن عدم رضا العاملين بحيث تشكل خطراً على المؤسسة وسلامتها وهي كما يلي :

1.5. دوران العمل:

يعبر دوران العمل عن معدل الاستقالة، وعدم الاستقرار المهني ويؤثر بذلك عن الإنتاج والوقت الضائع وتنتشر هذه الظاهرة في البلدان الأقل تقدماً، لنقص وسائل التدريب والتأهيل ، وخاصة لدى طائفة الإداريين ،بالإضافة الى عدم تطابق أهداف العاملين مع أهداف التنظيم وبخاصة لدى العاملين الباحثين عن الأعمال التي تتميز بالمبادرة والتحرر وهذا ما أكدته الدراسات والبحوث المعملية عن توقع علاقة سلبية بين متغيري الرضا ودوران العمل.

وفي هذا الاتجاه أشارت الدراسة التي قام بها الباحثان روبرت مارش وهايروش مناري Marsh and manari عام (1969) والتي شملت ألفا ومائتي من العاملين في مجال الاليكترونيات والتي هدفها التعرف على الأسباب التي تجعل العاملين في المنظمات اليابانية أقل نسبة في دوران العمل من العاملين في التنظيمات الأمريكية ، وأظهرت النتائج التي توصل إليها الدراسة ان هذا الانخفاض يعود لزيادة درجة الولاء التنظيمي للعاملين اليابانيين ، وأن سبب هذا الولاء يرجع بالدرجة الأولى إلى للمكانة العالية التي يحصل عليها الموظف الياباني نتيجة بقائه في التنظيم ، ولذلك نرى أن الولاء للتنظيم والاستمرار فيه ، وبذل أقصى مجهود في العمل ينتج عن رغبة العاملين في استمرار تحقيق درجة اعلي من المكانة ، كما يزيد من تماسك الجماعة وبالتالي يعكس إيجاباً على تحسن الأداء (جمال مراد، 2011:54).

كما أشارت دراسة (جمال مراد ، 2011) والتي هدفت إلى التعرف على دور الحوافز لرفع مستوى الولاء المؤسسي لدى عمال شركة صوفيا بسوق الهراس، إلى وجود تناسب طردي بين حصول العمال على الحوافز والشعور بالولاء ، وأن العمال يهتمون بأهداف مؤسسات أخرى تمارس نفس النشاط ، وهذا مؤشر على التفكير في ترك العمل بالمؤسسة والانتقال المؤسسات الأخرى وهذا يعبر عن ضعف الولاء نتيجة عدم وجود حوافز مناسبة بالمؤسسة.

2.5. **الغياب والتأخر:** ويقصد هنا الى الغياب الإرادي بدون عذر حيث توصلت أعمال بورتير وستيرز (porter & steers, 1973) إلى اعتبار عاملي الغياب والاستقالات أهم محددات المظاهر السلوكية للرضا، باعتبارهما من العوامل التنظيمية الواسعة ، كما يعدان من أهم الأعراض السلوكية السلبية لدى فئة العاملين ، وفي هذا الاتجاه دلت الدراسات السابقة عن وجود علاقة سلبية بين نسبة الرضا (محمد بالرابح، 2011:142).

3.5. **الشكاوي والتظلمات:**

يدل تكرار تظلمات العاملين بمحتفل المؤسسات على الاستياء وعدم الاستقرار ، وسوء العلاقات بين العاملين والإدارة ، وبرهنت نتائج دراسات هاوثون على أن ارتفاع نسبة الشكاوي دليل على انخفاض مستوى رضا العاملين(نفس المرجع:143).

4.5. **المرض والتمارض:**

تبرز مشاكل عدم الانضباط عند استياء العاملين من عملهم ، وقد تكون استجابة لمواقف الإحباط كسلوك موجه لبعض الأفعال الظاهرة ضد البيئة المحيطة ، كما تظهر أشكال الصراع والتحدي في عدم الاكتراث للتعليمات والإخلال بالعمل (ص 146).

وفي نفس الاتجاه ذكر كل خليفات ومنى (2009) أن حميد والطعاني (1986) أشاروا أن عدم الرضا يؤدي إلى نتيجة وخيمة سلبية منها: الإضراب ، دوران العمل ، الغياب ، تدني معدل الإنتاجية والتظلمات والإهمال وعدم الولاء(عبد الفتاح صالح خليفات، ومنى خلف الملاحمة، 2009:294)

6- **نظريات الرضا الوظيفي:**

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

لقد نال موضوع الرضا الوظيفي اهتماما بالغا من قبل الباحثين ، واعتمدت في بدايتها على النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية والتي حاولوا من خلالها تفسير المتغيرات المتصلة بالرضا الوظيفي ، وتوصلوا في أبحاثهم إلى عدد من النظريات التي ساعدت في تفسير حلة الرضا لدى الأفراد العاملين وانعكاساتها على الفرد والجماعة والمنظمة ، ومازلت الأبحاث تقدم أفكار جديدة ، كما ساعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الحديث على ظهور العديد من النظريات والنماذج التي تستخدم في تفسير الرضا الوظيفي بهدف الكشف عن بعض المحددات المرتبطة به والتي كانت المحور الرئيسي لتحديد مسبباته. وذلك حسب تسلسلها.

1.6- نظريات الإشباع:

تبعاً لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يعتمد بالدرجة الأولى على إشباع حاجات الفرد، أي على درجة الانسجام والتوافق بين حاجات الفرد والمدى الذي تشبع فيه هذه الحاجات، بحيث متى أشبعت حاجات الإنسان يتولد لديه الرضا عن عمله ، أما عدم الرضا يحدث عندما لا تشبع حاجاته الهامة.

ومن أبرزها.

أ) نظرية تسلسل الحاجات عند ابراهام ماسلو A.Maslow

وبالرغم من وجود عدة نظريات مختلفة تناولت الحاجات والتصنيفات الشائعة هي تلك التي قدمها أبراهام ماسلو والتي مفادها أن الإنسان لديه عدد من الحاجات تتدرج حسب إشباعها وإلحاحها وفق مدرج هرمي متسلسل، يمكن تصنيفها بالتسلسل الطبيعي كما يوضح الشكل التالي:

| | |
|---|--|
| | حاجات تحقيق الذات Actualization needs |
| الشعور باحترام الذات واحترام الآخرين Esteem Needs | 5 |

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

| | | | |
|--|---|-------------------------------------|---|
| | | حاجات الانتماء Affiliation needs | 4 |
| | حاجات الشعور بالأمان Safery needs | 3 | |
| الحاجات الأساسية (البيولوجية) Biological needs | 2 | | |
| 1 | | | |

الشكل رقم (1) يوضح نظرية تسلسل الحاجات عند ماسلو، (بشير الخضر وآخرون، 2010: 99)

1.1.6. الحاجات الفسيولوجية:

تعد هذه الحاجات ذات أهمية كبيرة من الناحية البيولوجية بدون إشباعها لا يستطيع الكائن الحي أن يبقى على ظهر الأرض، ويشترك الإنسان مع جميع الكائنات الحية الأخرى في إشباع هذه الحاجات .

2.1.6. حاجات الاطمئنان أو الشعور بالأمان:

عندما يشعر الإنسان بالخوف أو الخطر أو المرض، فإن حاجته إلى الأمان والاطمئنان تصبح قوية ولهذا يعمل على إشباع هذه الحاجة بالتحقق من التهديد الجسمي أو النفسي .

3.1.6. حاجات الانتماء:

أي أن يكون للفرد جماعة ينتمي إليها يحبها وتحبه كالأسرة، أو الأصدقاء، المجتمع الذي يعيش فيه، ومن ذلك فإن إشباع هذه الحاجة تشعر الفرد بأنه اجتماعي.

4.1.6. حاجة احترام الفرد لذاته واحترام الآخرين له:

يتطلع الناس في العادة إلى احترام الذات واحترام الآخرين ، ويمكن الحصول على ذلك من خلال المركز، والكفاءة والسيطرة، والاعتراف بهم من خلال ما يقومون به من أعمال مرغوبة بنجاح

5.1.6. حاجات تقدير الذات:

تشير هذه الحاجة إلى حاجة الفرد بأن يصل إلى ذروة ما يتطلع إليه في حياته.

ويرى ماسلو أن الحاجات الأساسية هي أقوى هذه الحاجات وتعطي لها الأولوية في الإشباع من جانب الفرد وبعدها ينتقل إلى الحاجة التي تليها إلى الأعلى.(الخضراء، أحمد ، الطاهر، أبو هنطش، 2010: 99-101).

وبالرغم من أهمية هذه النظرية في تفسير الرضا الوظيفي إلا أنها تعرضت لبعض النقد في المجال التطبيقي نظرا لكون الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات ، ومن أهم المآخذ عليها.

- لا يمكن ترتيب الحاجات بشكل هرمي لجميع الأفراد كونهم يختلفون في حاجاتهم.
- إن حاجات الأفراد تتجدد باستمرار.
- إن الحاجات متداخلة ومتراصة ومن الصعوبة فصل الحاجات عن بعضها

لكن رغم هذه المآخذ إلا انه يمكن القول بأن مسلو ساهم في وضع مفهوما عاما عن الدوافع الخاصة بالنفس البشرية ساعدت على تفسير سلوك الفرد بصورة إجمالية مما يتم التركيز على هذه النظرية في دراسة الرضا الوظيفي.

ب) نظرية الحاجات لمكيلاند:

تفترض هذه النظرية التي ترتبط بمكيلاند و أتكينسون . meckilland & Atkinson.

ترى أن عوامل الدافعية هي عوامل ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية لدى الفرد والمتمثلة في رغبة الفرد في التميز ، والإبداع ، وينعكس ذلك عمليا على الأفراد الذين يفضلون الأعمال التي فيها درجة من التحدي و يمكن قياس أثرها، وبالتالي تتكون لديهم معلومات عن

انجازاتهم تمكنهم من التفاخر بها، و الأفراد الذين تتوفر فيهم هذه الحاجة يبذلون جهودا أكبر ليست مطلوب منهم ، بل يرون في ذلك انجازا خاصا لأنفسهم وإرضاء لذاتياتهم بغض النظر دون انتظار منافع مادية وترتكز هذه النظرية على ثلاث حاجات وهي:

- الحاجة للانجاز والتميز والتفوق.

- الحاجة للسلطة والقوة.

الحاجة للانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين . (القريوتي ،67:2009).

من خلال النظريات التي سبق ذكرها فان الرضا المهني يتأثر بمدى إشباع حاجاتهم من وظيفتهم ، فان رضاهم عن عملهم يرتبط بمدى تحقيق هذا العمل لحاجاتهم ورغباتهم التي كانوا يطمحون إليها.

2.6- نظرية التوقع:

إن الرضا المهني يتأثر بتوقعات العاملين وحسب هذه النظرية فان الرضا المهني ينتج عند المقارنة ما بين ما هو كائن وما يتوقع أن يكون، إن هذه النظرية تؤكد على أهمية فهم توقعات العاملين عندما يراد التعرف على مقدار رضاهم المهني. (بشير الخضر ، مروة احمد 2010:336).

وتفترض هذه النظرية أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قبل القيام بسلوك محدد، و هذه الذي أسسها فروم Vector Vroom عام (1964 م) إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد . ومن أهم خصائص هذه النظرية ما يلي:

1- يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، والسلوك المختار من طرف الفرد هو الذي يعظم به عوائده.

2- إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هو محصلة لثلاث عناصر وهي:

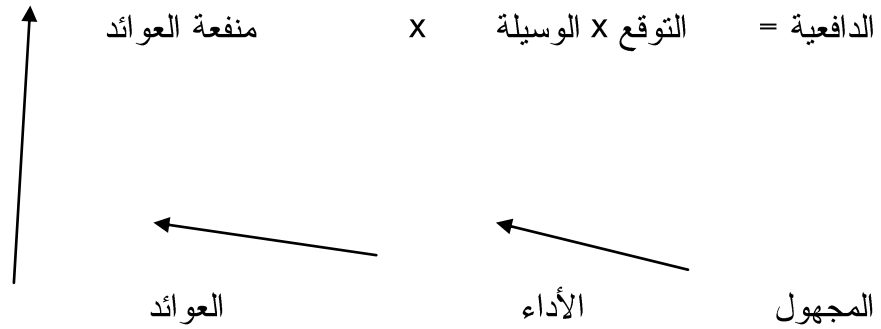
- توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

- توقع الفرد أن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.
 - توقع الفرد أن العوائد الذي سيحصل عليه ذو قيمة ومنفعة وجاذبية
- 3- ان العناصر الثلاث والمتمثلة في التوقع، والوسيلة والمنفعة تمثل عملية تقدير شخصي للفرد ، باختلاف الأفراد يختلف التقدير، فما يشعر به فرد يختلف عن ما يشعر به فرد آخر.
- 4- ترى النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاث السابقة وإعطائها تقديرات وقيم، وعليه وجب الاهتمام بهذه التقديرات الثلاث، لأنها جوهر دافعية الفرد كما يمكن استخدامها في تحديد الدافعية في شكل معادلة كالآتي:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{منفعة العوائد}$$

والشكل رقم (2) يصور العلاقة السابقة ()



شكل رقم (02) يوضح نظرية التوقع

المصدر (عادل عبد الرزاق هاشم ، 2010:99)

وعموما فان هذه النظرية تركز على المقارنة بين مدخلات ومخرجات الفرد ومدخلات ومخرجات فرد آخر .وفي حالة عدم التوازن يحس بعدم العدالة ويظهر الاستياء لديه (بشير الخضر ، مروة احمد 2010:336).

-نظرية المساواة:

وتتضمن هذه النظرية عنصر اجتماعي أي أن الفرد يقارن بين مدخلاته ونتائجه مع تلك التي يلاحظها لدى الآخرين ، أي أن العلاقة ما بين المنظمة والأفراد هي علاقة تبادلية أي بمعنى يعطي فيها العاملين مجموع من المدخلات وتتضمن مثلاً: المستوى التعليمي للفرد وخبراته وقدراته ، والجهد الذي يبذله في العمل ، ويحصل من المنظمة مقابل هذه المدخلات على فوائد ونتائج أو مخرجات تتضمن الأمن أو التقدير أو المكانة الاجتماعية ، ومن المقارنة التي يجريها الفرد العامل ما بين معدل فوائده ومخرجاته مع معدلات ومخرجات الآخرين ، فإذا تحقق التوازن فإن ذلك سيؤدي إلى حالة من الشعور بالرضا لدى الفرد ، وإذا لم يتحقق التساوي بين المعدلين ، فإن الفرد يشعر باختلال في التوازن ، وينتج لديه حالة من الاستياء (كريم ناصر علي ، أحمد محمد خلف الديلمي، 2009:136).

- نظرية الحق Equity Theory:

ترتبط هذه النظرية بعمل الدافعية لدى الأفراد ، إذ أن العمليات التي تساعد على معرفة مدى تحريك الدافعية والتأثير بالترغيب على العمل تتم من خلال عملية المقارنة التي يجريها الفرد بين الأجر المتحقق له من العمل قياساً بجهد المبدول وبين ما يحققه الآخرون من أعمال مماثلة. مثل هذه المقارنة يمكن أن تدعى بالحق الاجتماعي أو نظرية الحق (Soutar&weaverk,1982)، بمعنى آخر إن مقارنة ما كسب لأنفسنا وما يحققه الآخرون من مكاسب لقاء قيامهم بعمل مماثل للعمل الذي قمنا به وله ظروف مماثلة على الأقل يمثل حقا لمن قام بالمقارنة وفي حالة القناعة بنتائج المقارنة تحصل لدى الفرد حالة الرضا.

إن هذه النظرية تنطلق من فرضية العدالة الاجتماعية وحق الأفراد في تحقيق ما يحققه الآخرون ، ولذلك يجب التعامل مع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة بعدالة ومساواة اتجاه الأفراد أجمعين

وكذلك بالمقارنة مع الأفراد العاملين في المنظمات المماثلة والذين يؤدون نفس الأعمال أو القريبة منها. (شوقي ناجي جواد، 2010: 105).

إن نظرية الحق هذه تقوم على فرضية العدالة الاجتماعية وتعتمد على عامل المقارنة التي يقوم بها الفرد العامل اتجاه زملائه سواء العاملين معه في نفس المنظمة أو في منظمة أخرى مشابهة ، وفي حالة الإحساس بالعدالة والمساواة فإن العامل يكون راضيا عن عمله . ولهذا فإن العدالة في الأجور والمكافئات والحوافز تلعب دورا مهما في تحريك دافعية العامل نحو العمل نتيجة رضاه عن العمل الذي يقوم به.

4.6. نظرية التكيف الوظيفي: (Theory of work Adjustement)

إن هذه النظرية تم تطويرها باستخدام استفتاء منسوتا للرضا الوظيفي (the Minnesota satisfaction questionnaire)، حيث قام كل من جرين، داوس، وويز (Graen, Dawis and Weiss 1968) بعرض هذه النظرية حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي ومحصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل. كما شرح كل من ويز، وداوس، وانجلاند، ولوفكوست (Weiss and Dawis, England and Iofquist) موضحين بأن هذه النظرية تقوم على الانسجام بين الشخصية اللازمة للعمل وبيئة العمل نفسه. واعتبار هذا الانسجام هو العامل الرئيسي في تفسير تأقلم الموظف مع بيئة العمل، يؤكدون ذلك بقولهم: " أن القدرات والحاجات المهنية تشكل الجوانب الهامة لشخصية العامل، أما المتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل والأنظمة التي تعزز هذا العمل فهي الجوانب العامة لبيئة العمل، ويعتقد هؤلاء بأنه بالإمكان الاستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية هذا الموظف في عمله وبيئة العمل (عادل عبد الرزاق هاشم، 2010: 97).

ويمكن **الاستنتاج أن** هذه النظرية تركز بالدرجة الأولى على شخصية العامل ومدى توافقها وانسجامها مع المتطلبات اللازمة للعمل وبيئة العمل ، أي حاجات العامل يجب أن تتناسب مع القدرات التي يتمتع بها وفي حالة الانسجام فالعامل يشعر بالرضا، وفي هذا الإطار فإن عملية الاختيار والتوظيف يجب أن تأخذ بعين الاعتبار معيار توافق قدرات وحاجات الأفراد أثناء عمليات التوظيف.

1.6. نظرية وضع الهدف: Goal Setting Theory

إن أحد أشهر رواد هذه النظرية هو ادوين لوك (Edwin Locke) **إذ يرى** أن وجود الأهداف هو شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك، كما أن وجود أهداف يمكن أن يكون دافعا للفرد لتحقيقها ،على اعتبار أن الأهداف هي غايات يجب على الفرد أن يحققها وفيما يلي شرح لمضمون هذه النظرية:

- إن وجود الأهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك الأفراد لتحقيق هذه الطموحات.و التي يسعى الفرد لتحقيقها.
- إن الأهداف وطموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات من ناحية ورغباته وعواطفه من ناحية ثانية.
- إن التأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما تكون الأهداف محددة ومقبولة ، وذات منفعة وفائدة له وبالتالي يتحدد له مقدار الجهد الذي ينبغي عليه أن يبذله، و يؤدي إلى أعلى وأفضل نتيجة. و يكون أكثر حرصا على تحقيقها من أجل الحصول على النفع والفائدة. كما يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس وهذا يزيد من دافعية الأفراد وإلى أداء أعلى خاصة عندما يتم مد الأفراد بمعلومات عن أداءهم(عادل عبد الرزاق هاشم 2010:95،96).

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

ويمكن أن نستنتج من أن هذه النظرية تشير إلى أن رضا الفرد يمكن أن يتحقق في حالة تحقيق الفرد لأهدافه من عمله والمنفعة التي يحصل عليها، ويكون عامل الدافعية هنا عامل أساسي لبذل جهد لأداء عالي .

4.6 نظرية العاملين لصاحبها هيزبرغ وزملائه(1953): وفحواها أن الرضا الوظيفي يتحدد بمجموعة من العوامل التي صنفت إلى صنفين:

* **الصنف الأول:** وهي العوامل التي سميت بالمحفزات هي الشعور بالانجاز والتقدير والاعتراف والشعور بالمسؤولية ، وإتاحة الفرصة للترقية في العمل (مروان طاهر 2010:21).

حيث أن بناء على الاستنتاجات التي تلقاها من العينة التي أخضعها للدراسة ، وتم سؤالهم عن ما هي مسببات الرضا عن العمل ومسببات الاستياء ن وقد تمثلت في تلك العوامل:

(أ) **عوامل محققة للرضا satisfiers factors** : وتلك العوامل التي توجد في محتوى العمل أي هي

العوامل التي تتعلق بما يؤديه فعلا الأفراد في عملهم في:

- الانجاز الذي يمكن أن يحققه الفرد في عمله.
- التقدير والاعتراف بجهوده التي يبذلها.
- العمل ذاته بما يحتويه من أنشطة ومهام.
- المسؤولية الملقاة على عاتق الفرد.
- فرص اكتساب المعلومات والخبرة التي يوفرها العمل للفرد.
- النمو الوظيفي ، وافترض هيزنبرج ان توفر هذه العوامل يسبب رضا الأفراد وعدم توفرها لا يسبب الاستياء .(طارق طه،2008:312).

(ب) **العوامل المسببة للاستياء:**

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

وتتمثل في العوامل الكامنة في سياق العمل ، أي العوامل الموجودة في بيئة العمل الخاصة

بالفرد وبالتالي فهي تتمثل في سياسات المنظمة وأسلوبها في الإدارة:

* نمط الإشراف الخاضع له الأفراد

* ظروف العمل المادية كالإضاءة، والتهوية، الموقع ، الأثاث... .

* علاقة الفرد مع رئيسه المباشر.

* علاقة الفرد مع الزملاء في العمل

* الحياة الشخصية للفرد

* علاقة الفرد مع مرؤوسيه

* الحياة الاجتماعية للفرد (متزوج ، أعزب)

* درجة الأمان الذي يشعر به داخل العمل.

وافترض أن توفر هذه العوامل تؤدي الى عدم الاستياء وليس رضاه ، ولهذا أطلق هيزنبرج

بالعوامل الصحية ، باعتبار أن توفرها يحافظ على الحالة النفسية من الوصول إلى الاستياء .

(طارق طه ، 2008:315).

كما بين هيزنبرج أن وجود عوامل الدافعية هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع

ذاتية ، وتفرز الشعور الايجابي لدى الأفراد ، وتعطيهم فرص للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من

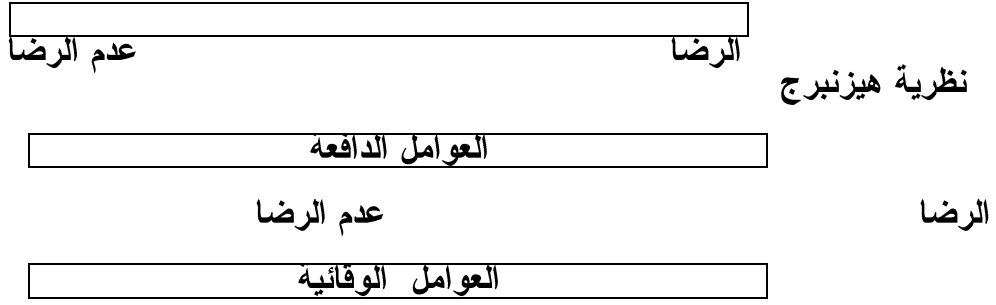
العمل وتحسين الإنتاجية ، أما العوامل الوقائية فان وجودها لا يثير الدافعية ولا يؤدي لمزيد من

الإنتاج، بل يمنع حالة عدم الرضا أو التمرد أو الإضراب عن العمل فوجود هذه العوامل يعتبر حد أدنى

لابد من وجوده ويعتبره العاملون أساسا وليس كرما من الإدارة.

1. والشكل التالي يوضح هذه النظرية . (القيوتي ، 2009:60).

- النظرية التقليدية



عدم الرضا غياب الشعور بعدم الرضا
الشكل رقم (3) يوضح المقارنة بين العوامل الدافعية والعوامل الوقائية من وجهة نظر هيزنبرج. المصدر: (القريوتي، 2009:63).

وخلاصة القول أن مردود وأهمية دراسة هيزنبرج (ذات العاملين) في الوقت الحاضر هو أنها تضمن شد والتزام الفرد العامل في المنظمة وتساعد على رفع مستويات الأداء أيضا. أما الانتقادات التي وجهت للدراسة فقد اتخذت اتجاهين (Makin&Robertson 1983).

الاتجاه الأول : هو أن الأفراد غير قادرين على القيام بأعمال التقييم السليم لأدائهم وعملهم لما ينطوي عليه الأمر من تحيز ذاتي من الفرد نفسه.

أما الاتجاه الثاني: هو أن أسلوب تحليل هيزنبرج قد أظهر الخواص العامة للفرد دون تحديد تأثير هذه الخواص وانعكاساتها. فمثلا عندما يفشل الفرد في عمل نجده يلوم الأشياء ولا يلوم نفسه، أو إن ضعف العمل الإداري قد يفسر من جهة بقلّة التعويض المالي أو عدم حداثة الأجهزة والمعدات... وهكذا. وهذه ما هي إلتبريرات لعدم القدرة وضعف الأداء (شوقي ناجي جواد، 2010:100).

وهذا في رأي أنه لا أحد قد ينكر بأن مضمون هذا الاتجاه ينطبق تماما على واقع مؤسساتنا وخاصة العامة منها ، وذلك بتبرير الضعف بعدم الاستفادة من الحقوق ، وفي المقابل تجاهل الإلتزامات والواجبات المهنية.

5.6 نظرية الاجاز لمكلياند:

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

وتعود هذه النظرية لدفيد مكلياند (David McClelland)، حيث يعتقد بأن العمل في المنظمة يوفر

فرص الإشباع ثلاث حاجات أساسية وهي:

1.5.6- الحاجة للإنجاز: وتشمل التعامل بالتحديات وإنجاز المهمة بطريقة أكفأ، وأن أصحاب

الإنجازات العالية يتمتعون عن غيرهم بصفات منها:

أ- لا يفضلون المغامرة بل يعملون للسيطرة على النتائج.

ب- يهتمون بتحقيق الإنجاز على المستوى الشخصي أكثر من الاهتمام بالحصول على المكافآت .

ج- يختارون مهام يمكن من خلالها الحصول على التغذية العكسية ، ومهام تؤهلهم لتحمل المسؤولية

في حل المشكلات و اتخاذ القرارات.

2.5.6- الحاجة للانتماء :

يعبر عنها برغبة العامل للسعي للمحافظة على علاقات صداقة مع زملاء العمل و الأفراد الذين لديهم

رغبة كبيرة في الانتماء ، هم يختلفون عن غيرهم من الأفراد ذوي الرغبات الأقل في بناء علاقات

إيجابية ومن هذه الاختلافات :

- الاهتمام بمشاعر الآخرين

- القدرة على بناء صداقات بسهولة.

3.5.6- الحاجة للسلطة : وهي رغبة الفرد في السيطرة و التأثير على الآخرين ، ويهتمون بالأمور

التي تعطيهم الهيبة.

- تقلد المناصب القيادية ، ووضع القرارات واستخدام المكاتب الفاخرة ممارسة السلطة بأسلوب تعسفي

(سالم تيسير الشرايدة 2010:88،88).

4.5.6- وجود زملاء داعمين supportive co-workers و تشير إلى مقدار الدعم الذي يلقاه

الموظف من زملاءه في العمل بحيث يستطيع الاطمئنان إليهم وطلب مساعدتهم إذا ما احتاجها.

5.5.6- وجود توازن ايجابي بين الحياة الأسرية و العمل work-life balance و تشير إلى درجة

توفير العمل الدعم للحياة الأسرية للموظف مثل عدم وجود تعارض بين الأدوار في العمل و الأدوار

في الحياة، مثل بعد العمل عن المنزل أو أزمة المواصلات أو غيرها من العوامل التي تخلق نوعا من

التوتر و الضغط النفسي عند الموظف.

6.5.6-الأجر المصنف equitable rewards و تشير إلى درجة شعور الموظف بالعدل و

الإنصاف من ناحية الأجر بحيث يشعر بالعدالة بين ما يقدمه إلى المؤسسة من جهد و خبرة و بين ما

يأخذه من المؤسسة من أجور و تعويضات.

7.5.6-و جود التقدير المعنوي للموظف recognition و يشير هذا الأمر إلى مدى توفير العمل

لبرامج تزيد من الإثراء و شعور الموظف أو العامل بالتقدير المعنوي و أنه ليس مجرد أجير

و إنما شخص تعتمد المؤسسة عليه بشكل كبير.

8.5.6-الشعور بالأمن الوظيفي job security و يشير إلى درجة شعور الموظف بأمان وظيفي و

انخفاض احتمالية أن يفصل من عمله في الحاضر أو المستقبل.

وبجدر الإشارة في هذا الأمر إلى أن الرضا الوظيفي هو عملية تراكمية فإذا ضعفت أحد العوامل

السابقة فان الرضا الوظيفي يقل ، و بالتالي العمل الذي يفتقر إلى أكثر من متغير فانه من الطبيعي أن

يتوقع الفرد وجود انخفاض كبير في الرضا الوظيفي و في الدافعية إلى العمل.

ومن هذا المنطلق فان قياس الرضا الوظيفي يجب أن ينطلق من قياس العوامل السابقة بحيث يتم

تحويلها إلى متغيرات كمية يمكن قياسها سلوكيا و بالتالي مجموع الدرجات على الإبعاد السابقة يمكن

أن تشكل مؤشر عام عن مستوى الرضا المهني لدى أي موظف. (مروان طاهر الزغبى 2011:23،22).

6.6- نظرية إشباع القيمة:

يرى ادوين لوك (Edwin lowic) بأن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا، وأنه كلما استطاع العمل على توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل.

وهنا يرى لويك أن الفرد يقوم أولاً بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أنه يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها (أنس عبد الباسط عباس 2011:234).

7- نظرية عملية المقاومة عند لاندي (Landy,s Opponent Theory.1978)

قدم لاندي طريقة لقياس الرضا الوظيفي تدعى نظرية عملية المقاومة ، والتي تعني أن رضا الفرد عن مكافأة معينة سوف يتغير بطريقة منظمة مع مرور الزمن رغم أن المكافأة نفسها تبقى ثابتة، فمثلا تكون الوظيفة أكثر متعة في الأسبوع الأول أكثر منها بعد ست سنوات من ممارسة الوظيفة ذاتها.

ويعتقد لاندي أن هناك بعض العوامل الموجودة في تكوين الفرد تساعد على المحافظة في التوازن في حالته العاطفية ، لأنه ينظر إلى الرضا أو عدم الرضا على أنهما من الظواهر العاطفية ولو جزئيا على الأقل، فإن عوامل التوازن العاطفي هذه لا بد أن تلعب دورها في تحقيق الرضا الوظيفي ، ويرى لاندي كذلك بأن هناك عمليات مقاومة للعوامل العاطفية .فعندما نكون سعداء جدا فهناك عامل ذاتي يحاول بتلقائية الحفاظ على تلك السعادة من أن تخرج عن الحد المعقول، والعكس صحيح ،عندما نكون غير سعداء ،فإن هناك عاملا ذاتيا يقاوم تلك الحالة العاطفية ويحاول إبعادنا عن ذلك الحزن.

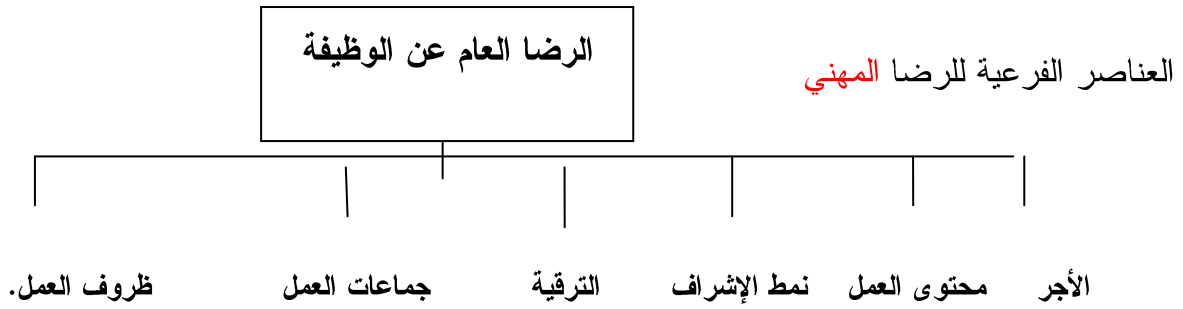
وتفترض نظرية لاندي بأن الحالات العاطفية المفرطة سواء كانت ايجابية أو سلبية تؤدي الفرد ولكن ذلك العامل ذاتي التوازن يحاول أن يحمي الفرد من تلك الحالات المفرطة، كما يرى أن وظيفة

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

الحماية هي المسؤولة عن اختلاف الأفراد في مستويات الرضا **الوظيفي**، وأوضح لاندي وترمبو (Landy and Trumbo) (1980 م) بأن نظرية عملية المقاومة حديثة جدا ويصعب في الوقت الراهن الحكم عليها إن كانت جيدة أو غير جيدة، إلا أنهما أكدا بأنها طريقة جديدة يستعان بها في تكوين فكرة أوضح عن الرضا **المهني**. (عادل عبد الرزاق هاشم، 2010:104).

. .العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

ينظر الباحثون إلى الرضا **الوظيفي** كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الأجر ، محتوى العمل ، نمط الإشراف، فرص الترقية ، جماعات العمل ، وظروف العمل. والشكل رقم(4) عناصر الرضا **المهني**.



الشكل رقم(04) يوضح عناصر الرضا المهني ، المصدر أحمد صقر عاشور ،2005:140.

1- الأجر:

يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يحصل عليه المورد البشري أي العامل مقابل الجهود والأتعاب 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 جهدا أكبر فكريا وأقله عضليا ، 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).

2- محتوى العمل وتنوع المهام:

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

3- الاستقلالية 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 وسائل ممارسة أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة.

4- قدرات الفرد ومعارفه حول العمل:

كلما كان العمل منسجما 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 ودرجة الرضا.(رافدة الحريري،2014 : 297).

5- فرص التطور والترقية:

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

وبالرغم 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 ذلك ترقية .

ولهذا فإن توفير فرص للترقية وفقا لكفائهم في الأداء تحقق لديهم درجة عالية من الرضا، لأن الأفراد الأكفاء لديهم طموحات وتصورات عن أدائهم، ولا بد أن تحقق من قبل المنظمة كسياسات للتطور والترقية تناسب معدلات أدائهم وطموحاتهم وتطلعاتهم.

6- علاقة الفرد العامل بالآخرين:

توفر علاقة الفرد العامل الايجابية مع الآخرين إشباعا لحاجاته الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع، ولذلك فإن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة التفاعل مع الآخرين والتعاون والاتصال تحقق بلا شك درجة عالية من الرضا لديهم مما يدفعهم إلى العمل المثمر والانجاز، حيث أكدت كثير من الدراسات الى وجود علاقة بين نوع العلاقات الوظيفي ، وفي هذا الاتجاه أشارت دراسة (مجيدر بلال 2010/2009)، بعنوان تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي، وهدفت الدراسة الميدانية بالشركة الافريقية للزجاج حيث خلصت إلى النتائج التالية: زيادة تماسك الجماعة و العلاقة الايجابية (الحسنة) تأثير ايجابي كبير على رضا الموظفين، بينما العلاقات السلبية و التنافر بين أفراد الجماعة يؤثر سلبا على رضاهم الوظيفي، وهذه الدراسة تبين أهمية حسن العلاقات والتفاعل الايجابي على تنمية الشعور بالسعادة والرضا عن العمل.

6- 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 إسعاد العاملين وتحقيق

رضاهم، وذلك من خلال نظرتهم الإنسانية لهم ، وتشجيع مبادراتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتطويرهم وتدريبهم وإشباع حاجاتهم المتنوعة.

7- ظروف العمل المادية:

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

8- عدالة العائد:

إن الفرد عادة ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهارته ،قدراته، خبراته ، إمكانياته ومستوى تعليمة) 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 عدم الرضا علما أن مشاعر التوتر الناتجة عن عدم العدالة تولد لدى الفرد مشاعر سلبية وسلوكيات سلبية أيضا.

9- نظام الحوافز:

الحافز هو القوة الخارجية التي تجذب الفرد الى 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 سينتج 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 والمهني 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 بحد ذاته:** فكل عامل على سبيل المثال ينتظر أن يتم تقسيم المهام بين زملاء العمل بطريقة عادلة ومنصفة وإلا سوف يشعر بسوء المعاملة وعدم الرضا من ثقل المهام التي اسندت إليه.
- **العوامل الفيزيائية:** كل عامل ينتظر أن يمارس مهنته في محيط آمن ومقبول، فمعظم العمال لا يمكنهم إختيار لون الجدران أو الجلوس قرب النافذة ولكن يمكن من وضع لمسات حميمية في منصب العمل مثل صورة خاصة أو نبتة زينة لزيادة إحساس كأنه العامل في بيته.
- **المنظمة:** ينتظر العامل أن تكون سياسة المنظمة واضحة وأن تكون الأجور منصفة على المستوى الداخلي والخارجي،...إلخ

_ **العلاقات داخل المنظمة:** كل عامل ينتظر أن يكون مشرفه كفؤا على المستوى التقني والعلائقي من جهة وأن تكون علاقاته بزملائه في العمل مرضية من جهة ثانية.

8. قياس الرضا الوظيفي:

لقد درجت الإدارة في كثير من المنظمات على استخدام أساليب غير رسمية وغير منظمة للتعرف على الاتجاهات النفسية لدى العاملين، ومستوى رضاهم عن الجوانب المختلفة للعمل إذ عندما نقيس الرضا فإننا في الحقيقة نقيس أحد الاتجاهات ، ولذا نجد كثير من القياسات الموضوعية أساسا لقياس الرضا، ولا بأس وكاستطراد يمكن توضيح الفرق الطفيف الموجود ما بين الاتجاه والرضا، فالأول عبارة عن استعداد للاستجابة للمواقف أو الأفراد أو الأشياء أو الأفكار بطريقة معينة.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

بينما الثاني هو الموقف ذاته بين الأفراد والأشياء فالاتجاه تتحكم فيه بشكل أكبر الأسباب الذاتية المتصلة بالفرد دون إغفال التأثيرات الممكنة للحقائق الموضوعية، بينما يتحدد الرضا عن العمل بجملة من العوامل المنبثقة عن العمل ذاته وأن كان للصفات الشخصية بدورها كذلك دور كالقيم والميول... الخ.

وهذا يجعل عملية قياس الرضا صعبة ودقيقة نظرا لطبيعة المؤشرات الدالة عليه وحسب الدارسين يمكن إيجاد مجموعتين من المقاييس، أولها ما يعرف بالمقاييس الموضوعية للرضا ، وهي تعتمد على وحدات قياس موضوعية تقيس الرضا بآثاره السلوكية ، أي بدراسة السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا كالتعب، التمارض ... الخ ، ذلك أن الأبحاث أثبتت وجود علاقة عكسية بين الرضا وهذه المتغيرات ، والمجموعة الثانية وهي المقاييس الذاتية.(لوكيا الهاشمي ، بومنقار مراد،2014:150).

1.8. المقاييس الموضوعية للرضا:

وتعني طرق تحليل ظواهر الرضا وهي أكثر طرق قياس الرضا ببساطة وانتشارا حيث تعتمد على تحليل عددا من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد، ومشاعره اتجاه عمله ومن الظواهر المساعدة على تلمس درجة الرضا لوظيفي ،معدل دوران العمل ، معدل التعب والتمارض، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات وسهولة تصنيفها والابتعاد عن التحيز، و مساوئها عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات، بالإضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات. (سالم تيسير الشرايدة،2010:107).

1.1.8. الغياب:

تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله ، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة رضاه العام في عمله ، فلاشك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

العمل وأكثر حرصا على الحضور مقارنة بعامل آخر يشعر بالاستياء اتجاه العمل لكن هذا ليس إن كل حالات الغياب تمثل حالات الاستياء اتجاه العمل.

اذ لا يمكن تجاهل بعض حالات الغياب التي تظهر وفقا لظروف طارئة كالمرض، الحوادث والظروف العائلية القاهرة. وبالرغم من أنه لا توجد طريقة متفق عليها لحساب معدل الغياب لكن ربما يمكننا أن نسترشد بالطريقة التي اقترحتها و"زرارة العمل الأمريكية" ويمكن حساب معدل الغياب خلال فترة

معينة بالمعادلة التالية: مجموع أيام الغياب للأفراد

معدل الغياب خلال فترة زمنية =

عدد الأفراد العاملين X عدد أيام العمل x 100

ويحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين أما متوسط عدد الأفراد العاملين فيمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول فترة وعدد العاملين في آخر فترة ، وتمثل عدد أيام العمل في المعادلة عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة ،أي باستبعاد العطل الأسبوعية والعطل الرسمية التي لم تعمل فيها المنظمة. (لوكيا الهاشمي ، بومنقار مراد، 2014:151).

2.1.8 ترك الخدمة:

يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة من الفرد (استقالته) كمؤشر عن درجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة، فيمكن أن يكون بقاء الفرد في منصبه من المؤشرات الهامة التي تبين علاقة ارتباطه بالوظيفة أي رضاه بعمله،

وعليه فيمكن قياس أو حساب معدل ترك الخدمة الحالي كالتالي:

عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

| معدل | ترك | الخدمة | خلال | فترة | معينة |
|------|-----|--------|------|------|-------|
| = | | | | | |
| 100X | | | | | |

إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة

فمعدلات ترك الخدمة يمكن أن يشير إلى مدى ارتباط الفرد بمنصبه ، كذلك تقوم كل مؤسسة بمقارنة وضعها بوضع مؤسسة أخرى من نفس طبيعة النشاط وذلك لمعرفة عوامل الرضا أو عدم الرضا. (نفس المرجع:152).

2.8. المقاييس الذاتية للرضا:

يشكل التقرير الذاتي مقياسا لقياس الرضا عن العمل لدى الفرد ، وهو أسلوب يطلب فيه من الفرد أن يعطي إجابات لبعض الأسئلة ليقرر عن نفسه عما إذا كان راضيا عن العمل الذي يؤديه أم لا، أو أن يذكر مشاعره اتجاه هذا العمل من جوانبه المختلفة ويعتمد هذا الأسلوب على استبيان تتمحور أسئلته حول محورين أساسيين هما:

- الحاجات الإنسانية وفق تقسيم ما سلو للحاجات
- جوانب العمل المختلفة باعتبارها مكونات للرضا منها الرواتب فرص الترقية نمط القيادة الإشراف العلاقات مع الزملاء في العمل عبء العمل ومسؤولياته، المشاركة في اتخاذ القرارات المكانة الاجتماعية.

وقد انبثقت عن مختلف النظريات التي عالجت موضوع الرضا مقاييس ذاتية متعددة يساير كل منها واحدة من هذه النظريات أو أكثر ويمكن التطرق لأهم هذه المقاييس فيما يلي:

1.2.8. طريقة ثرستون:

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار عبارات يدور محتواها حول بعض صفات العمل أو الأهداف التي يحققها العامل من عمله، لتعرض هذه العبارات على مجموعة من الحكام لغرض تقييمها وإعطائها درجة معينة ، ويتم في الأخير إلغاء العبارات الجد متباينة ، والاحتفاظ بالعبارات التي وقع عليها الاختيار أي ذات التباين القليل ، ويؤخذ متوسط التقييم لمختلف العبارات كدليل على درجة الرضا المشار إليها بناء على الدرجات التي منحت من طرف الحكام.

وتجدر الإشارة هنا أن تقييم الحكام يتم الاحتفاظ به دون علم المفحوص بل يطلب منه أن يدلي فقط بموافقته أو معارضته لكل عبارات من العبارات المكونة للمقياس ، ويمثل مجموع درجات العبارات التي وافق عليها المفحوص المستوى العام للرضا ، وتجدر الإشارة أنه يمكن جمع درجات العبارات التي تتعلق بعامل معين كالأجر أو الإشراف من أجل حساب مستوى الرضا الخاص بهذا العامل الجزئي.(شرفي عامر، 56: 2012).

2.2.8. طريقة المقابلات الشخصية:

وهي تعتبر من بين أهم المقاييس الذاتية لقياس الرضا ، وهذه الطريقة إذا ما تمت إدارتها بكفاءة فإنه يمكن في الغالب الحصول على معلومات أكثر دقة وأكثر عمقا عن اتجاهات الأفراد نحو العمل.

1.2.8. طريقة التجربة:

يرى (katzil) و (Lock) أن درجة الرضا الوظيفي تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا وما يطمح إلى تحقيقه ويفترض (katzil) ينبغي قسمة هذا الفرق على مقدار العمل الذي يطمح إلى تحقيقه ، وقد عبر عن مقدار هذا الرضا بالمعادلة التالية:

$$1 - (ح - ط)$$

الرضا =

ط

تمثل كل من: * (ح) المقدار الفعلي المتحقق من أداء العمل

* (ط) المقدار الذي يطمح الموظف إلى تحقيقه نتيجة القيام بالعمل (رياض ضياء عزيز، 2012:57).

4.2.8- طريقة الوقائع الحرجة لفلانغان:

تعتمد طريقة الوقائع الحرجة لفلانغان (Flanagan1954) على سؤالين أساسيين للمفحوص من أجل محاولة قياس مشاعره نحو العمل وعادة ما يقدم مضمون السؤالين على النحو التالي:

1- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي أحسست فيها بالسعادة المطلقة في عملك خلال الستة أشهر الماضية ، أو خلال الشهر الماضي ... الخ، على أن يحدد الباحث المدة التي يريد بها بالضبط ، كما يطلب من المفحوص وصف ما يحدث له بدقة في كل مرة ينتابه هذا الشعور ، وبالتالي يقدم الأسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه.

2- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد في عملك خلال الشهر الماضي ، أو الستة أشهر الماضية ، أو السنة الماضية ... الخ أي أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث ، كما يطلب من المبحوث وصف ما حدث له بالضبط مع محاولة ذكر الأسباب التي جعلته يحس بهذا الشعور. (شرفي عامر ، 2012:58).

4.2.8- مقياس تعبيرات الوجه:

ينسب هذا المقياس إلى كونن (kunin 1955) ويتكون من عدة رسومات تمثل وجه إنسان في مختلف التعبيرات ويطلب من المستجوب وضع علامة امام التعبير الذي يناسب شعوره نحو عمله، وقد توصل دان هام و هيرمان (Dunham&Herman 1975) إلى أن هذا المقياس يمكن استعماله بوجوه نسائية للنساء. (شرفي عامر ، 2012:59).

5.2.8 طريقة القصة:

وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم ، وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ، ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء ، وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابا أو سلبا ، وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة مفادها أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا . إلا أنها هذه الطريقة وجهت لها انتقادات وهي أن المعلومات التي المقدمة من طرف أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية للأفراد.(سالم تيسير الشرايدة،2010:107).

6.2.8 طريقة "اسكود":

تسمى وتعرف بطريقة الوضع الذاتي ،أخرجها جماعة "تانبوم" و"سوسي" "(tannebaum,Suci)" في عام 1957 ، وتعرف أيضا بالفروق ذات الدلالة (Semantic difference scale) وتعتمد على الدلالة الغوية.

لقد صاغ " اسكود" مقياس المسافات الموجودة بين معاني الكلمات والتمايز بينهما " فربط بين الاتجاه واللغة ويقوم افتراضه على تخيل المسافة أو البعد بين معني الكلمات الموجودة في حيز فضائي ذي مركز يمثل اللا معنى (انعدام المعنى) كلما قربت الكلمة أو اللفظ من المركز كلما كانت ذات معنى أضعف إلى تصبح بدون معنى عند التصاقها به، ويسمى الخط الفاصل بين المركز وموضع الكلمة قطر التمايز اللغوي ، ويمثل اتجاه القطر بالنسبة للمركز نوعية الدلالة اللغوية (المعنى) .

وعلى ذلك فان المركز بمثابة النقطة المرجعية لمعنى الكلمات.يكون كل مقياس على شكل خط مستقيم ،توجد في كل نهاية من نهايته صفة متناقضة ،للصفة المقابلة وبينهما سبع درجات (1-7) تدل النقط من 5-7 على الاتجاه الايجابي والنقط من 1-3 على الاتجاه السلبي بينما تدل النقطة الوسطى أي(4) على الحياد ، والمثال الآتي يوضح مقياس " اسكود" على جوانب الرضا.

الشكل (5) يوضح مقياس اسكود لقياس الرضا

| | | | | | | | | |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|
| غير مناسب | | | | | | | | الأجر المناسب |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| غير عادلة | | | | | | | | فرص الترقية عادلة |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| غير مناسبة | | | | | | | | ساعات العمل مناسبة |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| سيئة | | | | | | | | الظروف الفيزيائية جيدة |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |

المصدر: لوكيا الهاشمي ، بومنقار مراد: مقياس اسكود أو مقياس التمايز اللغوي، دار الأيام للنشر، 2014: 159.

من هذا المقياس يقوم الفرد باختيار الدرجة التي تمثل اتجاهه أو مشاعره نحو كل مقياس جزئي، ثم تجمع هذه الدرجات الممثلة لجوانب العمل ليكون المجموع ممثلاً لرضاه" ولاستخراج المتوسط الحسابي نعمل إلى قسمة مجموع النقاط على عدد الصفات أو المقاييس.

أما عن تكوين مقياس الرضا وفق هذه الطريقة فيتم طلب من أفراد عينة البحث ذكر الصفة التي تتبادر إلى أذهانهم إثر سماع المفهوم المراد قياسه، كالأجر أو فرص الترقية ... ثم تجمع الصفات لاختار منها الأكثر تكرارا، ثم ترتب لتقابل كل صفة بنقيضها وحتى تكون الصفات التي تختار معبرة عن المفهوم يجب أن تخضع كل الصفات التي يقدمها أفراد العينة لعملية التحليل العاملي، ثم تختار الصفات الأكثر تقاربا وذات الارتباط القوي بالمفهوم. (لوكيا الهاشمي ، بومنقار مراد ،2014:159).

وأخيرا يلاحظ بأن رغم تعدد طرق قياس الرضا، إلا أنها لكل طريقة مزايا وعيوب ، وعلى الباحث أن يختار من بين هذه الطرق من حيث:

- الطريقة الملائمة لمجتمع البحث ومفردات البحث التي يريد اختبارها.
 - الإمكانيات المتاحة باستخدام كل طريقة
 - درجة الدقة التي يتوخاها، وطبيعة المؤشرات التي يسعى الوصول إليها، كمية أو نوعية.
- نقاط القوة والضعف التي تتطوي عليها كل طريقة. (سالم تيسير الشرايدة،2010:108).

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو مفهوم ذاتي يتعلق بالفرد وهو يعبر عن الشعور الايجابي الذي يحمله المورد البشري لوظيفته والعناصر المرتبطة بها والتي تتضمن الراتب والحوافز ، الترقية ، نمط الإشراف ، محتوى العمل، جماعات العمل وظروف العمل ، كما الرضا الوظيفي يمكن قياسه باستخدام بعدة طرق ، كطريقة قوائم الاستقصاء وهي الأكثر استعمالا من قبل الباحثين لما تتميز به من موضوعية ودقة، وهناك طريقة غير مباشرة والتي تعتمد على معدلات نواتج العمل ، كما تم التوصل إلى أن الرضا الوظيفي تؤثر عدة عوامل الأولى ترتبط بالفرد ذاته والثانية ترتبط بالتنظيم، كما تبين لنا أيضا بأن الرضا الوظيفي يختلف فيه الكثير من المنظرين والباحثين بسبب الاختلاف في زوايا تناوله، حيث هناك من نظر إليه من زاوية الحاجات الإنسانية (نظرية الحاجات) ، وهناك من نظر إليه من زاوية العوامل الدافعة والعوامل الوقائية (نظرية ذات العاملين) ، ومنهم من نظر إليه من زاوية التوقع (نظرية لوك) — ومنهم من نظر إليه من زاوية العدالة (نظرية العدالة) ، ومنهم من نظر إليه من زاوية التكيف... إلى غير ذلك.

وتوصلنا أيضا إلى أن الرضا الوظيفي له ارتباط قوي ببعض نواتج العمل فهو يرتبط ايجابيا مع الأداء وسلبيا مع التغيب ودوران العمل، حوادث العمل ، الضغوط المهنية.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

ولهذا فعلى المسيرين الاهتمام بهذا المؤثر النفسي لجعل العاملين أكثر رضا وراحة من أجل خلق المشاعر الايجابية لدى العاملين وذلك عن طريق إشباع حاجاتهم وبالتالي جعلهم أكثر اندماجا وارتباطا وولاء لمنظماتهم ، وذلك بإتباع العديد من المداخل الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف ، التمكين الإداري ، الإدارة بالأهداف إلى غير ذلك من المداخل التي يمكن أن تساهم بشكل أفضل في الوصول إلى راحة ورضا العاملين حتى تحقق المنظمة الأهداف المرجوة منها.

1- تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المواضيع التي شغلت الكثير من المهتمين بالسلوك التنظيمي والمتخصصين في مباشرة بفعالية المنظمات ودرجة الانجاز ، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة وجدانية غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة ، تتضمن سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم، وهو بذلك يؤثر تأثيرا مباشرا على الكثير من الظواهر الإدارية الأخرى ، ويتضح في رغبة الأفراد في البقاء في المؤسسة ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والانجاز (فروق فليه 2009:285).

كما يظهر الالتزام التنظيمي كذلك في بذل العامل جهودا إضافية في العمل ، ويعد الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

2. مفهوم الالتزام التنظيمي:

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين إلى الوقت الحاضر ، إذ برز مفهوم الالتزام في السلوك التنظيمي ، إذ ركزت معظم الدراسات والأبحاث على فهم وتفسير طبيعة علاقة الفرد بالمنظمة وفقا لتوافق وتلاءم قيم الفرد وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة حيث يعتبر الالتزام التنظيمي من المفاهيم الهامة في العلوم الإدارية و السلوكية التنظيمية. حيث أخذ عدة أبعاد واتجاهات مختلفة ، ومما يجدر ذكره أن هناك اختلافات في المفهوم بين مفردات الولاء، الانتماء ، والالتزام ،

رغم ورود هذه المصطلحات الثلاثة بنفس المعنى وخاصة في الأدب العربي وفيما يلي شرح لكل مصطلح:

- **الولاء:** ورد تعريف الولاء بمعنى أمانة أو وفاء ضمن المصطلح الأجنبي (LOYALTY) في المعجم السلوكي للمصطلحات انه : الإخلاص لفكرة أو مثل عال أو لشخص أو لجماعة أو لوطن والوفاء له.

- **الانتماء:**

تعريف الانتماء بمعنى التبعية ضمن شعور المرء بالطمأنينة لكونه ينتمي إلى جماعة مختارة يطمئن لها ، كما ورد تعريف الانتماء في المعجم للمصطلحات التربوية أنه: شحنة عقلانية وجدانية كامنة بداخل الفرد، ويكون الفرد جزء من جماعة ويسعى عادة إلى أن تكون قوية يتقمصها ويوحد نفسه بها كالأسرة، فيشترط في الانتماء أن يكون الفرد جزء من الجماعة التي ينتمي إليها، بينما من الممكن الولاء لجماعة لا يكون جزء منها.

- **الالتزام :**

في قاموس أكسفورد وردت كلمة التزام (Commitment) بمعنى الحالة أو الوضع الذي يقدم به الفرد الكثير من الوقت والاهتمام بمؤسسته ، لأنه يعتقد أنها الحق . كما انه أيضا يشير إلى نتيجة لاحقة ،فقد يحدث الالتزام التنظيمي نتيجة الولاء التنظيمي وقد لا يكون بينهما علاقة ، كالتزام العامل بما يوجبه عليه عقد العمل مثلا، وعليه فان الالتزام مفهوم يختلف عن مفهوم الولاء وليس مرادفا له. (عاشوري ابتسام، 2015:42).

وتمت دراسته من وجهة نظر متباينة ،حيث تعددت المحاولات لا يجاد تعاريف ذات شمولية للالتزام التنظيمي ولقد وردت عدة تعاريف لهذا المتغير السلوكي الهام سنعرض البعض منها:

لقد عرف (Porter&Smith ,1970) الالتزام التنظيمي بأنه توجه يتسم بالفعالية والايجابية نحو المنظمة، وعرفه (Mowdayetal1979) بأنه ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه وبشكل

متزايد مع الوقت، فيما عرف (Decotis&Summers,1987) الالتزام التنظيمي بأنه امتداد لتوافق أهداف وقيم المنظمة مع توجهات الموظف أو أهدافه بشكل يساهم في هذه الأهداف والقيم. (مخلص شياح علي الجميلي، 2012:296).

كما عرفه جرينبرج وبارون (Geenberg and Baroun 2004) بأنه درجة انماج الفرد بالمنظمة واهتمامه المستمر به. (ابتسام يوسف محمد مرزوق، 2011:38).

ويعد بورتير وآخرون (porter et all,1974) فقد عرفه بأن قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبيرة في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي :

- إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافه وقيمها
- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة
- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة. (موسى أحمد خير الدين 2010:11).

- عرف (Mecshain&vanclinow,2005) الالتزام التنظيمي بأنه درجة انغماس العامل في عمله ومدى ولاءه للمنظمة التي يعمل فيها، حيث يربط أهدافه بأهدافها ويحرص على بقائها واستمرارها ، ويندمج في العمل فيها ويرتبط بقيمها. (خالف يوسف الزعبي، 2010).

- وعرفه (Motaz &Allen&Meyer1990) بأنه مدى ارتباط الموظف واندماجه في المنظمة ، أو ارتباط فعال مع المنظمة، والشعور بالخسائر المترتبة عن ترك المنظمة والإحساس القيمي اتجاه المنظمة (عادل أحمد محمد الشلفان، 2012).

- كما عرف (Armastrong2006) " الالتزام التنظيمي بأنه الإيمان والولاء والتطابق مع أهداف المنظمة وقيمتها، ومن ثم يعمل الفرد بأقصى طاقة ممكنة بغية تحقيق تلك الأهداف وتجسيد قيم المنظمة(حجاج، 2014:70).

- ويرى (Besseyre des Horts, 2011) أن الالتزام في العمل أو الالتزام التنظيمي يدل على المعاش اليومي للعامل في نشاطه وهو بالتالي يكون نتيجة الفوائد التي يجنيها العامل من خلال نشاطه من حيث محتوى هذا النشاط والعلاقات التي يربطها مع الآخرين والمهارات التي يتم تطويرها... إلخ . ويمكن وصف هذا الالتزام بأنه محسوب من طرف العامل وقد يكون تقريبا عبارة عن وسلة ضمن منطق (رابح/رابح).

وفي نفس الإطار ينظر (Buchanan,1974) إلى الالتزام بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وأنه نتاج ثلاثة عناصر هي :

1- التطابق Identification : ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهداف وقيما للفرد العامل فيها.

2- الانهماك Involvement : ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

3- الولاء Loyalty: والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي اتجاه المنظمة.(موسى

احمد خير الدين، محمود أحمد النجار، 2010:11)

- وعرف(joo.shim2011) بأنه التزام الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المالية المتحققة من المنظمة.

- وعرف(veib et All) بأنه الرغبة التي يقدمها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة (محمد جواد محمد فارس،2010:170).

أما Davis فينظر إلى الالتزام على أنه درجة انغماس العامل في عمله ، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض والى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته (حريم، 1998:107).

ويتضح مما سبق ذكره أنه نظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة ،كونه يعتبر من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي ،مما برزت بشأنه تعريفات مختلفة شملت مختلف الصور والأشكال منها:

1. يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية مادية.
2. يعبر الالتزام عن استعداد الفرد لتبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافه وقيمها.
3. يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
4. يمثل الالتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط من جانب الفرد
5. يعرف الالتزام التنظيمي بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
6. يتمثل الالتزام التنظيمي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبدل أقصى جهد ممكن لصالحها والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها.
7. يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، الاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
8. يعبر الالتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم ، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.

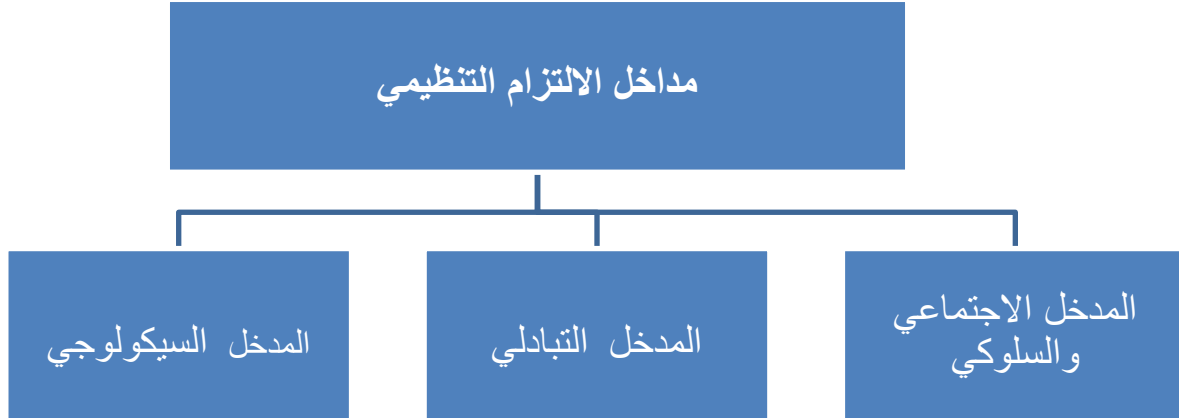
الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

9. يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيرا مباشرا على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ، وتتضح في رغبة الأفراد في البقاء بالمنظمة ، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والانجاز.
10. يستغرق الالتزام وقتا طويلا ، حالة يجسد حالة فناعة تامة للفرد ، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
11. يأخذ الالتزام عدة صور وأشكال من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته ، والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.
12. وتتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ، ودرجة انتظام وحضور العاملين وأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.
13. يتأثر الالتزام بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.(فاروق عبده فليه،2009:285-286).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إجمالها في تعريف شامل للالتزام التنظيمي " بأنه الرغبة القوية لدى الموظف والناعبة من وارداته للاندماج في المنظمة التي يعمل فيها والإيمان بقيمتها وأهدافها ، ويسعى جاهدا لتسخير كل إمكانياته ومجهوداته في سبيل تحقيق تلك الأهداف مع نية البقاء والاستمرار كعضو فيها،حتى ولو توفرت له فرص أخرى قد تعود عليه بمنافع إضافية وذلك بالتكيف مع جميع ظروفها."

3. مداخل الالتزام التنظيمي:

هناك ثلاثة مداخل للالتزام التنظيمي كما يوضح ذلك الشكل الآتي:



الشكل رقم (6) يوضح مداخل الالتزام التنظيمي

يوضح الشكل رقم (06) السابق المداخل الثلاث للالتزام التنظيمي والتي سنوجزها كما يلي:

(أ) المدخل الاجتماعي والسلوكي :

يرى (kanter,1972) أن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي ، وكذلك عبر (salanick1977) عن الالتزام من ناحية سلوكية بأن عرف الالتزام بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيد بأعماله، والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد به.

(ب) المدخل التبادلي :

طبقا لهذا المدخل ينظر للالتزام بأنه محصلة للعلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع ويرى (Herebinial&Alutto,1972) أن الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة.

ويرى (Angle & Perry, 1983) أن الالتزام ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة ، أي أنه طبقا لهذا المدخل أنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام.

ج) المدخل السيكولوجي:

يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم حيث يرى (Sheldon, 1972) أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاها يربط بين الفرد والمنظمة ، ويرى (Monday, porter, steers, 1982) أن الالتزام يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها. (أميرة محمد رفعت حواس، 2006: 58، 59).

4- خصائص الالتزام التنظيمي:

يمتاز الالتزام التنظيمي بعدد من الخصائص نذكر منها:

- إن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة، بل يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم وتجسد مدى التزامهم.
 - إن الالتزام التنظيمي هو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
 - إن الالتزام التنظيمي لم يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
 - إن الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحد ، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام إلا أنهم يختلفون في تحديدها ولكنها تؤثر في بعضها الآخر.
- وأن هناك أسباب لهذا التعدد تتمثل في :

- إن أي منظمة مكونة من عدة فئات ، وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافه الخاصة بها وليس بالضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

• يوجد داخل كل منظمة في العادة تكتلات أي كل مجموعة يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة دون الآخرين.

وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة فان لكل فئة أو تكتل أهدافا وقيما يحاول تحقيقها هذه القيم والأهداف تختلف من فئة إلى أخرى ، ومن تكتل إلى تكتل وبالتالي التزام الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم يختلف.

(1) إن الالتزام حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

(2) يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

(3) يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة

الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عالي من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي. (صوفي عبد الوهاب

،2014:53)

5.قواعد الالتزام التنظيمي:

لفهم مبدأ الالتزام يحتم النظر الى قواعده أيضا ، أي الدوافع للالتزام وهناك وسيلتان لفهم هذه القواعد:

1.5. التكيف الناشئ عن الرهان الجانبي:

وهو يركز على الاستثمارات التي سيفقدها الفرد إذا ترك المؤسسة ، وبمرور الوقت يصبح الأفراد أكثر تكلفة لأن الأفراد يهتمون أكثر بعدم قدرتهم على استبدال هذه الاستثمارات المفقودة، مما يعني أنهم يقدمون برهان جانبي على إحدى جوانب شخصيتهم من أجل الاستمرار كأعضاء في المؤسسة.

2.5. التكيف الناشئ عن الانسجام بين أهداف المنظمة والفرد:

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

يركز على مدى تناسب الأهداف الشخصية للأفراد مع المؤسسة مما يعكس رغبة الأفراد في الموافقة على العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

وهذه الطريقة تصور الالتزام الوظيفي على أنه نتيجة لثلاث عوامل:

- الموافقة على أهداف وقيم المؤسسة
- الاستعداد لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- الرغبة في البقاء في المؤسسة. (أنس عبد الباسط عباس، 2011:230).

6- أبعاد الالتزام التنظيمي:

لقد أشار كيدرون Kdron 1987 قد ذكر بعدين للالتزام:

- الالتزام الأخلاقي: والمقصود به تبني الفرد لقيم وأهداف المؤسسة ،حيث يعتبرها جزءا من قيمه وأهدافه.

- الالتزام المحسوب: والمقصود الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره بعمله في بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل .(خالد محمد الوزان 2006:39).

1.6 - الالتزام العاطفي (الوجداني):(Meulen et lawer 1999)

يعني درجة الارتباط الوظيفي للفرد حيال المنظمة التي يعمل بها و لزمائنها وزملائه فيها ، و يأتي هذا نتيجة تطابق قيمه وأهداف المنظمة(الزعيبي 2010:74).

كما عرفه (Meyer &Allan ,1984) على أنه ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها ارتباطا وجدانيا، كما عرفه (Moideenkutty,1998) بأن الالتزام العاطفي يعني بالارتباط العاطفي بالمنظمة ، والرغبة في في الانتساب إليها والتوحد مع هويتها.

أي أن هذا النوع يشير ويتعلق بالارتباط العاطفي والحسي الذي ينشأ بين الفرد والمنظمة. (أميرة محمد رفعت حواس، 2006:60).

2.6. الالتزام المستمر :

ويشير إلى درجة التزام الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها و هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل في المنظمة مقابل ما سيفقده جراء مغادرته لها ، أي انه ارتباط مصلحي ، أي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها في المنظمة ،أي ما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له المنافع ما يفوق ما يمكن ان تقدمه له المنظمات الأخرى فسيستمر بالارتباط بها.(محمد جودة،محمد فارس2014:172)

3.6.الالتزام المعياري :

عرفه هاكات وزملاؤه (hakutte et al 1992) على انه إحساس العاملين الأدبي بالبقاء في المنظمة ويرى(ألان ماير 1991) انه نوع من الواجب على الفرد ، إذن يتعلق بالالتزام المعياري بشعور العاملون الذين يتميزون بمستوى مرتفع من الالتزام المعياري بضرورة العمل لدى المنظمة لأنه يجب عليهم ذلك (العزيمي ورده 2011:54).

كما يشير إلى الشعور الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو عمله، والبقاء في منظمته، ويتعزز هذا الشعور بالدعم الذي يتلقاه الفرد من المنظمة ، ومدى السماح له بالمشاركة والتفاعل الايجابي في رسم السياسات ووضع الأهداف.(سليمان إبراهيم الحوري و حسين علي الزيود،2011:117)

7- مراحل الالتزام التنظيمي : يمر الفرد بعدة مراحل من الالتزام التنظيمي حتى يترسخ لديهم ،مما يوجب الأفراد الإداريين معرفتها لكي تساعدهم على تطوير مستوى الالتزام لديهم نذكر منها:

فقد حدد هاولتشي ولافن Welsch& Lavan مرحل الالتزام في مرحلتين:

- **مرحلة الانضمام للمؤسسة:** وتعني المرحلة التي ينضم فيها الفرد للمؤسسة التي يريد أن يعمل فيها ، والغالب بقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق له رغباته وتطلعاته.
 - **مرحلة الوجود بالمؤسسة:** وفيها يحرص الموظف على بذل أقصى جهد من اجل تحقيق أهداف المؤسسة ونهوضه بها.(الوزان ،2006: 39).
 - كما حدد اورلي O'reily ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي وهي :
 - **مرحلة الطاعة والإذعان:** وتعني قبول الفرد للإذعان للآخرين والسماح لتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على مقابل مادي أو معنوي ،أي يمتثل للتعليمات والأوامر دون تفكير أو مناقشة. ويتضح من أي أن الالتزام مبني على ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة من فوائد ومزايا لذا فهو يتقبل سلطة الآخرين عليه مقابل ما يريد الحصول عليه.
 - **مرحلة الاندماج او التطابق:** وتعني قبول الفرد العامل لتأثير الآخرين عليه من أجل الرغبة في البقاء والاستمرار بالمؤسسة لأنها تشبع حاجاته للانتماء لذا فهو يشعر بالفخر والاعتزاز كونه ينتمي لهذه المنظمة(الوزان :2006:40،39).
 - **مرحلة التبني:** وتشير هذه المرحلة الى أن الفرد العامل يعتبر أن أهداف وقيم المؤسسة هي أهدافا وقيما له ، فالالتزام يكون نتيجة لتطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة ، وذلك بتناغم قيمه الشخصية مع قيم المنظمة ، أي تبنيه لثقافة وهوية المنظمة.(سمية جقيدل ،2015:73).
- ويمكن أن نستخلص من خلال المراحل الثلاث السابقة أن الفرد يبلغ مستوى مقبول من الالتزام بعد تحقيق حاجاته المادية أولاً، ثم تحقيق ذاته إلى أن يصل إلى مرحلة التبني والاندماج في ثقافة وهوية المنظمة .

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

ولقد بين بوكنان Bochanan في بحثه المتعلق بتطور الالتزام لدى المديرين لتنظيماتهم في

عام 1985 أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر عبر ثلاثة مراحل:

- **مرحلة التجربة:** والتي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة سنة، وخلالها يخضع للتدريب والإعداد والاختيار ويكون هدفه الأساسي في هذه المرحلة تأمين فرصة قبوله في التنظيم والتأقلم مع البيئة الجديدة ومحاولة التكيف مع بيئة المنظمة وإبراز خبراته وقدراته ومهاراته في الأداء.

ويرى بوكنان أن هناك خبرات تظهر خلال هذه التجربة منها:

- تحديات العمل
 - وضوح الدور
 - ظهور الجماعة المتلاحمة
 - إدراك التوقعات
 - نمو الاتجاهات نحو التنظيم.
- **مرحلة الإنجاز** وتتراوح مدتها من سنتين إلى أربع سنوات وتلي مرحلة التجربة مباشرة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:
 - الأهمية الشخصية
 - التخوف من الفشل
 - وضوح الالتزام بالعمل والولاء للمنظمة.
 - **مرحلة الثقة في التنظيم:** وتبدأ من السنة الخامسة إلى ما بعدها حيث تتقوى خلال هذه المرحلة اتجاهاته والتزاماته التي تكونت في المرحلتين السابقتين وينتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج والعطاء. (ايناس نواوي فلمبان: 2006:38).

8- أهمية الالتزام التنظيمي:

لقد نال موضوع الالتزام التنظيمي اهتمام الكثير من الباحثين منذ زمن بعيد وحتى يومنا مازال يشغل الكثير منهم، والسر في ذلك يرجع إلى كون هذا المتغير له تأثيرات بالغة في كثير من السلوكيات والاتجاهات لدى الأفراد داخل المنظمات وانعكاساته على الأفراد والمنظمات على حد سواء، مما يجعل أن يكون الالتزام التنظيمي من أولى السلوكيات التي يجب أن يتصف بها الأفراد داخل المنظمات (صوفي عبد الوهاب 2014:58).

وبالتالي فإن للالتزام التنظيمي أهمية في حياة المنظمات وله أثره الواضح على سير مجريات العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في توجيه سلوك الأفراد العاملين داخل المنظمات توجيها صحيحا ،أو ليقفل من سلوكهم السلبي كالتغيب أو ترك العمل أو الشعور بالإحباط أو إهمال العمل الناشئ عن ضعف الالتزام لديهم.

تظهر أهمية الالتزام التنظيمي من خلال بعض مظاهر السلوك في المنظمات كدوران العمل، التغيب ، التأخر.

كما أن من بين أهم الأسباب التي أدت إلى الاهتمام المتزايد بالالتزام التنظيمي من قبل الباحثين والمهتمين بالسلوك الإنساني داخل المنظمات نذكر ما يلي:

- أن الالتزام التنظيمي يعتبر من أبرز المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالكثير من الجوانب السلوكية داخل المنظمات خاصة منها ظاهرة دوران العمل باعتبار أن الأفراد الملتزمين اتجاه منظماتهم يمكنون مدة أطول فيها ويبدلون مجهودات إضافية من أجل تحقيق المنظمة أهدافها.

- الالتزام التنظيمي يعتبر سلوكا مرغوبا فيه ومحبد من طرف علماء السلوك والقيادات الإدارية. (صلاح الدين عبد الباقي، 2005:316).

كما ذكر عن الطجم (1996) على أن الالتزام التنظيمي احتل أيضا أهمية خاصة لتميزه عن غيره من المتغيرات التنظيمية في علاقته بالعديد من الأبعاد التنظيمية، فعلى سبيل المثال، ثبت بحثيا إن كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي يمكن استخدامهما كمنبئات بترك العمل، إلا انه ظهر أيضا بأن الالتزام التنظيمي يعد أكثر قوة، حيث ظهر مسؤولا في أحد الأبحاث عن حوالي 34٪. من التباين في معدلات ترك العمل، ويمكن تفسير ذلك على أساس أن متغير الالتزام التنظيمي يعد أكثر عمومية وثباتا في توضيح استجابة العاملين نحو المنظمة ككل أكثر من متغير الرضا الوظيفي. (العزیز وردة، 2010:29).

9- محددات الالتزام التنظيمي

هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة، فيما تقل أمامها فرص تقوية الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وعلى سبيل المثال توفر فرص العمل بكثرة في سوق الشغل قد يساهم في انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي وخاصة الاستمراري لدى الأفراد نتيجة توفر فرص عمل بديلة، ومع ذلك فإن الإدارة يمكنها وضع خطط وبرامج من شأنها زيادة مستوى الالتزام من خلال مايلي:

9-1. الإثراء أو الاغتناء الوظيفي: ويعنى إعطاء فرص جديدة للتحكم في طرق تأدية وظائفهم وانجاز مهامهم وتقدير إسهاماتهم، وقد نجحت هذه الطريقة في شركة فورد ببرنامج إشراك العمال وقد تمتعوا بقدر قليل من الاستقلالية في أداء أعمالهم، وأدى ذلك إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين. إن الإثراء الوظيفي للوظائف من شأنه أن يجعل الفرد يشعر بقدر من المسؤولية عن عمله،

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

ويعطيه قدر من الحرية في التصرف والاستقلالية ، ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله ، وهذا يساهم في تقوية الالتزام لدى الأفراد.

9-2. إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين:

ومعنى هذا أن يشعر العاملين بأنه ما تحققه الشركة من أرباح قد يعود عليهم بالنفع ، لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم نحو المنظمة ، وتلجأ بعض المنظمات إلى تحقيق ذلك من خلال برامج المشاركة في الأرباح.

9-3. استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة.

ويعني هذا بأنه كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم وأهداف المنظمة كلما كان لديهم التزام قوي، وخاصة الالتزام العاطفي، وكمثال على ذلك فإذا كانت لدى المنظمة قيم الجدية في الحرص على الجودة ، والاهتمام بالزبون ، فيجب عليها أن تراعي هذه المعايير ضمن سياسة التوظيف والاختيار للموظفين الجدد ، بحيث يتم اختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم هذه القيم. (جقيدل سمية ، 2015 : 74).

10- أسباب ضعف الالتزام التنظيمي:

يعود ضعف الالتزام والولاء في منظمات الأعمال المختلفة، حسب (الحرفة، 1980) إلى جملة من الأسباب نذكر منها:

- تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم كونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.

- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولاءه والتزامه (

شوقي ناجي جواد ، 2010: 282).

- التعليمات الغير محددة والغامضة

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

- الإخفاق في اعتماد سياسة سليمة للثواب والعقاب.

وهذا ما أكدته عليه نظرية التكيف الوظيفي في تحديد عوامل الدافعية للعمل وتحقيق الرضا.

- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار حيث شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على

رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.

- فرص الترقى والتقدم ووقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم و الترقية وعدم إتاحتها بصورة

عادلة أمام العاملين من شأنها أحداث حالة من الإحباط وتحطم الروح المعنوية.

وكنتيجة لهذه الأسباب فان مظاهر عدم الولاء والالتزام وبالرغم من تظهر بأشكال مختلفة من فرد إلى

فرد آخر إلا جوهر هذا الضعف لا يتغير ويتضح من خلال العناصر التالية:

- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل والشعور بعدم

الاستقرار والاطمئنان.

- ازدياد ظاهر التغيب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه، تدني مستوى

علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين ، وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوي. (

شوقي ناجي جواد ،2010:283).

- 11- نتائج الالتزام التنظيمي على المنظمات.

- لقد سبق وأن أشرنا سابقا غالى بعض الدراسات التي تناولت مجموعة العوامل المحددة

للالتمار التنظيمي والمؤثرة فيه على اختلافها ، فان كذلك هناك اختلاف وتباين في تحديد النتائج

والآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي حسب النماذج التي بينت العوامل كمدخلات والنتائج كمخرجات

مثل نموذج ستيرز(1977) ، ومن أهم النتائج التي تترتب عن الالتزام التنظيمي نذكر مايلي:

1.11- الشعور بالفخر والانتماء لجهة العمل:

ويعني هذا شعور الفرد بالفخر والاعتزاز بانتمائه للمنظمة التي ينتمي إليها، ويمثل هذا الشعور احد الآثار التي تميز خصوصاً الالتزام العاطفي على وجه التحديد وهذا كما تمت الإشارة إليه في أبعاد الالتزام التنظيمي.

2.11- قوة الاعتقاد والإيمان بقيم وأهداف المنظمة:

ويعني هذا تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة ، على أنها أهداف وقيمه ، هذه النتيجة تمثل خاصية من خصائص الالتزام العاطفي كما أشار إليه بورتر وآخرون (1974).

3.11- الإحساس بالروح المعنوية:

لقد بينت العديد من الدراسات على أن الالتزام التنظيمي دور رئيسي وفعال في زيادة الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق أهداف المنظمة .

4.11- الحد من تسرب العاملين:

إن الالتزام التنظيمي يحد من عدة مظاهر على مستوى المنظمة كتقليل من نسبة دوران العمل ، ونسب الغياب وتضييع الوقت وارتفاع نسبة الحضور والميل للبقاء والاستمرار في المنظمة ، وفي هذا الاتجاه أشارت نتائج بعض الدراسات ، كدراسة (الأحمدي 2007) إلى أنه كلما زادت درجة الالتزام كلما قل احتمال تسرب العاملين ودراسة (الأحمدي 2004) التي خلصت إلى وجود علاقة عكسية بين الالتزام والنية في ترك العمل.

5.11- أداء العمل :

إن الكثير من الدراسات أشارت إلى وجود علاقة موجبة بين الالتزام التنظيمي والأداء المهني، كدراسة (Antony 2013) و (Javad 2013) كما أن تعزيز الالتزام التنظيمي يؤدي إلى تحسين مستوى دافعية الأفراد الداخلية وبالتالي إلى تحسين مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، لأن زيادة مستوى

التزام الفرد اتجاه المنظمة يؤدي بدون شك إلى بذل مجهود أكبر من طرف العامل و وبالتالي إلى زيادة مستوى الأداء و الإنتاجية وخاصة فيما يرتبط بالالتزام العاطفي و الالتزام المعياري .
لكن بشكل سلبي بما يتصل بالالتزام المستمر كون هذا الالتزام عادة ما يكون يقتصر على البقاء في المؤسسة وبالتالي يكون الجهد المبذول مرتبطا بمدى ضمان البقاء وبالتالي يبقى على حد ادني من الجهد وهذا ما ذكر في نموذج ألآن وماير (1990).

6.11- سلوك المواطنة التنظيمية:

إن من أهم نتائج الالتزام التنظيمي نجد سلوك المواطنة التنظيمية والتي من مظاهرها اجتهاد الفرد في عمله والذي لا يرتبط بالأنظمة الرسمية للمكافآت ، إذ يؤدي أعمالا إضافية خارجة عن نطاق الواجبات الرسمية ، وهو بذلك لا ينتظر أي مقابل لتلك الأعمال وهذا في حد ذاته يعتبر كنتيجة ايجابية للالتزام التنظيمي وخاصة العاطفي .

7.11- الإبداع في العمل: يمكن تعريف الإبداع الإداري على وجه الخصوص بأنه ((القدرة على

إبداع أفكار أو أساليب ووسائل مفيدة للعمل ، أي أنه يعني التوصل إلى شيء جديد وقد يكون هذا الشيء الجديد ،سلعة تشبع حاجات الناس ، أو خدمة تسهل أمورهم أو أفكار يستفيدون منها في حياتهم ومعاملاتهم)). كما أن الإبداع الإداري هو عملية تتضمن عدة عناصر وهي :

- الحساسية للمشكلات - المرونة- لطلاقة- الأصالة - والتعقيد (بشير الخضرة ، مروة أحمد ،

.(369,368:2009).

لأن عند إحساس الموظف بالتزام عاطفي اتجاه المنظمة ، فان معظم تصرفاته ستنتقل من هذا الإحساس ويتصرف بمسؤولية وإدراك ووعي ، وسيشعر بقيمة الوقت الذي يقضيه في المنظمة وهذا يكون حافزا له على إبداع أساليب جديدة في أداء المهام والواجبات المكلف بها. (العزیز وردة، 2010:47).

ويعتبر كل من القطاونة و الفهداوي و الكتبي ،و العضلي بأن الإبداع هو من نتائج الالتزام التنظيمي. (الشمري، 2013:92).

8.11-التضحية : فالعامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية في سبيل المنظمة بالإضافة إلى الرغبة في البقاء ،فان الموظف الملتزم الذي يقوى لديه الالتزام التنظيمي يكون أكثر استعداد من غيره للتضحية من اجل نجاح المنظمة. (وردة ،2010:46).

9.11- سهولة جذب واستقطاب الكفاءات:

إن الالتزام التنظيمي يجعل الموظف يشعر بالفخر والاعتزاز بمنظّمته ويسعى إلى تمجيدها واستحسانها والدفاع عنها أمام الآخرين ، مما يؤدي إلى ترغيب الكفاءات للانضمام لهذه المنظمة (عبد الرحمان 2011:92).

11.11- تقليل التكاليف:

إن التكاليف الناتجة عن بعض السلوكيات السلبية كالإضرابات عن العمل ، اللامبالاة والسرقة والتخريب ، الغياب المتكرر انخفاض الإنتاج هي ناجمة عن ضعف مستوى الالتزام .

11.11-الفعالية: الدراسات الامبريقية أثبتت أن البعد العاطفي للالتزام يرتبط ايجابيا بالفعالية في العمل ، أما بخصوص البعد المعياري ،فقد توصلت البحوث إلى نتائج متضاربة فيما يتعلق به، فبعضها توصل إلى ارتباط ضعيف في حين توصل آخر إلى وجود علاقة ايجابية بينهما. (وردة ،2010:47).

12 -نتائج الالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للموظف:

يرى العتيبي و السواط نقلا عن (Romzek) أن للالتزام التنظيمي تأثير مباشر على الفرد العامل سواء داخل المنظمة التي يعمل فيها ، **أو بالنسبة** لحياته الخاصة خارج نطاق العمل.

1.12- تأثير الالتزام على الفرد خارج نطاق العمل:

حيث يشير إلى أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء كان تأثير إيجابي أو سلبي فقد يقوي رغبة الفرد في البقاء والاستمرار في المنظمة ، ويجعله **يستمتع** عند أدائه لعمله، وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي ، كما أن العامل **الملتزم** يتميز بدرجة عالية من الراحة والسعادة والرضا خارج أوقات العمل مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة و هذا في الجانب الإيجابي للالتزام التنظيمي .

أما الجانب السلبي للالتزام للفرد قد يجعله يستثمر كل جهده وطاقته ووقته للعمل، ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل ،مما يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين ، إضافة إلى أن العمل و همومه تسيطر على تفكيره خارج أوقات العمل وحتى على صحته النفسية.

2.12- تأثير الالتزام على الفرد داخل نطاق العمل:

من بين الانعكاسات التي يتركها الالتزام التنظيمي على الفرد داخل عمله من حيث تقدمه الوظيفي ،أي أن الموظف ذا الالتزام المرتفع **يكون في** العادة مجدا في عمله وأكثر وأسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية ، وأكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة ، كما تزداد ثقته فيها على أنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه. (العوفي ،2005:43).

ولهذا فان الترقية يجب أن يستفيد منها الموظف الملتزم دون غيره عن الغير ملتزم، وهذا يجعل التقدم في السلم الوظيفي كنتيجة للالتزام التنظيمي.

13- عوامل زيادة الالتزام التنظيمي: هناك عدة عوامل وأسباب من شأنها رفع الالتزام

التنظيمي لدى العمال ، ومن بين أهم هذه العوامل نذكر مايلي:

- **المكانة:** فكلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو منظمته كلما شعر بأهمية وجوده وازدادت قوة ولاءه واندفاعه للتعاون والتماسك مع الآخرين.
- **ازدياد التفاعل بين الأفراد المنظمة:** فالجماعات الأصغر حجما في الغالب تكون أكثر تماسكا من الجماعات الأكبر حجما، ذلك لأن الجماعات عادة ما ينقصها التجانس بين أعضائها.

- العلاقات التعاونية: حيث يزداد ولاء الأفراد إذا كان هناك فهم مشترك بين الأفراد وأدركوا عدد كبير من الموضوعات من نفس المنظور ، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال وجود علاقات تعاونية في تحديد الأهداف والغايات ، ووضع المعايير التي يجب أن يلتزموا بها جميعا.
- الظروف والأحداث الاجتماعية: من الطبيعي أن يزداد تماسك الأفراد والتزامهم بمنظماتهم عند تعرضهم لأي مصدر تهديد خارجي قد يؤثر على مستقبل منظماتهم ومن ثم مستقبلهم الشخصي.

(وردة، 2010:48).

14- عواقب المستويات المنخفضة من الالتزام:

لقد وضح (Besseyre des Horts, 2011) أن المستوى المنخفض للالتزام العامل يدل على أفعال تترجم إلى حالة من انعدام الاستثمار بالنسبة لنشاطه المهني وقد يأخذ أشكالاً مختلفة نذكر من بينها ما يلي:

- عدم اهتمام العامل بما يحدث داخل المؤسسة والذي يكتفي فقط بإنهاء ساعات عمله وهذا ما يسمى في بعض أدبيات البحث بالغياب المعنوي.
- قد يكتفي العامل أيضا بإنجاز واجباته الرسمية فقط.
- وقد يقود الالتزام المنخفض العامل إلى تكرار التأخر والغيابات وإلى إبداء اتجاهات غير مقبولة نحو الإدارة والزملاء والزملائ.
- وفي الأخير يمكن أن يؤدي الالتزام المنخفض بالعامل إلى ترك المؤسسة والتي يرتفع مستوى الدواران لديها.

15- الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

إن مفهوم الالتزام التنظيمي مختلف تماما عن مفهوم الرضا عن العمل، لأن الفرد قد يكون راضيا عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى ، وبالعكس فقد يحب الفرد العمل في منظمة معينة ولكنه يكره العمل الذي يمارسه ، وهذا ما جعل الكثير من المهتمين في مجال السلوك التنظيمي يرون بان هناك اختلافا بين المفهومين حيث يرون ببيان الالتزام التنظيمي أكثر عمومية من مفهوم الرضا الوظيفي ، إذ أن هذا الأخير أقل استقرارا وأسرع تشكيلا من الالتزام التنظيمي ، لأن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطا مباشر بإشباع الفرد لحاجاته من خلال التنظيم الذي ينتمي إليه ، كما انه نظرا للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي ، وبالتالي ينعكس إيجابا على الالتزام التنظيمي ، مما يجعل الرضا الوظيفي يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيرا على الالتزام التنظيمي .(فليه، عبد المجيد،2009:287).

وهذا أكدته دراسة الحوري ،الزيود(2010)، وهدفت إلى دراسة العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في شركة الاتصال الخلوية بالأردن ، والتي توصلت إلى أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة الارتباط ($R=0.65$)، كما تبين من خلال هذه الدراسة وجود علاقة قوية بين الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي ، وأشارت إلى أن العاملين الذين يمتلكون مستوى عالي من الالتزام العاطفي يتمتعون عمليا برضا وظيفي أعلى، كما وجدت علاقة متوسطة بين الالتزام المستمر والرضا الوظيفي ، بينما وجدت علاقة متدنية بين الالتزام المعياري والرضا الوظيفي.(الحوري ،الزيود،2010:109).

ومع هذا فان من الأمور اللافتة للنظر هي رغم وجود دراسات عديدة تطرقت للمفهومين كل على حدا بكثرتها وتنوعها ، إلا أن طبيعة العلاقة بينهما لم تحظ بالدراسة الكافية ، وبعد الاطلاع على بعض الدراسات التي أشار إليها بعض الباحثين ، و التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي فان أكدت على وجود ثلاثة آراء ، حيث يرى أصحاب الرأي الأول بأن العلاقة بين

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

المفهومين غامضة وغير واضحة ، إلا أنهم يرون بأن يمكن أن يكون الرضا الوظيفي أحد مؤشرات الالتزام التنظيمي ، بينما يرى أصحاب الرأي الثاني أن هناك علاقة قوية بينهما ولكن الاختلاف في أيهما سببا للأخر، بينما أصحاب الرأي الثالث يرون بان العلاقة عكسية تماما ، أي أن الالتزام التنظيمي هو السبب في الشعور بالرضا الوظيفي، وهذا ما خلصت إليه دراسة راشد العجمي (1999) إلى أن الالتزام التنظيمي يسبق الرضا عن العمل ويعتبر مسببا له وان مسببات الرضا عن العمل تختلف عن مسببات الالتزام التنظيمي وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة كل من Bateman&Strasse(1984). (العزیز وردة ، 2010:32).

16- خلاصة الفصل:

لقد تبين لنا من خلال هذا الفصل مدى أهمية الالتزام التنظيمي ، خاصة باعتباره يتعلق بأهم عنصر من عناصر المنظمة ألا وهو العنصر البشري ، والذي أصبح ينال اهتمام كبير من قبل المسيريين خاصة مع بزوغ حركة العلاقات الإنسانية ، ونظرا لأهمية الالتزام التنظيمي باعتباره أحد مخرجات العمليات التنظيمية ، إذ يتعلق بمجموعة من المتغيرات كالرضا الوظيفي ، والفعالية التنظيمية ، والسلوك الأخلاقي والمواطنة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية ، ولهذا وجب على الباحثين الجزائريين الاهتمام أكثر بهذا المتغير الهام والذي يؤثر في كثير من سلوكيات العامل، وتأثره كذلك ببعض المتغيرات كرضا الوظيفي الذي رغم تنوع الدراسات التي تطرقت لمفهومي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كل على حدا، إلا أن تناول العلاقة بينهما لم تحظ بدراسات كافية إن لم نقل نادرة وخاصة في البيئة الجزائرية في حدود اطلاع الباحث وهذا ما سنتناوله في دراستنا الميدانية.

1- تمهيد:

تناول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة حيث يحدد المنهج المستخدم في الدراسة ، كما يحاول الباحث تبيان جميع الخطوات التي مر بها لبناء أدوات القياس وتحديد المجال الجغرافي والبشري والزمني لإجراء هذه الدراسة ، مجتمع الدراسة ، وعينة الدراسة وخصائصها ، و أداة الدراسة من حيث الإعداد والصدق والثبات وأساليب المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل وتفسير بيانات الدراسة.

2 - منهج الدراسة:

بما أن البحث يستهدف التعرف على واقع الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للموظفين بالبلديات محل الدراسة والعلاقة بينهما ، فان المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي. لأن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على علاقة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين ببلديات دائرة عمي موسى ، بولاية غليزان ، والتعرف أيضا على مستوى كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

والمنهج الوصفي الارتباطي هو ذلك النوع من أساليب البحث التي تهدف إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين متغيرين أو أكثر ، والتعرف على نوع العلاقة إن وجدت ، واتجاهها طردية وبسلبية موجبة أم سالبة (العساف: 2003:206).

- استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي ، حيث أن المنهج الوصفي كما يذكره (محمد خليل عباس وآخرون، 2012) "بأنه الأسلوب الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها ، أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفا رقميا يوضح مقدار وحجم الظاهرة ، ومن أهم الدراسات التي يهتم بدراستها الدراسات الارتباطية التي تهتم بالكشف عن العلاقات بين المتغيرات لمعرفة مدى الارتباط

الموجود بينها والتعبير عنها كميًا من خلال معاملات الارتباط". ، وتبرز أهمية الأسلوب الوصفي كونه الأسلوب الوحيد الممكن لدراسة بعض المواضيع الإنسانية.

-3- الدراسة الاستطلاعية:

كما هو معمول به عند انجاز الدراسات والبحوث التطبيقية ، وقبل إجراء الدراسة الأساسية ، قام الباحث بدراسة استطلاعية ، وذلك بهدف الوقوف على بعض النقائص والأخطاء التي يمكن أن تعيق انجاز الدراسة الأساسية وبالتالي تفاديها ، بالإضافة إلى تمكن الباحث من أخذ صورة واضحة وواقعية على أهم المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على موضوع الدراسة ، كما كان الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو تحقيق ما يلي:

- قياس مستوى صدق وثبات الأدوات المتمثلة في مقياس الرضا الوظيفي ومقياس الالتزام التنظيمي بغرض التأكد من صلاحياتها.
- معرفة مدى استيعاب العينة المستهدفة لمفردات وأسئلة الاستبيان.
- تغيير أو تعديل بعض الكلمات أو العبارات بناءً على تساؤلات واستفسارات وملاحظات عينة الدراسة.

* تحديد بدقة الطريقة المثلى للتعامل مع عينة الدراسة لجمع البيانات والمعطيات المتعلقة بالبحث.

3-1. مدة الدراسة الاستطلاعية:

تمت الدراسة الاستطلاعية خلال شهر جوان من سنة 2015

3-2. عينة الدراسة الاستطلاعية:

أجريت **الدراسة** الاستطلاعية على عينة تتكون من اثنان وأربعون (42) موظفاً وموظفة من بين الموظفين ببلديات دائرة عمي موسى، بولاية غليزان.

4- مجتمع الدراسة:

عرف (العساف) مجتمع البحث بأنه مصطلح علمي منهجي يراد به كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث. (العساف، 2033:91).

كما عرفه (محمد عباس وآخرون، 2012) على أنه هو جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، أي أنه مجموع الوحدات التي تم اختيار العينة منها بالفعل. و تم تحديد مجتمع البحث لإجراء الدراسة على الموظفين الإداريين ببلديات دائرة عمي موسى ولاية غليزان ، واستبعاد العمال المهنيين نظرا لعدم تجانس مفردات هذه الفئة مع مفردات الفئة المبحوثة.

5-عينة الدراسة الأساسية:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل لجميع الموظفين الإداريين ، نظرا للعدد القليل نسبيا حيث بلغ عدد أفراد هذه العينة مائة واثنتان وستون (162) موظفا من بلديات دائرة عمي موسى.

- أداة البحث:

- يشير العساف (2004) بأن مصطلح أداة البحث يعني الوسيلة التي يتم بواسطتها جمع المعلومات اللازمة لإجابة أسئلة البحث أو اختبار فروضه (العساف، 2004:100) .

ولقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداتين موجهة للموظفين بإدارات البلديات المعنية بالدراسة، تتمثل الأولى في استبيان الرضا **الوظيفي** والأداة الثانية تتمثل في استبيان الالتزام التنظيمي.

1- مقياس الرضا الوظيفي: لقد تم إعداد هذه الأداة بعد القيام بعدة خطوات منها:

- حيث تم الاطلاع على الأدبيات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي ، أو الرضا عن العمل ، أو الاتجاهات نحو العمل التي تناولها الكثير من الباحثين والتي تضمنتها مختلف المراجع والمصادر التي تتعلق بالسلوك التنظيمي بصفة عامة ، كما تم الاطلاع على بعض الدراسات التي تناولت متغير الرضا المهني من بينها :دراسة(شاطر شفيق 2010)، ودراسة (مروان احمد حويحي ،2008) و دراسة (بوفرة هواري، 2013)، ودراسة (لوكيا الهاشمي ،2010)، ودراسة(يوسف غنيم ،2007) ودراسة (الشوابكة والطعاني ،2013) ودراسة (يونسي مختار ،2014).

وبعد أخذ صورة واضحة عن الجوانب التي شملتها مختلف المقاييس المعتمدة في هذه الدراسات ،تم إعداد استبيان يتكون من 74 فقرة مقسمة على ثمانية عوامل رأينا بأنها يمكن أن تكون مصدرا لرضا الموظفين ، مع تكييف بعض الفقرات حسب طبيعة مجتمع البحث حيث اشتمل على العوامل التالية:

- 1-الرضا عن الأجر والحوافز 11 فقرات ، 5- الرضا عن الإشراف 9 فقرات
- 2- الرضا عن محتوى العمل 10 فقرات، 6- الرضا عن الترقية..... 7 فقرات
- 3- الرضا عن قيمة الانجاز 11 فقرات ، 7- الرضا عن طبيعة العلاقات..... 11 فقرات

- 4- الرضا عن العدالة 7 فقرات ، 8- الرضا عن توقعات الفرد 8 فقرات

وقد تبيننا الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة ، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس العبارات الواردة في الاستبيان، أما سلم الإجابات وبعد أخذ رأي وملاحظات الأساتذة المحكمين فتم استبدالها وجعلها تتماشى ونوع الفرضيات حيث كانت موافق تماما ، وموافق كثير بدلا من بشدة وموافق إلى حد ما ، بدلا من أحيانا أو لا أدري فكانت كالتالي:

| | | | | | |
|---------|-------------|-------------|-----------------|-----------|-----------|
| العبارة | موافق تماما | موافق كثيرا | موافق إلى حد ما | غير موافق | غير موافق |
|---------|-------------|-------------|-----------------|-----------|-----------|

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

| | | | | | |
|---------|---|---|---|---|----------|
| اطلاقاً | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ايجابية. |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | سلبية |

الخصائص السيكومترية للمقياس:

- الصدق: صدق المحكمين:

تم عرض الصورة الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين من أقسام علم النفس من جامعتي وهران ومستغانم لإبداء آرائهم وملاحظاتهم، مركزاً على الخبرة التي يتمتعون بها ، وعلى ضوء تلك الملاحظات التي أبدتها الأساتذة المحكمين، تم إجراء بعض التعديلات على الاستبيان حيث تم حذف بعدي: (العدالة ، توقعات الفرد) كونهما لا يتمتعان باستقلال عن الأبعاد الأخرى بالإضافة إلى حذف بعض الفقرات المكررة سواء داخل البعد أو فيما بين الأبعاد ، و تمت صياغة الصورة الثانية للاستبيان والتي اشتملت على (06) ستة أبعاد ، بمجموع خمسة وأربعون (45) فقرة.

- الرضا عن الراتب والحوافز9 فقرات ، الرضا عن الإشراف9 فقرات

- الرضا عن محتوى العمل8 فقرات ، الرضا عن الترقية.....7 فقرات

- الرضا عن قيمة الانجاز6 فقرات ، الرضا عن طبيعة العلاقات.....6 فقرات

- الصدق الداخلي للمقياس:

صدق الاتساق الداخلي لمتغير الرضا الوظيفي وتم عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل

فقرة مع درجة البند الذي تنتمي إليه.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

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

| معامل الارتباط | الفقرات | البعد | معامل الارتباط | فقرات | البعد |
|----------------|---------|----------------|----------------|-------|-----------------|
| 0.64** | 2 | محتوى العمل | 0.49** | 1 | الراتب والحوافز |
| 0.62** | 8 | | 0.52** | 7 | |
| 0.22 | 15 | | 0.48** | 13 | |
| 0.70** | 21 | | 0.59** | 14 | |
| 0.75** | 27 | | 0.65** | 20 | |
| 0.18 | 39 | | 0.21 | 26 | |
| 0.11 | 43 | | 0.06 | 32 | |
| 0.58** | 3 | | 0.13 | 38 | |
| 0.65** | 9 | الإشراف | 0.63** | 42 | الترقية |
| 0.75** | 16 | | 0.64** | 4 | |
| 0.76** | 22 | | 0.62** | 10 | |
| 0.16 | 28 | | 0.56** | 17 | |
| 0.58** | 34 | | 0.56** | 23 | |
| 0.77** | 40 | | 0.58** | 29 | |
| 0.76** | 44 | | 0.55** | 35 | |
| 0.03 | 45 | | 0.60** | 41 | |
| 0.61** | 6 | طبيعة العلاقات | 0.51** | 5 | قيمة الانجاز |
| 0.66** | 12 | | 0.55** | 11 | |
| 0.58** | 19 | | 0.82** | 18 | |
| 0.77** | 25 | | 0.85** | 24 | |
| 0.76** | 31 | | 0.80** | 30 | |
| 0.03 | 37 | | 0.05 | 33 | |
| | | | 0.52** | 36 | |

بناء على قيم ارتباط كل فقرة ببعدا الذي تنتمي إليه في مقياس الرضا. مع الأخذ بالقيم الدالة عند

مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 نجد أن هناك عبارات ضعيفة تقل عن 0.30 وهي تلك المضللة في

الجدول بحيث تم حذفها وهي الفقرات (26-32.38) بالنسبة لبعد الراتب والحوافز ، الفقرات

(15-39-43) بالنسبة لبعد محتوى العمل ، الفقرتين (28-45) بالنسبة لبعد الإشراف، الفقرة (33

(بالنسبة لبعد قيمة الانجاز، الفقرة (37) بالنسبة لبعد طبيعة العلاقات.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

وبعد حذف الفقرات الضعيفة الارتباط، أصبح المقياس في صورته النهائية يتكون من 35 فقرة.

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

| معامل الارتباط | البعد |
|----------------|--------------------------|
| **0,395 | الرضا عن الراتب والحوافز |
| **0,566 | الرضا عن محتوى العمل |
| **0,673 | الرضا عن الإشراف |
| **0,606 | الرضا عن الترقية |
| **0,731 | الرضا عن قيمة الانجاز |
| **0,610 | الرضا عن طبيعة العلاقات |

يتضح من الجدول رقم (04) أن معامل ارتباط درجة كل بعد من أبعاد الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان حيث تراوحت ما بين 0,395 و 0,731 ، وهذا يشير إلى اتساق كل بعد من أبعاد الاستبيان.

الثبات:

أما ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) ويعني " التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم " (العساف ، 2003:369) .

ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة استخدم الباحث تم حساب معامل الثبات عن طريق الاتساق الداخلي (internal consistency) وهذا باستعمال معامل ألفا كرامباخ (Alpha crambach)، وذلك بالاستعانة بالنظام الخاص بالمجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.20) بعد تطبيقه على العينة الاستطلاعية. حيث بلغت قيمته 0,783، وهي قيمة مقبولة ، مما يؤهل هذه الأداة لقياس مستوى الرضا الوظيفي على عينة البحث .

- مقياس الالتزام التنظيمي:

أما فيما يتعلق بمقياس الالتزام التنظيمي ، و بعد اطلاع الباحث على بعض الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى بعض التعريفات النظرية التي تطرقت إلى هذا المفهوم ، **اعتمد** الباحث **على** مفهوم نموذج (Allen & Meyer) آلن وماير 1990 ،والذي يتصور أن الالتزام التنظيمي **هو** مفهوم مركب من ثلاثة أشكال متميزة ومختلفة، حيث اعتمد الباحث في قياس الالتزام التنظيمي الذي قدمته دراسة ماير وألان 1993 ، والمكون من ثمانية عشر (18) فقرة، بواقع ست (06) فقرات لكل بعد من الأبعاد الثلاث والمترجمة إلى اللغة العربية في عدة دراسات عربية وقد تم اختبار صدق وثبات المقياس بواسطة دراسات تؤكد على توافر الخصائص السيكو مترية في هذا المقياس ، وقد **لاحظ** الباحث **من خلال** الدراسات العربية التي راجعها أن هذا المقياس قد تم تطبيقه في دراسة كل من (.سمية جقيدل ،2015) ودراسة (العزيز وردة 2010) و دراسة (صوفي عبد الوهاب ،2013) و دراسة(يوسف غنيم ،2007) و دراسة (محمد بن غالب العوفي ،2005)، ودراسة (الشوابكة والطعاني ،2013) ، ودراسة (رحماني محمد، 2012) ، حتى وإن اختلفت في بعض الصياغات اللغوية أو بعض العبارات ، إلا أنها تقريبا كلها متشابهة وتصب في نفس الهدف، حيث أكدت جل هذه الدراسات أن المقياس صادقا وثباتا جيدا بما يمكن من تطبيقه ميدانيا بموثوقية ، وتماشيا مع طبيعة مجتمع البحث وخصائص البيئة الجزائرية، تم إعداد استبيان وفقا للنموذج السالف الذكر مع إجراء بعض التغييرات وخاصة من الجانب اللغوي، مع الحفاظ على مضمون المقياس الأصلي تحقيقا للأمانة العلمية.

ومن أجل تحقيق موضوعية أكثر للمقياس تم عرضه على مجموعة من الأساتذة من ذوي الخبرة بالإضافة إلى عامل التخصص في علم النفس من جامعتي وهران ومستغانم ، وعلى ضوء ملاحظات وتوجيهات وإرشادات الأساتذة المحكمين ، عدلت بعض الفقرات ولاسيما فيما يتعلق بالوضوح . ثم

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

جريت هذه الأداة على العينة الاستطلاعية قوامها اثنان وأربعون (42) موظفا وموظفة ببلديات دائرة عمي موسى ،ولاية غليزان .

- صدق الاستبيان: لقد تم حساب الصدق بواسطة معامل الارتباط بيرسون

- صدق الاتساق الداخلي لمتغير الالتزام التنظيمي

- جدول (03) يوضح ارتباط درجة كل فقرة من فقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

| الأبعاد | الفقرات | معامل الارتباط |
|-------------------|---------|----------------|
| الالتزام العاطفي | 4 | **0,577 |
| | 7 | **0,663 |
| | 10 | **0,680 |
| | 13 | **0,726 |
| | 16 | **0,293 |
| | 19 | **0,481 |
| الالتزام المستمر | 2 | **0,426 |
| | 5 | **0,485 |
| | 8 | **0,517 |
| | 11 | **0,371 |
| | 14 | **0,390 |
| | 17 | **0,364 |
| الالتزام الأخلاقي | 3 | **0,576 |
| | 6 | **0,493 |
| | 9 | **0,608 |
| | 12 | **0,531 |
| | 15 | **0,71 |
| | 18 | **0,532 |

يتضح من الجدول رقم (03) أن قيم الارتباط ما بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه كلها

دالة حيث تراوحت ما بين (0,29) كأقل قيمة وخصت الفقرة رقم (16) و(0,72) كأكبر

قيمة ارتباط وتتعلق بالفقرة (13) وهي قيم تعبر عن ارتباط عالي لأغلب الفقرات .

- جدول (04) يوضح ارتباط درجات كل بعد مع الدرجة الكلية للمقياس

| الأبعاد | معامل الارتباط |
|-------------------|----------------|
| الالتزام العاطفي | 0,735** |
| الالتزام المستمر | 0,809** |
| الالتزام الأخلاقي | 0,926* |

يتضح من الجدول رقم (04) بأن قيم الارتباط ما بين كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للمقياس كانت مرتفعة حيث بلغت **0,735** بالنسبة لبعد الالتزام العاطفي حيث كانت أقل قيمة ، و**0,926** بالنسبة لبعد الالتزام الأخلاقي وهي قيمة مرتفعة جدا ، و **0,809** بالنسبة لبعد الالتزام المستمر وهي قيم تعبر عن ارتباط عالي بالنسبة لارتباط درجات كل بعد مع الدرجة الكلية للمقياس .

- الثبات: تم حساب معامل الثبات عن طريق الاتساق الداخلي (internal consistency) وهذا باستعمال معامل ألفا كرامباخ (Alpha crambach)، وذلك بالاستعانة بالنظام الخاص بالمجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.20) بعد تطبيقه على العينة الاستطلاعية، حيث بلغت قيمته **0,701** هي قيمة مقبولة مما يؤهل هذه الأداة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي على عينة الدراسة.

وبمرور هذه الأدوات على هذه الخطوات أصبحت جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة:

- الدراسة الأساسية:

- المجال الجغرافي للدراسة:

شملت هذه الدراسة عينة الموظفين بمختلف بلديات دائرة عمي موسى ، التابعة إقليميا لولاية غليزان ، والتي استحدثت بموجب التقسيم الإداري الجديد سنة 1984، بعد ما كانت تابعة إقليميا إلى دائرة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

وادي ارهيو ، ولاية مستغانم قبل سنة 1984 م، وهي تضم أربع بلديات وهي : عمي موسى ،مقر الدائرة ، بلدية اولاد عيش ، بلدية الحاسي ، بلدية الولجة.

وتم اختيار هذه البلديات نظرا لكون الطالب يعتبر كعنصر من مجتمع البحث **حيث أنه ينتمي** إلى هذا القطاع، **وعمل** ببعض بلدياتها و**عاش** عن قرب المسار المهني للموظفين لدى هذه البلديات لعدة سنوات، وهي في تطور مستمر من حيث التعداد البشري.

- المجال البشري للدراسة:

لقد وقع اختيار الباحث على عينة الموظفين الإداريين بمختلف الأسلاك و الرتب بمختلف مصالح البلديات المعنية ، دون العمال المهنيين أو الموظفين في إطار العقود المحددة المدة (الإدماج بمختلف إشكاله) تناسبا مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها بطريقة المسح الشامل نظرا للتعداد النسبي للموظفين الإداريين الدائمين.

- المجال الزمني للدراسة:

- أجريت هذه الدراسة خلال شهر نوفمبر من سنة 2015 ، وتم اختيار هذا الشهر نظرا لكون أغلبية الموظفين عادوا إلى أماكن عملهم بعد استقاداتهم من العطلة السنوية ، وذلك بغرض تفادي النقص في حجم العينة.

- عينة الدراسة الأساسية:

احتوت عينة الدراسة على كل الموظفين الإداريين ذكور وإناث **وهم** موظفين دائمين لدى البلديات الأربعة بطريقة المسح الشامل نظرا للعدد القليل نسبيا للموظفين الإداريين، ممن تتوفر فيهم صفة الموظف وفقا للقانون الأساسي رقم :2011/334 المتعلق بالقانون الأساسي لموظفي الإدارة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

الإقليمية للبلديات ، والبالغ عددهم 198 موظف بمختلف الأسلاك 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 الإجراء ، وهذا نظرا لكون بعض الموظفين يجهلون مثل هذه الدراسات ، بسبب عدم التعود عليها ، وهذا من أجل الحصول على معلومات دقيقة تعبر عن حقيقة الشعور والإحساس عن هذه الجوانب النفسية . ، حيث تم استعادة حوالي 170 استمارة ، وإلغاء حوالي 08 استمارات ، كونها ناقصة ولم تستوفي جميع المعلومات المطلوبة ، وتم الإبقاء على 162 استمارة مستوفاة كامل الشروط ، مع عدم تمكن الباحث من استعادة الاستمارات الموجهة للموظفين ببلدية الحاسي ، نظرا لعدم قبولهم تعبئتها لأسباب خاصة بهم .

جدول رقم (05) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب كل بلدية

| النسبة المئوية | التكرار | البلدية |
|----------------|---------|----------|
| 55,18 % | 108 | عمي موسى |
| 20,68 % | 31 | اولادعيش |
| 13,79 % | 23 | الولجة |
| 0 | 0 | الحاسي |
| 100 % | 162 | المجموع |

- جدول (06) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|--------|
| 63,81 % | 104 | الذكور |
| 36,19 % | 58 | الإناث |

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

| | | |
|---------|-----|-------|
| المجموع | 162 | 100 % |
|---------|-----|-------|

يتضح من الجدول رقم (6) بأن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث وهذا شيء طبيعي كون هذه

المنطقة تعتبر من بين المناطق التي تتكون في أغلبها من مناطق حضرية مبعثرة وبالتالي **يكون حظ**

العمل الذكور أكبر من الإناث ، إلا انه نظرا للتزايد في نسبة الإناث خلال السنوات الأخيرة وما

صاحبها من تغيير في الجوانب الثقافية وتغير نظرة المجتمع إلى عمل المرأة وخاصة في الوظائف

الإدارية جعل نسبة الإناث الذين يقبلن على العمل في تزايد عكس الذكور الذي أصبح في تناقص وهذا

راجع إلى العامل الديمغرافي في تركيبة المجتمع بشكل عام.

- جدول (07) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى العلمي

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------------|---------|------------------|
| 9,81% | 15 | متوسط |
| 50,93% | 83 | ثانوي |
| 39,26% | 64 | جامعي |
| 100% | 162 | المجموع |

يوضح الجدول رقم (07) توزيع نسبة العينة المدروسة وفق متغير المؤهل العلمي ، ومن خلال

الجدول يتبين أن أعلى نسبة هي لصالح مستوى الثانوي والتي بلغت 50,92% وسبب هذه النسبة يعود

إلى أنه في السنوات القليلة الماضية كانت إدارة البلديات تفتح المناصب على أساس المستويات

المتوسطة ، لأن ذوي المؤهلات الجامعية كانوا يعزفون عن العمل في إدارة البلديات وهذا في وجود

وظائف أخرى متاحة كالتعليم مثلا، وتليها نسبة المستوى الجامعي حيث قدرت 39,26% وهي

مرتبطة بالموظفين الحديثي التوظيف ، وهذا يرجع إلى قلة فرص وبدائل العمل في مجالات أخرى من

جهة، والتخصصات العلمية التي لم تقبل في القطاعات الأخرى كالصحة أو التعليم من بينها العلوم

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

الاقتصادية والتجارية والقانونية بالإضافة إلى اهتمام السلطات المركزية بتوظيف ذوي الشهادات الجامعية خاصة بعد تحديث القوانين الأساسية والترتب الجديدة التي تضمنتها وهذا في إطار عصره إدارة البلديات ، وفي المرتبة الأخيرة نسبة 9,81% لصالح المستوى المتوسط وهذه النسبة تفسر أن الموظفين القدامى في تناقص مستمر بسبب الإحالة على التقاعد وهم من ذوي الأقدمية ، ، كما أن التوظيف بقطاع البلديات خلال سنوات الستينات والسبعينات والثمانيات ، كان مقتصرًا على مستوى ابتدائي أو متوسط بسبب قلة الإطارات الجامعية وحتى إن وجدت كانت توجه لقطاعات أخرى كالتعليم أو الصحة أو إلى المؤسسات الاقتصادية.

جدول (08) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية

| النسبة المئوية | التكرار | مدة الخدمة |
|----------------|---------|------------|
| 28,22 % | 46 | 5-1 |
| 36,80 % | 60 | 10-6 |
| 14,73 % | 24 | 15-11 |
| 20,25 % | 32 | 16 فأكثر |
| 100 % | 162 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم (08) بأن أكبر نسبة هي ذات خبرة تقل عن العشر سنوات ، وهو ما يمثل 65,04% من العينة المبحوثة ، بينما 57 موظف فقط تفوق أقدميتهم المهنية أكثر من 11 سنة وهي تمثل 35,96% ، وهذه النسب تؤكد بوضوح ولوج عنصر الشباب إلى المؤسسات في السنوات الأخيرة ، نتيجة سياسة التوظيف التي انتهجتها السلطات المركزية من أجل التقليل من حدة البطالة ، بالإضافة إلى شغل المناصب الشاغرة نتيجة خروج الموظفين القدامى إلى التقاعد ، بعد استقائهم المدة القانونية للعمل ، أو بلوغهم السن القانونية للتقاعد.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة:

لقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية لتحليل بيانات الدراسة.

- التكرارات و النسب المئوية ، لوصف خصائص العينة .

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، لمعرفة استجابات عينة الدراسة في متغيرات الدراسة.
- معامل ارتباط بارسون، لحساب الصدق.
- معامل ألفا كرونباخ، لحساب ثبات الأداة.
- اختبار تحليل التباين، للكشف عن الفروق .
- اختبار LSD ألبعدي، للفروق (هو أحد اختبارات المقارنة)، لمعرفة مصادر الفروق.
- تحليل الانحدار المتعدد لدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي ككل.
- اختبار - ت- للكشف عن الفروق من عدمها بين مجموعتين .

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة من خلال أداة الدراسة (الاستبيان) حول موضوع الرضا **الوظيفي** والالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بإدارات البلديات بدائرة عمي موسى ولاية غليزان ،حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة كما يلي:
الإجابة عن أسئلة الدراسة من طرف العينة المبحوثة كما يلي:

عرض نتائج التساؤل الاول:

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في بلديات دائرة عمي موسى ولاية غليزان؟
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(تنازليا) وفقا لدرجة المتوسط الحسابي ، وذلك لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين الدائمين ببلديات دائرة عمي موسى ولاية غليزان على أساس:

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

1. إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 1,8 يكون الرضا الوظيفي **منخفض جدا**(غير موافق إطلاقا)
2. إذ اكان المتوسط الحسابي من 1,80 إلى أقل 2,6 يكون الرضا الوظيفي **منخفض** (غير موافق كثيرا)
3. إذا كان المتوسط الحسابي من 2,60 إلى أقل 3,40 يكون الرضا الوظيفي **متوسط** (موافق إلى حد ما)

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

4. إذا كان المتوسط الحسابي من 3,40 إلى أقل 4,2 يكون الرضا الوظيفي مرتفع (موافق كثير)

5. إذا كان المتوسط الحسابي من 4,2 فأكثر يكون الرضا الوظيفي مرتفع جدا (غير 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 رقم (10) المجالات الفرعية لبعد الرضا الوظيفي بحسب قيم النسب المئوية و

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح والنتائج.

| المرتبة | مستوى الرضا | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مجالات الرضا |
|---------|-------------|-------------------|-----------------|-----------------------------|
| 1 | مرتفع | 1.269 | 3.44 | الرضا عن قيمة الانجاز |
| 2 | متوسط | 1.391 | 3.28 | الرضا عن محتوى العمل |
| 3 | متوسط | 1.296 | 3.14 | الرضا عن العلاقات |
| 4 | متوسط | 1.355 | 3.10 | الرضا عن الإشراف |
| 5 | متوسط | 1.191 | 2.94 | الرضا عن الترقية |
| 6 | منخفض | 1.341 | 2.55 | الرضا عن الراتب والحوافز |
| | متوسط | 1.307 | 3.07 | المستوى العام للرضا الوظيفي |

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

يتبين من خلال الجدول رقم (10) بأن الموظفين المبحوثين ببلديات دائرة عمي موسى ، ولاية غليزان موضوع الدراسة يتمتعون بمستوى متوسط من الرضا ، سواء على المستوى العام للرضا بقيمة متوسط الدرجات و التي بلغت 3.07 وهو ضمن المجال (2.60 - 3.40)، أو على مستوى مجالات الرضا الفرعية والمتمثلة في : الرضا عن قيمة الانجاز ، الرضا عن محتوى العمل ، الرضا عن طبيعة العلاقات ، الرضا عن الإشراف ، الرضا عن الترقية ، الرضا عن الحوافز والراتب والتي بلغت متوسطاتها الحسابية. 3.44، 3.28، 3.14، 3.10، 2.94، 55، 2. على التوالي.

- عرض نتائج التساؤل الثاني :

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في بلديات دائرة عمي موسى ولاية

غليزان؟

جدول رقم (11) يوضح مستويات المجالات الفرعية للالتزام التنظيمي بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

| المرتبة | مستوى الرضا | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجالات الفرعية للالتزام |
|---------|-------------|-------------------|-----------------|---------------------------|
| 1 | متوسط | 1.434 | 3.18 | الالتزام المستمر |
| 2 | متوسط | 1.341 | 3.17 | الالتزام الاخلاقي |
| 3 | متوسط | 1.393 | 2.94 | الالتزام العاطفي |
| | متوسط | 1.403 | 3.09 | المستوى العام |

| | | | |
|--|--|--|--------------------|
| | | | للاللتزام التنظيمي |
|--|--|--|--------------------|

توضح النتائج المبينة في الجدول (11) إلى أن الدرجة الكلية لمجال الالتزام التنظيمي بأشكاله الثلاث (العاطفي ، الاستمراري ، الأخلاقي) للموظفين بإدارات البلديات بدائرة عمي موسى ولاية غليزان ،موضوع الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من للاللتزام التنظيمي لديهم بشكل عام ، حيث بلغ المتوسط الكلي للاللتزام التنظيمي لدى الموظفين المبحوثين (3.09) وهو ضمن المجال (2.60 - 3.40) وبانحراف معياري (1.403)، وتعد هذه النتيجة منطقية في ضوء المتوسطات الحسابية الثلاث من أبعاد المجالات الفرعية وهي: الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي (3.18) ، الالتزام الأخلاقي بمتوسط حسابي (3.17)، لاللتزام العاطفي بمتوسط حسابي (2.94) ، ويمكن القول أن الالتزام الاستمراري هو الشائع نوعا ما، ويليه بفارق ضئيل الالتزام الأخلاقي ، وفي المرتبة الأخيرة الالتزام العاطفي ، ومن خلال هذه النتائج يتبين بوضوح أن الموظفين ببلديات دائرة عمي موسى ، ولاية غليزان من وجهة نظرهم بأنهم موافقين إلى حد ما على الارتباط بعملهم الحالي نتيجة عدم وجود فرص وبدائل عمل في مؤسسات أخرى ، ويفسر الباحث شيوع الللتزام الاستمراري لدى العينة المبحوثة إلى الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة ،حيث ندرة وعدم توفر مناصب عمل في مؤسسات أخرى في ظل شح المناصب المالية من جهة ،وتطور نسبة الراغبين في العمل هي التي جعلت لدى الموظفين التزام مستمر . وهذه النتيجة يمكن القول بأنها مؤكدة في الواقع ،حيث هناك ضعف نوعا ما في طبيعة ارتباط الموظفين بإدارتهم التي **يتتمون إليها** ،

ومؤشرات ذلك السلوكات السلبية المتبعة كالغياب والتأخر والتمارض **والغياب** **المعنوي** في العمل ، وهذا قد يمكن إرجاعه إلى ضعف الاهتمام بهذا المتغير الهام في حياة الأفراد داخل المنظمات العامة بشكل عام وإدارة البلديات بشكل خاص،

- 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 للتأكد من دلالة الفروق بين اتجاهات المبحوثين حول محاور الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية).

- توجد فروق بين اتجاهات المبحوثين حول محاور الدراسة تبعا لمتغير الجنس:

- جدول (12) يبين نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين اتجاهات المبحوثين حول متغير الالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس.

| المتغير | متغير الجنس | العدد | المتوسط | الانحراف | قيمة ت | الدلالة |
|-------------------|-------------|-------|---------|----------|--------|-----------------|
| الالتزام التنظيمي | ذكور | 104 | 58.51 | 7.686 | 1.06 | 0.28 غير دال |
| | اناث | 58 | 57.56 | 9.516 | | |

يتبين من الجدول رقم (12) أن قيمة ت غير دالة، وبالتالي لا توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وفقا لمتغير الجنس.

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

- جدول (13) يبين نتائج اختبار تحليل التباين البسيط بين المجموعات الثلاث (متوسط - ثانوي - جامعي) لدلالة الفروق بين اتجاهات المبحوثين حول متغير الالتزام التنظيمي .

| مستوى الدلالة | قيمة ف المحسوبة | درجة الحرية | متوسط المربعات | مجموع المربعات | مصدر التباين | الالتزام التنظيمي |
|---------------|-----------------|-------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|
| 0.05 | 3.105 | 2 | 212.422 | 424.844 | بين المجموعات | |
| | | 160 | 68.411 | 10945.684 | داخل المجموعات | |
| | | 162 | | 11370.528 | المجموع الكلي | |

يتضح من الجدول رقم (13) أن قيمة ف تقدر ب 3.105 ذات دلالة عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يشير إلى وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي بين المجموعات الثلاث (متوسط - ثانوي - جامعي) ، ولمعرفة مصدر الفروق نلجأ الى اختبار LSD .

جدول (14) يوضح مصادر الفروق بين نتائج اختبار LSD . لمعرفة مصادر الفروق .

| مستوى الدلالة | الفرق في المتوسطات | مصادر الفروق | المتوسط | المستوى التعليمي |
|---------------|--------------------|--------------|---------|------------------|
| عند 0.05 | | | | |
| 0.024 | 3.068- | ثانوي/ جامعي | | متوسط |
| | | | | ثانوي |
| | | | | جامعي |

0.024 أقل من 0.05

يتضح من خلال الجدول رقم (14) بأن الفرق في المتوسطات قدره - 3.068 دال عند مستوى الدلالة 0.05 بين الثانوي والجامعي لصالح المستوى الجامعي.

توجد فروق بين اتجاهات المبحوثين حول محاور الدراسة تبعا لمتغير الخبرة:

- جدول (15) يبين نتائج اختبار تحليل التباين البسيط بين المجموعات حسب متغير الخبرة المهنية لدلالة الفروق بين اتجاهات المبحوثين حول متغير الالتزام التنظيمي .

| مستوى الدلالة | قيمة ف المحسوبة | درجة الحرية | متوسط المربعات | مجموع المربعات | مصدر التباين | |
|---------------|------------------|-------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|
| 0.05 | 0.234 غير دال | 3 | 16.652 | 49.957 | بين المجموعات | الالتزام التنظيمي |
| | | 159 | 71.199 | 11320.571 | داخل المجموعات | |
| | | 162 | | 11370.528 | المجموع الكلي | |

يتضح من خلال الجدول رقم (15) بأن قيمة ف تقدر ب 0.234 غير دال عند مستوى الدلالة 0.05 وهذه النتيجة مؤشر لعدم وجود فروق في المتوسطات في اتجاهات المبحوثين حول محور الالتزام التنظيمي.

-جدول (16) يبين نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين اتجاهات المبحوثين حول متغير الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس.

| الانحراف | المتوسط | العدد | متغير الجنس | المتغير |
|----------|---------|-------|-------------|---------------|
| 16.672 | 140.87 | 104 | ذكور | الرضا الوظيفي |
| 19.204 | 136.98 | 59 | إناث | |

يتبين من الجدول رقم (16) بأن المتوسط الحسابي لدى فئة الذكور (140.87%)، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لفئة الإناث (136.98%) ، وهذا يشير إلى عدم وضوح فرقا بين المتوسطات . وللتأكد من هذا نلجأ إلى حساب اختبار (ت) لدلالة الفروق ، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (17) يبين نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الرضا الوظيفي لدى عينة البحث بدلالة الجنس

| قيمة ت المحسوبة | مستوى الدلالة | قيمة ت المجدولة |
|-----------------|---------------|-----------------|
| 0.995 | 0.178 غير دال | 1.351 |

نلاحظ من الجدول رقم (17) بأن قيمة ت المحسوبة 0.995 هي غير دالة لأن مستوى الدلالة 0.178 أكبر من 0.05 ، ونستنتج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس (الذكور والإناث) ..

- **توجد** فروق بين اتجاهات المبحوثين حول متغير الرضا الوظيفي تبعا للمستوى التعليمي .
- جدول (18) يبين نتائج اختبار تحليل التباين البسيط بين المجموعات الثلاث (متوسط - ثانوي - جامعي) لدلالة الفروق بين اتجاهات المبحوثين حول متغير الرضا الوظيفي .

| مستوى الدلالة | قيمة ف المحسوبة | درجة الحرية | متوسط المربعات | مجموع المربعات | مصدر التباين | الوظيفي |
|---------------|------------------|-------------|----------------|----------------|----------------|---------|
| 0.05 | 0.469 غير دال | 2 | 147.301 | 294.601 | بين المجموعات | |
| | | 160 | 314.337 | 50293.889 | داخل المجموعات | |
| | | 162 | | 50588.491 | المجموع الكلي | |

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن قيمة ف تقدر ب 0.469 و غير دالة، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي بين المجموعات الثلاث (متوسط - ثانوي - جامعي) .

- توجد فروق بين اتجاهات المبحوثين حول متغير الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة
- جدول (19) يبين نتائج اختبار تحليل التباين البسيط بين المجموعات حسب متغير الخبرة المهنية لدلالة الفروق بين اتجاهات المبحوثين حول متغير الرضا الوظيفي .

| مستوى الدلالة | قيمة ف المحسوبة | درجة الحرية | متوسط المربعات | مجموع المربعات | مصدر التباين | الرضا الوظيفي |
|---------------|-----------------|-------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| 0.05 | 0.43 غير دال | 3 | 13.730 | 41.190 | بين المجموعات | |
| | | 159 | 317.90 | 50547.30 | داخل المجموعات | |
| | | 162 | 8 | 50588.49 | المجموع الكلي | |
| | | | | 1 | | |

يتضح من خلال الجدول رقم (19) بأن قيمة ف تقدر ب 0.43 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 .
ولإجابة عن السؤال الأساسي للدراسة :

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي بأبعاده (الراتب وحوافز ، محتوى العمل ، الإشراف ، الترقية ، قيمة الانجاز ، طبيعة العلاقات) والالتزام التنظيمي.؟
 - جدول (20) يبين ملخص الانحدار المتعدد لدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي العام.

| القوة التفسيرية لنموذج الانحدار | | R AJUSTE معامل التصحيح | | R ² معامل التحديد | R معامل الارتباط | |
|---------------------------------|----------------|---------------------------|----------------|------------------------------|---------------------|-----------------|
| | | 0.13 | | 0.17 | 0.41 | |
| نتيجة تحليل التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F | مستوى الدلالة | التباين دال عند |
| الانحدار | 1931.892 | 6 | 321.982 | 5.322 | 0.05 | 0.05 |
| المتغيرات المساهمة | الثابت | معامل بيتا | قيمة ت - t | مستوى الدلالة | غير دال | غير دال |
| الراتب والحوافز | 9.469 | 0.002 | 0.023 | 0.078 | 0.157 | 0.181 |
| محتوى العمل | | 0.086 | 0.023 | 0.091 | 1.860 | 1.976 |
| الإشراف | | 0.091 | 0.023 | 0.078 | 1.860 | 1.976 |
| الترقية | | 0.078 | 0.023 | 0.078 | 1.860 | 1.976 |
| قيمة الانجاز | | 0.181 | 0.023 | 0.078 | 1.860 | 1.976 |
| طبيعة العلاقات | | 0.157 | 0.023 | 0.078 | 1.860 | 1.976 |
| مستوى الدلالة | غير دال | غير دال | غير دال | غير دال | غير دال | غير دال |
| | غير دال | غير دال | غير دال | غير دال | غير دال | غير دال |

- معامل الارتباط ر : 0.412
 - معامل ر² : 0.170
 - المعامل المصحح: 0.138

تعليق على جدول تحليل الانحدار

يتضح من الجدول رقم (20) بان هناك علاقة ايجابية بين أبعاد الرضا المهني و الالتزام التنظيمي من خلال قيمة معامل الارتباط ، ثم إن هناك قوة تفسيرية للنموذج قدرها 0.17 بمعنى إن أبعاد الرضا مجتمعة تفسر ما قيمته 17 % من الالتزام. بالرجوع إلى قيمة بيتا وهي التي تبين لنا تفسير كل بعد على حدى للالتزام نجد أن بعد أو عامل قيمة الانجاز هو الوحيد الذي يفسر ما قيمته 18% من الالتزام . وهو دال عند مستوى الدلالة 0.05، بمعنى آخر إن ما يفسره النموذج ككل هو متعلق بالأساس بعامل قيمة الانجاز.

- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

- هناك مستوى منخفض من الرضا الوظيفي لدى الموظفين ببلديات دائرة عمي موسى ولاية غليزان.

أشارت النتائج المبينة في الجدول (09) إلى أن الدرجة الكلية لمتغير الرضا **الوظيفي** لدى الموظفين بإدارات البلديات بدائرة عمي موسى ولاية غليزان، موضوع الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لديهم بشكل عام ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للرضا لدى الموظفين المبحوثين (3.07) بانحراف معياري (1.307) ، وتعد هذه النتيجة منطقية في ضوء المتوسطات الحسابية الستة من المجالات الفرعية وهي : الرضا عن محتوى العمل (3.28) الرضا عن نوع العلاقات (3.14) ، الرضا عن الإشراف (3.10) ، الرضا عن الترقية و(2.94) ، والتي كانت مستوياتها متوسطة ، وهي مقبولة توحى بوجود نوع من الرضا عن هذه المجالات ، إلا أنها لم تبلغ المستوى المطلوب أما المجال الفرعي المتعلق بالراتب والحوافز فهو المجال الوحيد الذي كانت درجته منخفضة واحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.55) وبانحراف معياري (1.341) ، ويعد ذلك مؤشرا كافيا على عدم رضا الموظفين على الرواتب والحوافز التي تقدمها إدارة البلديات لهم ، وهذا بالرغم من الزيادات في رواتب هذه الفئة في السنوات القليلة الماضية مقارنة بالسنوات السابقة والتي كانت تعتبر أجور موظفي البلديات من أضعف الأجور مقارنة بالأسلاك الأخرى كالتعليم والأمن.... مثلا، وبالرغم من انعدام الدراسات حسب علم الباحث تتعلق بالرضا عن الراتب والحوافز لدى الموظفين بقطاع البلديات ، إلا نتائج بعض الدراسات أشارت إلى وجود علاقة هامة بين الحوافز المادية وبين مجموعة من العوامل مثل دافعية العاملين

ورضاهم الوظيفي وولائهم التنظيمي كدراسة الشوابكة (2011)، كما أشارت نتائج دراسة مزوار منوبة (2013) في إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية إلى وجود مستوى متوسط من الرضا لدى العاملين عن الحوافز والراتب المقدم لهم (مزوار منوبة، 2011:141)، وتتفق كذلك مع دراسة يونسى مختار (2015) والتي هدفت إلى دراسة الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة، وأجريت الدراسة على جميع العاملين بالمديرية العامة من إطارات وأعوان تحكم وتنفيذ والبالغ عددهم 70 فردا بالاعتماد على طريقة المسح الشامل وخلصت الدراسة إلى أن درجة مستوى الرضا الوظيفي لدى العينة المدروسة كانت على العموم متوسطة. وتختلف نتائج الدراسة الحالية عن دراسة شاطر شفيق (2011) التي هدفت للتعرف على أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية (مؤسسة سونلغاز) بجيجل، وأجريت الدراسة على عينة قوامها 65 فردا، مستخدما الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وأبرز النتائج المتوصل إليها هي أن مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية للعينة المدروسة كان منخفضا بمتوسط حسابي بقيمة (2.24) كما توصلت دراسة عزيزون وهيبة (2007) بعنوان التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث أبرزت من خلالها دور التحفيز في رضا العامل عن وظيفته، إلا أنه يبقى غير كاف كون العامل وبالرغم من رضاه إلا أنه قد لا يتوانى في مغادرة المؤسسة حين تتاح فرصة عمل أخرى بشروط أحسن. ونتائج دراستنا تتفق نوعا ما مع دراسة شرياف وحيدة (2010) التي توصلت إلى نتيجة هامة وهي وجود فروق ما بين القطاع العام والقطاع الخاص في عملية التحفيز، أي أن القطاع العام لا يهتم بالجانب التحفيزي وخاصة المعنوي.

إلا أن نتائج هذه الدراسة جاءت مخالفة مع دراسة دوادي علي (2014) التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لدى عمال الحماية المدنية بولاية مستغانم ، وتوصلت إلى أن مستوى الرضا لدى العمال كان مرتفعا ، وهذا قد يعود إلى طبيعة عمل أعوان الحماية المدنية الذي يتميز بالطابع الانساني أكثر منه بقطاع الإدارة العمومية بالبلديات، كما تختلف أيضا مع دراسة عيساوي وهيبة (2012) والتي هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية (ترابي بوجمعة) بولاية بشار ، والتي أجريت على عينة قوامها 60 شبه طبي والتي خلصت نتائجها إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العينة المبحوثة كان منخفضا ، كما جاءت مخالفة مع دراسة الخشروم (2011) التي هدفت إلى التعرف على اثر مناخ الخدمة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية بالجامعات بدمشق ، وأجريت الدراسة على عينة قوامها 86 فردا ، وخلصت نتائجها إلى أن العاملين المبحوثين يبدون مستوى مرتفعا من الرضا الوظيفي العام بمتوسط حسابي بقيمة (3.91)

بينما مجال الرضا عن قيمة الانجاز فكانت تختلف عن كل المجالات الأخرى حيث كانت بدرجة مرتفعة بالنظر إلى المتوسط الحسابي الذي بلغ '(3.44) بانحراف معياري (1.269) ، حيث احتل المرتبة الأولى وهو مؤشر ايجابي وقوي عن رضا الموظفين عن قيمة العمل الذي يقومون به، وبالتالي يمكن اعتبار أن قيمة العمل وأهميته لدى العامل يمكن أن يكون مصدرا للرضا **بغض النظر** عن العوامل الأخرى وهذا يمكن إرجاعه إلى أهمية العمل لدى الفرد المسلم بعيدا عن كل اعتبارات أخرى

. وعلى العموم فإن مستوى رضا الموظفين بالبلديات محل الدراسة كان متوسطا ، وهذا شيء طبيعي لأن وصول الأفراد إلى أعلى درجة من الرضا قد يكون مستحيلا لأن الأدبيات

النظرية تؤكد على تجدد حاجات الإنسان وتطورها ، حيث كلما أشبعت حاجة ظهرت حاجات أخرى له وبالتالي فإن رغبة الإنسان والتطلع لما هو أفضل هي من سمات الكائن البشري، لكن الرضا الوظيفي قد لا يكون ناتجا عن كفاية الراتب والحوافز أو حسن الإشراف والعلاقات بل قد يكون نتيجة عوامل أخرى تصب في مصلحة الفرد ،كغياب العقاب مثلا أو الحصول على امتيازات أخرى موازية وبالتالي فإن تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي للعاملين ،قد لا يكون في صالح المؤسسات وبالتالي ،فإن أهداف المنظمات ليس إرضاء الأفراد بل تحقيق أداء وانجاز أفضل.

- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية :

: هناك مستوى منخفض من الالتزام التنظيمي لدى الموظفين ببلديات دائرة عمي موسى ولاية غليزان.

خلصت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى الموظفين ببلديات دائرة عمي موسى ولاية غليزان بشكل عام ،حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين المبحوثين (3.09) وهو ضمن المجال (2.60 - 3.40) وبانحراف معياري (1.403)، وتعد هذه النتيجة منطقية في ضوء المتوسطات الحسابية الثلاث من أبعاد المجالات الفرعية وهي : الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي(3.18) ، الالتزام الأخلاقي بمتوسط حسابي(3.17)، لالتزام العاطفي بمتوسط حسابي (2.94) ، ويمكن القول أن الالتزام الاستمراري هو الشائع نوعا ما، ويليه بفارق ضئيل الالتزام الأخلاقي ، وفي المرتبة الأخيرة الالتزام العاطفي ، وهذا التباين الواضح بين الالتزام العاطفي والالتزام الأخلاقي لدى العينة المبحوثة نتيجة تؤكد ما توصلت إليه بعض الدراسات التي ترى بان الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري متباينان، عكس الالتزام العاطفي في علاقته مع الالتزام الأخلاقي ، حيث يرون بأنه كلما كان حب العامل لمؤسسته وإيمانه بقيمها (الالتزام

العاطفي) كلما شعر بواجب البقاء للعمل (الالتزام الأخلاقي). و هذه النتيجة جاءت متوافقة تماما مع دراسة صوفي عبد الوهاب (2013) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للزنك بولاية تلمسان ، والتي أجريت على عينة تتكون من 160 عاملا والتي أبرزت نتائجها وجود مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي بشكل عام لدى العينة المدروسة ، كما وجدت أن الالتزام الاستمراري هو السائد لدى العينة بمتوسط حسابي بقيمة (3.06) ، ثم تلاه الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي بقيمة (2.32) وفي المرتبة الأخيرة الالتزام المعياري بمتوسط حسابي بقيمة (2.40) مفسرا الباحث بأن ارتفاع الالتزام الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة يعود إلى الدرجة العالية من الأمان النفسي الذي يشعرون به ، كما تتفق نتائج الدراسة الحالية أيضا مع دراسة عاشوري ابتسام (2015) والتي هدفت إلى دراسة الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، بالمديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة ، حيث أجرى الباحث الدراسة على عينة قوامها 70 عاملا ومن أبرز نتائجها تمتع العاملين بمستوى متوسط من الالتزام التنظيمي بالمؤسسة بالرغم من وجود عدة مشاكل بداخلها. كما تتوافق أيضا مع نتائج دراسة مزوار منوبة (2013) ، التي هدفت إلى دراسة أثر الحوافز على الولاء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية بالجزائر، والتي أجريت على عينة قوامها 182 عاملا من ذوي العقود الدائمة ، ومعتمدة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي ، والاستمارة في جمع المعلومات وخلصت إلى نتائج مفادها أن مستوى الولاء التنظيمي لعمال المؤسسات المدروسة كان متوسطا يقترب من المرتفع نوع ما وأن النوع السائد من الالتزام التنظيمي هو الالتزام العاطفي الذي كان في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.42) ويليه الاستمراري والأخلاقي في المرتبة الثانية بنفس قيمة المتوسط الحسابي ب (3.33) ، حيث أن العاملين المبحوثين عبروا عن اعتزازهم بانتسابهم لهذه المؤسسة وهو يعبر حقا على وجود ارتباط نفسي لديهم مع مؤسساتهم وهذا شيء ايجابي ويجب تدعيم مثل النوع من

الالتزام وبالتالي ترسيخ العقد النفسي ما بين العاملين ومؤسساتهم وهذا ما يجب أن يكون في مؤسساتنا . لأن كل الدراسات تؤكد على ضرورة العمل على تطوير هذا النوع لدى موظفيها بدلا من عملها على ارتباطهم بها بواسطة الحوافز المادية ، لأن الالتزام العاطفي يعبر حقا على رغبة الفرد القوية للبقاء في منظمته المنبثقة عن تقبله لأهدافها وقيمها (أبو شيخة ، وعبد الجبار، 2014:104). كما تتفق أيضا مع دراسة رويم(2010) وهي دراسة بهدف التعرف على واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية بمدينة ورقلة، والتي أظهرت النتائج المنبثقة عنها أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العينة المبحوثة كان متوسطا ، وأن لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي بالنسبة لمتغير الجنس والخبرة ، واتفقت أيضا مع دراسة شافية بن حفيظ (2014) والتي هدفت إلى استكشاف مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية (الجنس ، الأقدمية في المهنة ، والمستوى التعليمي) وأجريت الدراسة على عينة تتكون من 270 معلم ومعلمة بالاستعانة بمقياس بورتر وزملاؤه لقياس مستوى الولاء لدى المعلمين ، وتم التوصل إلى وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي ، وإلى عدم وجود فروق تعزى إلى المتغيرات الشخصية المدروسة.

ويبدو واضحا بأن جميع الدراسات الجزائرية التي تطرقت إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي أو الالتزام التنظيمي فان نتائجها تقريبا متشابهة ، وأن مستوى الالتزام أو الولاء دائما كان متوسطا ، وهذه النتيجة تؤكد الشرح الموجود ما بين العامل الجزائري ومؤسسته ، ويمكن إرجاع هذه النتائج إلى مفهوم العمل لدى الفرد الجزائري ، ونظرته إلى المؤسسة التي يعمل فيها ، والملحوظ في الواقع يؤكد هذه النتائج ، من التأخرات والغيابات ... إلى غير ذلك من السلوكيات السلبية التي أصبحت تعاني منها المؤسسات الجزائرية وخاصة في القطاع العام . ولهذا يجب الانتباه إلى النتائج وأخذها بموقع الجد وإيجاد الحلول الكفيلة لتدارك هذا الوضع ، والذي أصبح ثقافة قائمة و متجذرة في مجتمعنا .

إلا أن نتائج الدراسة جاءت مخالفة عن نتائج دراسة راتب السعود (2014) التي هدفت إلى دراسة ممارسة القيم وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لدى مديري التربية والتعليم بالأردن ، وأجريت الدراسة على عينة قوامها 282 فردا، حيث بينت النتائج المتوصل إليها إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لدى العينة المبحوثة كان مرتفعا بمتوسط حسابي بقيمة (4.00) وكانت جميع المجالات الفرعية للالتزام مرتفعة ، وعلى ضوء ذلك أوصى الباحث بالاستمرار في توفير الجو المناسب للعمل بكفاية واطمئنان وتفعيل نظام الحوافز طبقا للالتزامهم بالقيم ، وضرورة الاستفادة من هذا الالتزام الموجود بما يحقق مستوى أفضل من الأداء والانجاز ، وتختلف أيضا عن دراسة سمية جقيدل (2015) والتي هدفت إلى التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الاغواط ، حيث تكونت عينة الدراسة من 125 عاملا ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهذه النتيجة تبدو منطقية باعتبار أن مؤسسة سونلغاز توفر امتيازات ورواتب قلما نجدها في مؤسسات عمومية أخرى لعينة الدراسة كان مرتفعا كما جاءت مخالفة كذلك لنتائج دراسة عزيز وردة (2010) ، التي تطرقت إلى دراسة علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي لدى عمال الدوريات بالمؤسسة العمومية لتحويل الورق ببوسماعيل بالجزائر العاصمة، وأجريت الدراسة على عينة قوامها 121 عامل ، وخلصت إلى أن العاملين بالمؤسسة يتمتعون بالالتزام العاطفي والمعياري حيث احتلا المرتبة الأولى بينما جاء الالتزام الاستمراري في المرتبة الأخيرة عكس نتائج الدراسة الحالية التي خلصت نتائجها الى شيوع الالتزام الاستمراري بدرجة أولى. ويمكن أن يفسر الباحث شيوع الالتزام التنظيمي الاستمراري لدى العينة المبحوثة في السياق الاجتماعي للعامل الجزائري وثقافة العمل المترسخة لديه والتي تستند أساسا على الجانب المادي بالدرجة الأولى وتفضيل المصلحة الذاتية ، وبالتالي فهو يجسد العقد النفسي ألعلائقي الذي يقوم على عملية التفاوض حول الموارد الاقتصادية كالأجور والزيادات وأوقات العمل والعطل

وهي غير ثابتة وتقوم على المصلحة الذاتية وتحدد المسؤوليات والتركيز على المدى القصير، ومثل هذه العقود تعبر عن انخفاض في مستوى الولاء ومستويات متدنية من الالتزام.(عصام حيدر، فداء ناصر، 2014:269) وهذا هو السائد في المؤسسة العمومية الجزائرية وغياب العقد النفسي العلائقي لدى العامل الجزائري الذي يعتمد على الاستثمار العاطفي والتبادل الاجتماعي وتبني قيم المنظمة واحترام تقاليدها، وما الإضرابات والاحتجاجات حول الزيادات في الأجور والامتيازات التي تنامت في السنوات الأخيرة لخير شاهد على غياب العقود العلائقية في مؤسساتنا العمومية على مختلف طبيعتها. وهذا قد يعود إلى غياب ثقافة وقيم العمل في مجتمعنا بشكل خاص والوطن العربي بشكل عام. والنتيجة العامة المستنتجة من الدراسة الحالية أو الدراسات الجزائرية التي تناولت دراسة واقع الالتزام التنظيمي أو الولاء التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية على مختلف طبيعة نشاطها تجارية أو صناعية أو خدماتية فان مستوى الالتزام التنظيمي لدى العينات المبحوثة كلها خلصت إلى وجود مستوى متوسط من الالتزام، وهذه النتائج تؤكد الشرح السائد بين العامل الجزائري والمؤسسات التي يعمل بها، ولذا فعلى جميع القيادات الإدارية في جميع المؤسسات الاهتمام بالعنصر البشري على المستوى النفسي والسلوكي لمعالجة هذا المستوى المتدني من الالتزام التنظيمي الآثار السلبية الناتجة عنه على أداء المؤسسات الجزائرية.

مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

- هناك فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بلديات دائرة عمي موسى ولاية

غليزان تبعا للمتغيرات (الجنس ، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي).

أشارت النتائج الواردة في الجداول (11-12-13) إلى عدم وجود فروق في مستوى الالتزام

التنظيمي لدى الموظفين بقطاع البلديات بدائرة عمي موسى ولاية غليزان تبعا لمتغير الجنس (ذكور ،

إناث) ، كما ، لا توجد فروق أيضا في مستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة المهنية ، وهذه

النتيجة لا تختلف عن دراسة رويم فايزة (2010) والتي هدفت إلى التعرف على واقع الولاء التنظيمي بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة والتي توصلت إلى وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى العينة المبحوثة ، والى عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغيري الجنس والخبرة المهنية ، وتتفق أيضا مع دراسة رحمانى محمد (2012) والتي هدفت إلى التعرف على الانتماء التنظيمي وعلاقته ببعض الشخصية والتنظيمية ، أجريين الدراسة على عينة تتكون من 110 عضوا بالمؤسسة الاستشفائية بتميمون أسفرت النتائج إلى إن مستوى الانتماء لدى العينة المبحوثة كان متوسطا ، و إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة بين مستوى الانتماء والمتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي ، ومدة الخدمة ، واسم الوظيفة) ، وتتفق أيضا مع الدراسة الطعاني والشوابكة (2013) ، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المكتبات الجامعية الأردنية ، والتي خلصت نتائجها على وجود مستوى منخفض من الرضا الوظيفي ومستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى العينة المبحوثة ، كما أفرزت عن عدم وجود اختلاف في درجة الالتزام باختلاف متغيرات الجنس والخبرة ، والمستوى العلمي ، في حين أنها تختلف باختلاف متغيرات الوظيفة والراتب الشهري. بينما أكدت نتائج الدراسة الحالية على وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي ، ولصالح المستوى الجامعي ، وهي تختلف عن نتائج الدراسة السابقة فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي ، كما أنها لا تختلف أيضا مع نتائج دراسة سعد تراحيب غنام البقمي (2012) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بجوازات السفر بمكة المكرمة ومن ابرز نتائجها عدم وجود تباين في وجهات النظر لدى العينة المبحوثة ، وهذا يشير إلى تمتع غالبية المبحوثين بمستوى عالي من الالتزام التنظيمي تبعا للمتغيرات (المؤهل العلمي والخبرة والسن) ، كما نتائج الدراسة الحالية جاءت مشابهة لدراسة محمودي الهواري (2014) والتي هدفت إلى دراسة العوامل النفسية والاجتماعية (الرضا الوظيفي ،

الالتزام التنظيمي ، القيم الشخصية ، والثقافة التنظيمي) وفعالية أداء المسيرين في منظمات الأعمال الجزائرية بالغرب الجزائري ، حيث **أشارت** نتائجها إلى عدم وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العينة المبحوثة فيما يتعلق بمتغير الخبرة والمستوى **التعليمي** ، بينما خلصت إلى وجود فروق فيما يتعلق بمتغير الجنس فالدراسة الحالية تختلف عن الدراسة السابقة فيما يتصل بتأثير متغير المستوى التعليمي ، ومماثلة لها فيما يتعلق بمتغير الخبرة ، كما نتائج الدراسة الحالية تختلف عن دراسة عاشوري ابتسام (2014) بعنوان الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة ، وهي دراسة في علم الاجتماع ، تخصص عمل وتنظيم ومن أبرز نتائجها عدم وجود فروق في اتجاهات الأفراد المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي ، وبتغير الخبرة المهنية ، ومن أبرز توصيات الباحث إجراء دراسات حول واقع الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية. وتختلف عن نتائج دراسة يوسف غنيم (2014) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح بفلسطين واثر العوامل الديمغرافية (الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية والعمر ، الرتبة) ، وأجريت الدراسة على عينة قوامها 133 فرد وخلصت نتائجها إلى وجود مستوى مرتفع في درجات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، وإلى عدم وجود فروق في مستويات الرضا والالتزام تبعا لمتغير الخبرة والعمر وهي لا تختلف عن نتائج الدراسة الحالية فيما يتصل بمتغير الخبرة.

بينما **أشارت** إلى عدم ويمكن تفسير هذا الاختلاف كون أن ذوي الشهادات الجامعية عادة ما **يحصلوا** على رتب ذات تأطير ، ويصنفون في رتب ذات مستوى أعلى وبالتالي يستفيدون من راتب أحسن ولهم إمكانية **التدرج** أثناء مسارهم المهني **والوصول إلى أعلى الرتب** ، كما أنهم حديثي التوظيف ، كون أن إدارات البلديات خلال السنوات القليلة الماضية تدعمت بشكل كبير بإطارات جامعية ، وذلك يدخل في إطار سياسة الدولة الساعية إلى عصرنه الإدارة المحلية على مستوى بالبلديات

لتجسيد الحكومة الاليكترونية في الواقع ، كما أنها تتشابه مع دراسة (غنام البقمي 2012) التي توصلت نتائجها إلى عدم وجود تباين في وجهات النظر لدى العينة المبحوثة تبعاً لمتغيرات (الخبرة والسن) ، إلا أنها تختلف عن دراسة كومار وجيري(2009) التي توصلت نتائجها إلى وجود اختلاف في درجة الرضا الوظيفي والالتزام تبعاً لخبرة العاملين ، حيث أشارت إلى أن العمال الأكثر خبرة في العمل لديهم رضا وظيفي والتزام تنظيمي أكبر مقارنة بالعمال الأقل خبرة ، كما أنها تتشابه مع نتائج دراسة (محمودي الهوراي 2014) التي هدفت إلى دراسة العوامل النفسية والمتغيرات التنظيمية (الرضا المهني ، الالتزام التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، القيم الشخصية ، وفعالية أداء المسيرين) ، والتي من أهم نتائجها وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي للمسيرين من حيث متغير الجنس، وعدم وجود فروق في مستوى الالتزام بالنسبة لمتغيرات الخبرة والمستوى التعليمي. وتتشابه أيضاً مع نتائج دراسة مزوار منوبة (2013) ، التي هدفت إلى دراسة أثر الحوافز على الولاء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية ، والتي أجريت على عينة قوامها 182 عاملاً والتي خلصت إلى وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسات المدروسة ، كما أن مستوى الولاء لا يتأثر بالعوامل الشخصية للعامل (الجنس ، الوظيفة ، الأقدمية) بينما تختلف معها فيما يخص المؤهل العلمي ، لا يؤثر في مستوى الولاء بالنسبة للدراسة السابقة ، وتتوافق أيضاً مع دراسة عاشوري ابتسام (2015) التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين متوسطات اجابات المبحوثين حول درجة الالتزام التنظيمي وفقاً لمتغير المستوى التعليمي .عكس الدراسة الحالية التي **بينت وجود** فروق في درجات مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى العلمي ولصالح المستوى الجامعي ويفسر الباحث هذا التباين كون أن ذوي المستوى التعليمي الجامعي حديثي التوظيف وهم في مرحلة اكتساب التجربة وليست لهم تجربة مهنية ، كما أن أغلبهم توظفوا في وظائف لا تتناسب و شهادتهم وذلك لحاجتهم للعمل في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية ،

وهم بذلك عادة ما **يلجؤون** إلى البحث عن وظائف في قطاعات أخرى كالتعليم مثلا ، كما أن فرص التطور نوعا ما محدودة كون أن أغلب الهياكل التنظيمية للبلديات لا تتيح الارتقاء إلى مناصب تتوافق وطموحات ذوي التأهيل الجامعي ،عكس ذوي المستوى الثانوي أو المتوسط ،الذين ليس لهم فرص بديلة.

مناقشة الفرضية الرابعة:

- **هناك فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين ببلديات دائرة عمي موسى ولاية غليزان تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي).**

أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى العينة المبحوثة بالبلديات محل الدراسة تبعا لمتغير الجنس (ذكور ، إناث) ، كما خلصت إلى عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعا لمتغيرات الجنس ، الخبرة المهنية والمستوى التعليمي ، وهذه النتائج لا تختلف عن النتائج التي خلصت إليها دراسة كل من الشوابكة والطعاني (2013) والتي هدفت إلى التعرف على درجة كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المكتتبين بالجامعات الأردنية ، وأجريت الدراسة على عينة قوامها 138 فر وأشارت النتائج إلى أن درجة الرضا كانت متوسطة وأن درجات الرضا الوظيفي من وجهة نظر العينة المبحوثة لا تختلف باختلاف متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ، ولا تختلف أيضا عن دراسة عيساوي وهيبة (2012) التي هدفت إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية " ترابي بوجمعة " ببشار ، وأجريت الدراسة عينة تتكون من 60 عونا شبه طبيا ، وخلصت نتائجها إلى مستوى متوسط من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ(2.92) لدى العينة محل الدراسة

، والى عدم وجود أي علاقة مابين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر ، المستوى العلمي ، الخبرة المهنية ، والوظيفة) ، لأن كل معاملات الارتباط كانت أقل من 0.30 في حين أنها كانت متباينة من حيث متغيرات الوظيفة والراتب الشهري .

مناقشة الفرضية الأساسية:

- هناك علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي لدى الموظفين ببلديات دائرة عمي موسى ، ولاية غليزان .

كشفت النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) لمخلص الانحدار المتعدد عن وجود علاقة ايجابية ما بين الرضا الوظيفي بأبعاده (الحوافز والراتب ، الإشراف ، محتوى العمل ، قيمة الانجاز ، طبيعة العلاقات) والالتزام التنظيمي العام لدى ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,17 وهي علاقة ضعيفة ، كما أن أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة تفسر ما نسبته 17 % فقط من متغير الالتزام التنظيمي ، وأن هذه المساهمة تعود إلى بعد قيمة الانجاز وذلك بالنظر إلى قيم بيتا (Beta) التي بلغت 0,18 ، وهي دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، كما أن هذه العلاقة تتعلق ببعد قيمة الانجاز. كما يمكن أن يفسر الباحث وجود هذه العلاقة إلى أن الأفراد الذين يكون لديهم دافع للانجاز يكونوا ملتزمين اتجاه المنظمات التي يعملون بها ، أكثر من غيرهم، وفي هذا السياق يرى أصحاب نظرية الانجاز في الحاجات بأن الأفراد الذين لديهم حاجة للانجاز يكون لديهم دافع قوي للتفوق والكفاح من أجل تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي وهذه الفئة تكون في الغالب مهتمة نفسيا بانجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة .

وكنتيجة يمكن استخلاصها من خلال هذه النتيجة هي أن بالرغم من وجود هذه العلاقة والتي تبقى علاقة ضعيفة نوعا ما فإنها تعبر بكل وضوح على أن رضا الأفراد أو عدم رضاهم لا يعني بالضرورة أن يكونوا ملتزمين أو غير ملتزمين اتجاه المنظمات التي يعملون بها ، أي أن الرضا الوظيفي للأفراد لا يؤدي حتما إلى التزامهم لمنظماتهم ، كما أن الجانب المادي لا يحقق الالتزام التنظيمي وإنما هناك عوامل أخرى له.

ونظرا لعدم عثور الباحث على دراسات جزائرية في حدود إطلاعه تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين، ماعدا دراسة برباخ رابح (2012) والتي هدفت إلى دراسة علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين بالمركبات الرياضية بولاية المسيلة ، بهدف التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما وأثر بعض المتغيرات ، حيث أجريت الدراسة على عينة قوامها 117 موظفا وموظفة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى الاستبيان كأداة رئيسية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية.
 - يوجد مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية .
 - هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .
- ومن أهم توصيات الباحث ضرورة تحسين سلم الرواتب المعمول حتى يزيد رضا العاملين ، والاهتمام بجانب تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين ضمن نطاق العمل الرسمي.(سمية جقيدل،2015:21)

- يربط نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات العربية والتي حتى وإن اختلفت مع الدراسة الحالية سواء من حيث البيئة التي أجريت فيها ، والمجتمع الذي أجريت عليه هذه الدراسات إلا أنها تتشابه فيما بينها ،كونها تناولت نفس المتغيرين واستعملت نفس الأدوات ومن بين هذه الدراسات

التي جاءت نتائجها مشابهة لنتائج الدراسة الحالية ، نجد دراسة مروان احمد حويحي (2008) والتي هدفت إلى بحث أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين بالبقاء في الاستمرار في العمل لدى العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي بقطاع غزة ، والتي أجريت على عينة قوامها 181 عاملا ، والتي خلصت نتائجها الى وجود علاقة ايجابية ما بين قيمة الانجاز ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل من وجهة نظر العينة المبحوثة. وجاءت مشابهة أيضا مع دراسة عبدالفتاح خليفات (2009) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة الأردنية ، والتي أجريت على عينة قوامها 559 عضوا ، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هي وجود علاقة ايجابية ما بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ، ومن أهم التوصيات التي جاءت فيها ، ضرورة وضع نظام للمكافآت والحوافز لأعضاء هيئة التدريس حفاظا على استقرار الأساتذة وعدم البحث عن الفرص البديلة.

وتتشابه أيضا مع دراسة الشوابكة والطعاني (2013) والتي هدفت إلى دراسة الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المكتتبين في ثلاث جامعات أردنية ، وأجريت الدراسة على عينة تتكون من 138 مكتتبا ، وخلصت نتائجها إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى العينة المبحوثة كانت متوسطة، بينما درجة الالتزام التنظيمي كانت كبيرة ، مع وجود ارتباط دال بين المتغيرين ، كما أشارت أيضا إلى عدم وجود اختلافات في درجة الرضا والالتزام تعزى لمتغيرات الجنس ،الخبرة والمؤهل العلمي ، كما تشابه أيضا مع دراسة نواوي فلمبان(4129هـ) والتي تطرقت إلى دراسة الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، وخلصت نتائجها إلى أن هناك مستوى

عال في درجات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العينة المدروسة، والى وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين المتغيرين مقدارها 0,51 .

إلا أنها اختلفت مع دراسة أحمد قمر (2015،) و التي هدفت إلى دراسة الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا بالسودان واثرت بعض المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي ، سنوات الخبرة والعمر والمؤهل العلمي) ، وبلغت عينة البحث 100 عضوا والتي أظهرت نتائجها إلى أن درجة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة، كما كشفت عن عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي .

ومن خلال نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة اتضح بأن أغلب النتائج تشير إلى وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين إلا أنها تبقى نسبية ، كون أن الدراسات تختلف بحجم العينة المدروسة والفترة الزمنية والبيئات التي أجريت فيها الدراسة وطبيعة الوظائف والمناخ السائد داخل كل منظمة والثقافة التنظيمية المعتمدة ونمط القيادة المعتمد إلى غيرها من المتغيرات التي لها أثر في نتائج كل دراسة ، لكن يمكن اعتبار أن رضا الأفراد عن وظائفهم يمكن أن يكون له تأثير على التزامهم نحو منظماتهم بغض النظر عن البعد الذي يمكن أن يكون له إسهام كبير في وجود هذه العلاقة ، وهذا ما يمكن الكشف عنه في دراسات أخرى مستقبلية قد تأخذ كل هذه العوامل بعين الاعتبار .

خاتمة الدراسة

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 ببلديات دائرة عمي موسى بولاية غليزان بصفة خاصة ، 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 التعليمي).

وان كانت أهم نتيجة خلصت إليها الدراسة هي تمتع أفراد العينة المبحوثة بدرجة متوسطة في رضاهم الوظيفي و التزامهم التنظيمي من وجهة نظرهم ، كما أن العلاقة بين المتغيرين وان كانت ايجابية إلا أنها كانت ضعيفة، وبالرغم كون هذه النتيجة تتشابه مع الكثير من الدراسات التي تناولت المتغيرين وخاصة الدراسات الجزائرية ، حتى و إن تناولت كل متغير على حدى ، 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 للدراسة 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 وسيطية 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 ربما بعض المتغيرات التي لها اثر على نتائج الدراسة ، كما أن نسبة حجم العينة ، وطريقة إجاباتها والتي غالبا ما تكون عشوائية ،بمعنى نظرية، لا سلوكية

خاتمة الدراسة

قد يكون لها اثر سلبي كذلك على نتائج الدراسة ، ولهذا يجب مراعاة كل هذه العناصر في دراسات لاحقة للدراسة الحالية.

التوصيات

- على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ضرورة التركيز على الجانب الإنساني في التعامل مع الموظفين ، اذ يعتبر عامل مهم لدفع الموظفين نحو الانجاز ،من خلال تشجيعهم على المساهمة الحقيقية في تحقيق الأهداف المرجوة من إدارة البلديات.
 - 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 تنمية الإدراك لدى الموظفين للالتزام التنظيمي وفقا للواجبات المحددة في القانون الأساسي عن طريق التوجيه والإرشاد وفق برامج تكوينية داخلية.
 - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية لما لها من أثر على استقرار الموظفين والتقليل من الصراعات.
 - وضع معايير تقييم واضحة مبنية على أسس علمية من شأنها خلق التنافس في بيئة العمل بدلا من الصراعات.
 - ضرورة العودة إلى تفعيل مراكز التكوين الإداري لتكوين الموظفين كما كان معمول به سابقا.
 - ضرورة تكوين الموظفين الذين يشغلون مناصب قيادية (المناصب العليا) والاعتماد على مبدأ الكفاءة وليس الأقدمية.

التوصيات

- توصيات موجهة للباحثين

سعى إلى إثراء الميدان العلمي بالبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية فإن الباحث

يقترح إجراء دراسات مستقبلية على النحو التالي:

- القيام بدراسات مماثلة مع توسيع مجتمع الدراسة إلى أكبر عدد من البلديات عبر ولايات

الوطن.

- التفات المهتمين بالبحث العلمي وإجراء دراسات في مختلف المواضيع على مجتمع الموظفين

بقطاع الإدارة الإقليمية (البلديات)

- إجراء دراسات حول المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرضا الوظيفي والالتزام

التنظيمي.

- دراسة واقع العقد النفسي وعلاقته بالسلوك الحضاري لدى موظفي الجماعات الإقليمية (

كالبلديات ، الولايات)

- الشعور بالمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي .

قائمة المراجع

- ايناس فؤاد نواوي فلمبان(2008) ،الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى ا
المشرفات التربويات والمشرفين التربويين ، رسالة ماجستير ، بكلية التربية بجامعة أم القرى
،قسم الإدارة التربوية والتخطيط بالمملكة العربية السعودية.
- ابتسام يوسف محمد مرزوق ،(2011) استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي
لدى المعلمين ، ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية ، غزة
- أحمد صقر عاشور ، (2005)، السلوك التنظيمي في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ،
الإسكندرية،
- أحمد محمد بن عيسى، (2014) ، مجلة العلوم الإدارية المجلد 41 العدد 2 .
- إسماعيل بن خليفة علي فارس، (2014)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العامل
الجزائري ، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي ، العدد7/ ديسمبر 2014 الجزائر.
- أشرف محمد عبد الغني ،(2001) علم النفس الصناعي ،أسسه وتطبيقاته ، المكتب الجامعي
الحديث ،الأزاريطة ،مصر .الجامعية،دط..
- أميرة محمد رفعت نواس (2006)، اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين
العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى العاملين بالبنوك التجارية ، رسالة ماجستير إدارة الأعمال
،كلية التجارة ، القاهرة ،مصر.
- انس عبد الباسط عباس ،(2011) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان دار المسيرة ،
الأردن
- بشير الخضرا- مدوة احمد و آخرون ،(2010) ، السلوك التنظيمي (القاهرة ، الشركة العربية
للتسويق.
- جعفر فارس العرجان ،(2013) ميرفت عاهد ذيب، الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية البدنية
بمدارس عمان في ضوء بعض المتغيرات ، مجلة العلوم التربوية ، المجلد 25، العدد(1) ص ص
177-151.
- جمال مراد،(2011)، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي بشركة صوفيا بسوق أهراس ،
ماجستير في علم الاجتماع ،تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة باجي مختار عنابة.
- حسين حريم ، السلوك التنظيمي ،(1998) سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر،
عمان ، الأردن

قائمة المراجع

- حمادات محمد ،(2006)، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين في المدارس ط1 ،دار ومكتبة الحامد للنشر ،عمان ، الأردن.
- دواوي علي (2014)، الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية ولاية مستغانم ،جامعة وهران.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- رافدة الحريري،(2014)، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار البازوري العلمية ، عمان ،الأردن.
- رونالد .ي ريجيو ، ترجمة فارس حلمي ، (1999)، المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي ، عمان ، دار الشروق .
- رويم فايزة (2010) ،واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية بمدينة ورقلة ، دراسات تربوية ونفسية ، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية ، العدد (05) ،ص 96-118.
- رياض ضياء عزيز(2012)، المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من منتسبي شركة نفط نيسان ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد3،العدد1
- سالم تيسير الشرايدة ،(2010)، الرضا الوظيفي ، اطر نظرية و تطبيقات عملية ، عمان دار الصفا -سامي عارف ، الوصف الوظيفي ، (2008)، أساسيات دار زهران للنشر ، عمان الأردن.
- سعد حمود العنزي ،(2013)، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال ،عمان دار الوراق .
- سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي ،(2007)،"النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي"رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية،جامعة أم القرى.
- سلامة رتيبة،(2003)، الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن و علاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين.رسالة دكتوراه غير منشورة.جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الأردن.
- سليمان إبراهيم الحوري ، حسين علي الزيود ، (2011)،العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في شركة الاتصالات الخلوية العامة بالأردن من وجهة نظر العاملين، مجلة المنارة ، المجلد 17 ،العدد 05 .

قائمة المراجع

- سمية جقيدل (2015)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الاغواط رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.
- الشادي احمد،(2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- شاطر شفيق،(2010)، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، سونلغاز جيجل ، جامعة امحمد بوقرة بومرداس ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،اشرف مغاري عبد الرحمان.
- شافية بن حفيظ ، (2014)، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية ، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة ،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 17 /ديسمبر 2014 ، جامعة قاصدي مرباح بورقلة ،الجزائر.
- شرفي عامر ،(2012)، الرضا عن العمل وعلاقته ببعض المتغيرات في ضوء المدرسة الحديثة، أطروحة دكتوراة ،معهد التربية البدنية والرياضية ،جامعة الجزائر 3.
- شوقي ناجي جواد، (2010)،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط1.
- صالح الدين محمد عبد الباقي،(2002)، السلوك الفعال في المنظمات،دار الجامعة الجديدة،الأزاريطة ،الاسكندرية ، مصر.
- صالح بن حمد العساف، (2004)المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، مكتبة العبيكان ،ط4 ، السعودية.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي (2005) ،"السلوك الفعال في المنظمات"،الإسكندرية،الدار
- صوفي عبد الوهاب،(2015)، العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في بيئة عمل متغيرة ، دراسة ميدانية بمؤسسة الزنك بالجزوات ، تلمسان ، جامعة وهران (رسالة دكتوراة غير منشورة) .
- طارق الحاج فليح حسن (2010)، الاقتصاد الإداري ، دار الصفا ،عمان ،الأردن ، ط1.
- طارق طه (2008)، السلوك في بيئة العولمة والانترنات ، دار الجامعة الجديدة .

قائمة المراجع

- عادل عبد الرزاق هاشم، (2010)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان الأردن .
- عاشوري ابتسام(2015)، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، ماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم ،غير منشورة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.
- عائشة أبو حمدة، راتب السعود، (2013)، التراخي التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد (1)، العدد (1) .
- العبادي احمد، (1999)، الالتزام التنظيمي و العوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن .
- عبد الفتاح صالح خليفات ، منى خلف الملاحمة (2009)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في الجامعات ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 25- العدد (3+4).
- العديلي ناصر، (1981)، الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس الإداري من جامعة و لاية كاليفورنيا (هبولدت).
- عصام حيدر ، فداء ناصر، (2014)، أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل لدى الهيئة التدريسية بالجامعات الخاصة السورية ، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 30 ، العدد الأول سنة 2014.
- علي عباس (2008)، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة الجامعة عمان الأردن.
- علي عبد الرحيم صالح ، (2014)، المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية ، دار حامد للنشر ، عمان ، الأردن.
- عمار الطيب كشرود، (2007)، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان.

قائمة المراجع

- العميان محمود، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط(3) عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- العوفي محمد، (2005)، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- عونية أبو سنية، و عبد الجبار البياتي ، (2014) مستوى إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة عمان، المجلة الأردنية للعلوم التربوية ، المجلد (10)، العدد(01) ، ، ص 101-119.
- عويد سلطان المشعان، (1994) علم النفس الصناعي ، مكتبة الفلاح بيروت ، لبنان .
- فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد، (2009)، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، عمان الأردن ، ط2.
- كامل محمد عويضة (1996)، علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية ، بيروت لبنان.
- كريم ناصر علي ، أحمد محمد يخلف الديلمي، (2009) علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل ، دار وائل للنشر ، ط1 ، عمان الأردن .
- لوكيا الهاشمي ، بومنقار مراد ، (2014) المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي ، عمان ، دار الأيام .
- مجذوب احمد محمد احمد قمر (2015) ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بجامعة دنقلا بالسودان، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي ، العدد9/ ديسمبر 2015 الجزائر.
- محمد الزيودي ، و عماد الزغلول ، (2008)، الرضا الوظيفي معلمي لتربية الخاصة والعوامل المؤثرة في المدارس الحكومية ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد 9 العدد1 مارس .
- محمد بن الحميدي أشمري،، (2013) ، واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية .
- محمد بن غالب العوفي، (2005) ، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية.

قائمة المراجع

- محمد خليل عباس، محمد بوبكر نوفل، محمد مصطفى العبسي، فريال محمد ابو عواد، (2012) مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، عمان ، الأردن.
- محمد شحاتة ربيع ، (2010)، علم النفس الصناعي و المهني، عمان ، دار المسيرة .
- محمد قاسم القريوتي (2009) ، ط5، السلوك التنظيمي ،دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال.
- مخلص شياع علي الجميلي (2012) ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 4 العدد 9 ص: 296.
- مروان احمد حويحي (2008)، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين بالبقاء في الاستمرار في العمل لدى العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي، بقطاع غزة- رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بقطاع غزة بفلسطين.
- مروان احمد(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.
- مروان طاهر الزغبى ، (2011)، الرضا الوظيفي ، مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته و أساليب زيادته في العمل ، عمان ، دار المسيرة .
- موسى احمد خير الدين، محمود احمد النجار(2010)، اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية.
- نماء جواد العيدي (2012)، اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد70، العدد24
- نوري بشير(2010)، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية
- الهنداوي ياسر،(2002)، الالتزام التنظيمي و ضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم التربية المقارنة و الإدارة التعليمية ، كلية التربية،جامعة عين شمس،جمهورية مصر العربية.
- الوزان محمد احمد،(2006)،"المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي"،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، البحرين،دط.

- يونس احمد إسماعيل الشوابكة، حسن الطعاني (2013) ، مجلة دراسات تربوية ، المجلد 40 ، العدد 01 ، الأردن .

المراجع باللغة الأجنبية:

- Alis, D. Besseyre des Horts, C.H. Chevalier, F. Fabi, B. Peretti, J.M. (2011), GRH une approche internationale, (3ème édition), Bruxelles : De Boeck.
- Besseyre des Horts, C.H. (2011), *RH au quotidien, 100 Fiches*, Paris : Dunod.
- Dion, G. (1986), *Dictionnaire Canadien des relations du travail*, (2^{ème} édition), Québec : Les presses de l'université LAVAL.
- Mascelet, G. (2000), *La dimension psychologique du management, méthodologie pour l'étude des organisations*, Paris : Presses Universitaires de Septentrion.
- Paillé, P. (2004), *L'engagement organisationnel : de la psychologie sociale au management des ressources humaines*, dans Bonardi, C. Gregoir, N. Menard, J.Y. Roussiau, N. (Eds.), *Psychologie sociale appliquée, emploi, travail et ressources humaines*, (pp.130-148). Paris : In Press Edition.
- Randon, S. (2012), Actualisation 2011 de la revue de littérature sur la satisfaction au travail conduite par le CCECQA en 2000/2010, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00748863> consulté le 4 mai 2016 à 08 :45

فضيلة الأستاذ:.....
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

طلب تحكيم استبيان

الملحق رقم (01)

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم
فإن الباحث قام بإعداد أداة البحث في صورتها الأولية لغرض إجراء دراسة بعنوان:

- الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي -

لدى الموظفين ببلديات دائرة عمي موسى، ولاية غليزان

ولما من سعادتكم من خبرة في مجال البحث العلمي ، فاني أمل من سيادتكم التكرم بتحكيم
الاستبيان المرفق، للأخذ بملاحظاتكم ونصائحكم وتوجيهاتكم ، ولكم مني أسمى عبارات الشكر
والتقدير.

كما نحيطكم علما بأن أداة البحث تتكون من قسمين: القسم الأول: خاص بالرضا الوظيفي ،والقسم
الثاني: خاص بالالتزام التنظيمي،

مع العلم كذلك بأن تساؤلات الدراسة هي كما يلي:

- ما مستوى كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين ببلديات دائرة عمي موسى ولاية غليزان؟
 - هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي (الرضا عن: الراتب والحوافز ، الترقية ، الإشراف ، قيمة الانجاز ، توقعات الموظف، العدالة ،طبيعة العلاقات ، محتوى العمل) والالتزام التنظيمي (العاطفي ، المستمر، الأخلاقي) لدى الموظفين ببلديات دائرة عمي موسى ، ولاية غليزان؟
 - هل هناك فروق في مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العينة على ضوء متغيرات (الجنس ، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي)؟
 - أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:
مستوى كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما ، والفروق في مستويات كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على ضوء متغيرات(الجنس ، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي).
- وشكرا على حسن تعاونكم.

إشراف أ. الدكتور:

- مزيان محمد

إعداد الطالب :

- صرفاق عبد القادر

ثالثا: مقياس الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي هو الشعور الايجابي المتولد عند الموظف اتجاه منظمته الإدارية والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد، والافتخار بآثارها وخلق التوافق بين قيمه وقيمها (الحوامدة 2004).

- والذي تضمن الأبعاد التالية:

- أما التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي في هذه الدراسة :

فهو الدرجة الكلية التي يحصل عليها الموظف المبحوث وفقا للدرجات المناسبة للإجابات، من خلال التعبير عن إرادته القوية لبذل أعلى جهد للمنظمة و الرغبة في الحفاظ على عضويته بها و اعتقاده القوي بأهداف إدارة البلدية و قيمها، والرغبة بالبقاء فيها .

حيث تشير الدرجة الأعلى إلى تمتع المبحوث بمستوى مرتفع من الالتزام والعكس صحيح .

مع اعتماد الإجابات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي: (موافق بشدة ، موافق محايد ، غير موافق ، غير موافق (إطلاقا)

1 2 3 4 5 وفقا للأوزان

والعكس في حالة الصياغة السالبة لل فقرات

وهو يتكون من ثلاثة أبعاد:

- **الالتزام العاطفي:** ويشير إلى درجة شعور الموظف بالارتباط والتوحد مع أهداف وقيم الإدارة العمومية بالبلدية التي هو موظف بها ، ويقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها من خلال إجابته على الفقرات المكونة لهذا البعد.

- **الالتزام المستمر:** ويشير إلى حاجة الموظف للاستمرار في العمل بالإدارة العمومية للبلدية لأنه في حاجة إليها ، و لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى ، ويقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها من خلال إجابته على الفقرات المكونة لهذا البعد.

- **الالتزام المعياري:** ويشير إلى شعور الموظف بالالتزام أخلاقي يدفعه إلى البقاء في الإدارة العمومية، والذي يعتبره كواجب بغض النظر عن المنافع التي يستفيد منها، ويقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها من خلال إجابته على الفقرات المكونة لهذا البعد.

وتم إعداد هذا الاستبيان بالاستناد إلى دراسة كل من (صوفي عبد الوهاب، 2014)، ودراسة (يوسف محمد الزغبى، 2010)، ودراسة (ابراهيم الحوري ، وعلي الزيود، 2010)، ودراسة (خليفات، 2009).

- أولاً:البيانات الشخصية:

- الجنس : ذكر ، ، أنثى ،

1. سنوات الخبرة: 1-05 سنوات 06-10 سنة ، 11-15 ، أكثر من 16 سنة

2. المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي

3. بلدية العمل: (موظف بلدية.....)

- ثانياً :مقياس الرضا الوظيفي

ويشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل أو الوظيفة التي يشغلها ، وهذه المشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية ، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد انه يحققه من عمله أو وظيفته، و تكون ذات علاقة بعدة عوامل (بالترقية ، الأجر ، الزملاء، الإشراف، محتوى العمل ، ساعات العمل) (عمار الطيب كشروود ، 2007:313).

ويعبر عنه إجرائيا في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها الموظف بإدارة البلدية نتيجة تقديره لدرجة رضاه عن مجالات الرضا الوظيفي المتمثلة في(الأجر والحوافز ، الترقية ، الإشراف ، العدالة ، توقعات الفرد ، محتوى العمل، قيمة الانجاز، طبيعة العلاقات في بيئة العمل).

مع اعتماد الإجابات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي:(موافق بشدة ،موافق محايد ،غير موافق ،غير موافق إطلاقاً)

1 وفقا للأوزان 2 3 4 5

حيث تم إعداد فقرات الاستبانة استنادا على دراسة كل من(دوايدي،20014) و دراسة (لوكيا،2014) ودراسة(مروان2008،)، ودراسة (محمدعطية ،2013)

- أولاً: البيانات الشخصية:

- الجنس : ذكر ، ، أنثى
4. سنوات الخبرة: 1-05 سنوات 06-10 سنة ، 11-15 ، أكثر من 16 سنة
5. المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي
6. بلدية العمل: (موظف بلدية.....)

- ثانياً: مقياس الرضا الوظيفي

1. الراتب والحوافز:

| العبارة | يقيس | لا يقيس | يعدل |
|---|------|---------|------|
| يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضياً لي | | | |
| يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بحجم مهامي و مسؤولياتي داخل مرضياً لي | | | |
| الراتب الذي أتقاضاه كاف لمتطلبات العيش. | | | |
| يوجد في عملي حوافز متنوعة و مناسبة | | | |
| يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع تكويني وشهادتي | | | |
| يتناسب راتبي الشهري مع الخبرة التي اكتسبتها | | | |
| الراتب لا يشجعني لبذل المزيد من الجهد | | | |
| أتسلم راتبي الشهري بانتظام | | | |
| الراتب الذي أتقاضاه ضعيف مقارنة بوظائف أخرى خارج القطاع الذي تعمل فيه (مثلاً كالتعليم ، الأمن.....) | | | |
| توجد بإدارة البلدية حوافز تشجع على العمل الجاد والمبادرة | | | |
| هناك مكافآت تحفز على التفوق والتميز في العمل | | | |

2- محتوى العمل:

| العبارة | يقيس | لا يقيس | يعدل |
|---|------|---------|------|
| العمل الذي أمارسه غير روتيني | | | |
| العمل الذي أقوم به يناسب قدراتي وإمكانياتي | | | |
| في حال تجاوز الوقت الرسمي للعمل، تقوم الإدارة بتعويض عن | | | |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | الساعات الإضافية للعمل (récupération) |
| | | | علاقتي حسنة مع المتعاملين مع الإدارة (البلدية) |
| | | | علاقتي حسنة مع الزملاء |
| | | | يوجد تنوع في المهام التي أنجزها |
| | | | المهام المسندة لي واضحة ومحددة |
| | | | المهام المسندة لي تجعلني أبذل مجهودات أكثر |
| | | | العمل الذي أقوم به لا يشجع على الحماس في العمل |
| | | | العمل الذي أقوم به يسبب لي الملل |

3- الإشراف

| يعدل | لا يقيس | يقيس | العبارة |
|------|---------|------|---|
| | | | رئيسك يتعامل معك بعدالة و شفافية |
| | | | أفكارك و آرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رئيسك عند اتخاذ القرارات تتعلق بالعمل. |
| | | | أجد تقديرا من قبل رئيسي في حال قيامي بعمل مميز أو إضافي. |
| | | | رئيسي يفوض بعض صلاحياته في العمل |
| | | | رئيسي يشجع الإبداع والتطوير في العمل. |
| | | | رئيسي يقدم لي المساعدة في حل المشكلات التي تواجهني في العمل |
| | | | رئيسي له كفاءة في اتخاذ القرارات |
| | | | يعتمد الرئيس على السلطة الشخصية بعيدا عن السلطة الرسمية |
| | | | تعدد المشرفين يخلق لي مشاكل في أداء عملي |

4- الترقية:

| يعدل | لا يقيس | يقيس | العبارة |
|------|---------|------|---|
| | | | تحترم الإدارة الأسس الموضوعية للترقية |
| | | | أنت راض عن فرص الترقية التي حصلت عليها |
| | | | تطبق لإدارة مبدأ المساواة والعدالة في تأمين فرص الترقية |
| | | | الترقية في الرتبة تتماشى و درجة المسؤولية التي تسند إليك. |
| | | | هناك فرص متاحة للترقية في الإدارة العمومية. |
| | | | رتبتي الحالية ملائمة مع سنوات الخبرة التي قضيتها في العمل |
| | | | رتبتي الحالية ملائمة مع الشهادة التي أحملها |

5- العدالة

| يعدل | لا يقيس | يقيس | العبارة |
|------|---------|------|-----------------------------------|
| | | | نظام العمل بالإدارة العمومية عادل |
| | | | توجد عدالة في الحصول على الترقية |

| | | | |
|--|--|--|------------------------------|
| | | | توجد عدالة في توزيع المكافآت |
| | | | توجد عدالة في تقديم الحوافز |
| | | | توجد عدالة في توزيع المهام |
| | | | الموظفون يعاملون بالمساواة |
| | | | طريقة تقييم الأداء عادلة |

6- توقعات الفرد (طموحات الفرد).

| يعدل | لا يقيس | يقيس | العبارة |
|------|---------|------|--|
| | | | فرص التكوين متاحة لنا |
| | | | توفر وسائل تساعد على أداء العمل بشكل أفضل |
| | | | يتيح العمل فرص التعلم |
| | | | يتيح العمل فرص اكتساب خبرات جديدة |
| | | | أتوقع التقدم في العمل بشكل جيد |
| | | | العمل الذي أقوم به يمنحني المكانة الاجتماعية اللائقة |
| | | | إن وظيفتي حققت لي ما كنت أطمح إليه |
| | | | وظيفتي مصدر سعادتي |

7- قيمة الانجاز.

| يعدل | لا يقيس | يقيس | العبارة |
|------|---------|------|--|
| | | | اشعر بالفخر و الاعتراز كوني موظف بالإدارة العمومية للبلدية |
| | | | اشعر أن عملي في البلدية مؤثر على كفاءتي |
| | | | مهنتي مرتبطة بالجانب الاجتماعي |
| | | | اشعر بارتباط اجتماعي مع ا المواطن |
| | | | اشعر ان مشاركتي ايجابية في تقدم ورقي المجتمع |
| | | | اشعر بالراحة النفسية و أنا أساعد المواطن |
| | | | اشعر بانني أساهم في تحقيق أهداف الإدارة العمومية |
| | | | أعتقد أن عملي حقق لي سعادتي |
| | | | اشعر أن عملي في الإدارة العمومية يعطيني مكانة عالية في المجتمع |
| | | | اشعر أن عملي بإدارة البلدية مفيد في ترقية المجتمع |
| | | | أشعر بأنني أساهم في تحقيق أهداف الإدارة العمومية |

8- العلاقة مع الموظفين :

| يعدل | لا يقيس | يقيس | العبارة |
|------|---------|------|---|
| | | | أنتلني المساعدة حين أجد صعوبة في أداء العمل |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | التعليمات التي تصدر عن الإدارة واضحة |
| | | | تحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين |
| | | | العلاقات بين الموظفين تحكمها اللوائح التنظيمية |
| | | | العلاقات بين الموظفين تحكمها المحاباة |
| | | | رئيسي يفوضني لاتخاذ قرارات متعلقة بالعمل |
| | | | العلاقات بين الموظفين تحكمها الصداقة |
| | | | علاقتك مع زملائك ورؤسائك في العمل حسنة |
| | | | يوجد مستوى تعاون عالي بين الموظفين في العمل |
| | | | العلاقات بين الموظفين تحكمها العلاقات الشخصية |
| | | | لا توجد لدي مشاكل ترتبط بأساليب التعامل مع زملائي |

- أولاً: البيانات الشخصية:

7. سنوات الخبرة: 1-10 سنوات 11-20 سنة ، 21-30 ، أكثر سنة

8. المستوى العلمي : متوسط في

9. بلدية العمل: (موظف ببلد)

10. الراتب أقل من 25.000 دج ----- أقل من 30.000 دج ----- أقل من 35.000 دج --- أقل من 40.000 دج ----- أقل من 45.000 دج ، أكثر من 45.000 دج

1. الجنس : ذكر ، أنثى

- ثانياً: مقياس الرضا الوظيفي

ويشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل أو الوظيفة التي يشغلها ، وهذه المشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية ، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد انه يحققه من عمله أو وظيفته، و تكون ذات علاقة بعدة عوامل (بالترقية ، الأجر ، الزملاء، الإشراف، محتوى العمل ، ساعات العمل) (عمار الطيب كشرود ، 2007:313).

ويعبر عنه إجرائيا في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها الموظف بإدارة البلدية نتيجة تقديره لدرجة رضاه عن مجالات الرضا الوظيفي المتمثلة في (الأجر والحوافز ، الترقية ، الإشراف ، العدالة ، توقعات الفرد ، محتوى العمل، قيمة الانجاز، طبيعة العلاقات في بيئة العمل).

مع اعتماد الإجابات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي: (موافق بشدة ،موافق محايد ،غير موافق ،غير موافق إطلاقاً)

1 وفقا للأوزان 2 3 4 5

حيث تم إعداد فقرات الاستبانة استنادا على دراسة كل من (دوادي،2004) و دراسة (لوكيا،2014) ودراسة (مروان2008)، ودراسة (محمدعطية ،2013)

ثالثا :مقياس الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي هو الشعور الايجابي المتولد عند الموظف اتجاه منظمته الإدارية والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد، والافتخار بآثارها وخلق التوافق بين قيمه وقيمها (الحوامدة 2004).

- والذي تضمن الأبعاد التالية:

- أما التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي في هذه الدراسة :

فهو الدرجة الكلية التي يحصل عليها الموظف المبحوث وفقا للدرجات المناسبة للإجابات، من خلال التعبير عن إرادته القوية لبذل أعلى جهد للمنظمة و الرغبة في الحفاظ على عضويته بها و اعتقاده القوي بأهداف إدارة البلدية و قيمها، والرغبة بالبقاء فيها .

حيث تشير الدرجة الأعلى إلى تمتع المبحوث بمستوى مرتفع من الالتزام والعكس صحيح .

مع اعتماد الإجابات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي: (موافق بشدة ،موافق محايد ،غير موافق ،غير موافق إطلاقاً)

1 وفقا للأوزان 2 3 4 5

والعكس في حالة الصياغة السالبة للفقرات

وهو يتكون من ثلاثة أبعاد:

- **الالتزام العاطفي:** ويشير إلى درجة شعور الموظف بالارتباط والتوحد مع أهداف وقيم الإدارة العمومية بالبلدية التي هو موظف بها، ويقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها من خلال إجابته على الفقرات المكونة لهذا البعد.
 - **الالتزام المستمر:** ويشير إلى حاجة الموظف للاستمرار في العمل بالإدارة العمومية للبلدية لأنه في حاجة إليها، و لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى ، ويقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها من خلال إجابته على الفقرات المكونة لهذا البعد.
 - **الالتزام المعياري:** ويشير إلى شعور الموظف بالتزام أخلاقي يدفعه إلى البقاء في الإدارة العمومية، والذي يعتبره كواجب بغض النظر عن المنافع التي يستفيد منها، ويقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها من خلال إجابته على الفقرات المكونة لهذا البعد.
- وتم إعداد هذا الاستبيان بالاستناد إلى دراسة كل من (صوفي عبد الوهاب، 2014)، ودراسة (يوسف محمد الزغبى، 2010)، ودراسة (ابراهيم الحوري ، وعلي الزيود، 2010)، ودراسة (خليفات، 2009).

ثالثا: مقياس الالتزام التنظيمي

| الرقم | الفقرات | يقيس | لا يقيس | يعدل |
|----------------------------------|---|------|---------|------|
| أولاً: ا الالتزام العاطفي | | | | |
| 1 | لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في البلدية التي اعلم بها | | | |
| 2 | انظر إلى المشكلات التي تواجهها الإدارة العمومية (البلدية) على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية. | | | |
| 3 | أشعر بالسعادة لأنني أعمل كموظف بالإدارة العمومية للبلدية | | | |
| 4 | اشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن الإدارة العمومية (البلدية) مع الآخرين | | | |
| 5 | أشعر بارتباط عاطفي اتجاه البلدية التي اعلم بها | | | |
| 6 | لهذه البلدية مكانة عالية في نفسي. | | | |
| 7 | أنا اهتم كثيرا بمصير الإدارة العمومية للبلدية. | | | |
| 8 | اشعر بولاء للإدارة العمومية | | | |
| 9 | يصعب علي الالتحاق بمؤسسة جديدة و الانتماء إليها كما هو الحال مع الإدارة العمومية للبلدية | | | |
| الالتزام المستمر: | | | | |
| 10 | أشعر بالخوف من ترك العمل في البلدية لصعوبة الحصول على عمل | | | |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | | آخر | |
| | | | 11 سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل بالإدارة العمومية (البلدية) | |
| | | | 12 إن بقائي بالبلدية نابع من حاجاتي للعمل فيها. | |
| | | | 13 اشعر أن لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل بالإدارة العمومية | |
| | | | 14 يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في مؤسسة أخرى | |
| | | | 15 سأترك العمل بالإدارة العمومية إذا وجدت عملاً آخر. | |
| | | | 16 يوجد بالإدارة العمومية مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى | |
| | | | الالتزام الأخلاقي: | |
| | | | 17 أشعر بضرورة الالتزام والولاء لإدارة البلدية التي أعمل بها. | |
| | | | 18 الانتقال من البلدية إلى مؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي | |
| | | | 19 أشعر بالالتزام الأخلاقي يدفعني للبقاء في الإدارة البلدية. | |
| | | | 20 أشعر أدبياً بضرورة الاستمرار في عملي بالإدارة العمومية للبلدية حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر . | |
| | | | 21 من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في المؤسسة نفسها | |
| | | | 22 اشعر بالندم إذا ما تركت العمل بالإدارة العمومية للبلدية | |
| | | | 23 الوفاء والإخلاص للإدارة العمومية للبلدية هو واجب أخلاقي | |
| | | | 24 من الواجب على الموظف بذل مجهودات وتقديم التضحية من أجل تطور الإدارة العمومية البلدية. | |

الملحق رقم (03)

الصورة النهائية للمقياس

المحور الأول: المتغيرات الديمغرافية والشخصية

- 1- الجنس : ذكر () ، - أنثى ()
- 2- الحالة الاجتماعية: أعزب () - متزوج ()
- 3- المستوى التعليمي : متوسط () ، ثانوي () ، جامعي ()
- 4- عدد سنوات الخدمة : ()

ب) الالتزام التنظيمي.

ملاحظة: ضع علامة (x) أمام الفقرات على اختيار واحد من بين الاختيارات المقابلة لكل فقرة

| الرقم | الفقرات | موافق تماما | موافق كثيرا | موافق إلى حد ما | غير موافق كثيرا | غير موافق إطلاقا |
|-------|---|-------------|-------------|-----------------|-----------------|------------------|
| 1 | اشعر بالاعتزاز حينما أتحدث مع الآخرين عن هذه المؤسسة (البلدية) التي أنا موظف فيها . | | | | | |
| 2 | من الصعب أن أترك هذه المؤسسة (البلدية) في الوقت الحالي حتى ولو أردت ذلك | | | | | |
| 3 | أشعر بأنه ليس من الصواب ترك هذه المؤسسة (البلدية) في الوقت الحالي حتى ولو كان ذلك أفضل لي. | | | | | |
| 4 | انظر إلى المشكلات التي تواجهها هذه المؤسسة (البلدية) التي أنا موظف بها و كأنها جزء من مشكلاتي الشخصية. | | | | | |
| 5 | سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل بهذه المؤسسة (البلدية). | | | | | |
| 6 | إن التزامي وواجبي الأخلاقي اتجاه زملائي في العمل هو الذي يدفعني للبقاء في هذه المؤسسة (البلدية). | | | | | |
| 7 | لهذه المؤسسة (البلدية) مكانة عالية في نفسي. | | | | | |
| 8 | إن بقائي في هذه المؤسسة (البلدية) نابع من حاجتي للعمل وليس رغبة شخصية. | | | | | |
| 9 | أنا لا أشعر بأي واجب أخلاقي يلزمني بالبقاء في هذه المؤسسة (البلدية) التي أنا موظف بها حاليا. () | | | | | |
| 10 | لا أشعر بالانتماء القوي لهذه المؤسسة (البلدية) التي أن موظف بها (-) | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|----|--|
| | | | | 11 | سأقبل أي مهام تسند لي من أجل البقاء والاستمرار في هذه المؤسسة (البلدية). |
| | | | | 12 | إن لهذه المؤسسة (البلدية) فضل كبير علي. |
| | | | | 13 | لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة (البلدية) التي موظف بها الآن. |
| | | | | 14 | أشعر أنه لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل بهذه المؤسسة(البلدية) |
| | | | | 15 | اختياري أو قراري للعمل بهذه المؤسسة (البلدية) كان خطأ كبيرا ارتكبته في حياتي. |
| | | | | 16 | أشعر بوجود جو أخوي في هذه المؤسسة (البلدية)، التي أنا موظف فيها وكأنا أسرة واحدة. |
| | | | | 17 | من الأسباب التي تدفعني للاستمرار في هذه المؤسسة (البلدية) هو قلة فرص وبدائل العمل المتاحة . |
| | | | | 18 | إن هذه المؤسسة (البلدية) تستحق إخلاصي وولائي. |
| | | | | 19 | لا أشعر بالارتباط العاطفي الوثيق بهذه المؤسسة (البلدية) التي أنا موظف بها(-) |

- الالتزام العاطفي: 1-4-7-10-13-16-19

- الالتزام المستمر: 2-5-8-11-14-17

- الالتزام الأخلاقي: 3-6-9-12-15-18

- المحور الأول: المتغيرات الديمغرافية والشخصية

5- الجنس : ذكر () ، - أنثى ()

6- الحالة الاجتماعية: أعزب () - متزوج ()

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

8- عدد سنوات الخدمة : ()

- المحور الثاني : المتغيرات التنظيمية.

- الرضا الوظيفي.

ملاحظة هامة : ضع إشارة (X) أمام الفقرات على اختيار واحد تختاره من بين لاختيارات الموجودة

| الرقم | العبارة | موافق تماما | موافق كثيرا | موافق إلى حد ما | غير موافق كثيرا | غير موافق إطلاقا |
|-------|---|-------------|-------------|-----------------|-----------------|------------------|
| 1 | يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى كاف | | | | | |
| 2 | العمل الذي أقوم به يناسب قدراتي وإمكاناتي | | | | | |
| 3 | رئيسي يتعامل معي بعدالة و شفافية | | | | | |
| 4 | لا تحترم الإدارة الأسس الموضوعية للترقية(-) | | | | | |
| 5 | أفتخر كوني أعمل في هذه المؤسسة (البلدية) | | | | | |
| 6 | لا أتلقى المساعدة من قبل زملائي حين أجد صعوبة في العمل | | | | | |
| 7 | يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بحجم مسؤولياتي المهنية مناسبة لي | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | علاقتي حسنة مع زملائي في العمل | 8 |
| | | | | | أفكاري و آرائي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رئيسي عند اتخاذه قرارات تتعلق بالعمل | 9 |
| | | | | | أنا غير راض عن فرص الترقية التي حصلت عليها (-) | 10 |
| | | | | | العمل الذي أقوم به يمنحني المكانة الاجتماعية اللائقة | 11 |
| | | | | | العلاقات ما بين الموظفين حسنة | 12 |
| | | | | | يوجد في عملي حوافز متنوعة | 13 |
| | | | | | يتناسب الراتب مع تكويني وشهادتي | 14 |
| | | | | | لا يوجد تنوع في المهام التي أنجزها(-) | 15 |
| | | | | | لا أجد تقديرا من قبل رئيسي في حال قيامي بعمل مميز أو إضافي. | 16 |
| | | | | | تطبق لإدارة مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية | 17 |
| | | | | | اشعر بالراحة النفسية و أنا أقدم الخدمة المطلوبة مني للمواطن | 18 |
| | | | | | العلاقات بين الموظفين تحكمها اللوائح التنظيمية | 19 |
| | | | | | يتناسب راتبي الشهري مع خبرتي المهنية التي أكتسبها | 20 |
| | | | | | المهام المسندة لي واضحة ومحددة | 21 |
| | | | | | رئيسي يفوض بعض صلاحياته في العمل | 22 |
| | | | | | الترقية في الرتبة تتماشى و درجة المسؤولية المسندة لي | 23 |
| | | | | | اشعر أن عملي بالبلدية يفيد في ترقية المجتمع | 24 |
| | | | | | أشعر بالمودة والنقاها المتبادل بيني وبين زملائي في العمل. | 25 |
| | | | | | الراتب لا يشجيني لبذل المزيد من الجهد (-) | 26 |
| | | | | | وضوح المهام المسندة لي تجعلني أبذل مجهودات أكثر | 27 |
| | | | | | رئيسي لا يشجع الإبداع والتطوير في العمل. (-) | 28 |
| | | | | | هناك فرص متاحة للترقية في إدارة البلدية | 29 |
| | | | | | أشعر بأنني أساهم في تحقيق أهداف الإدارة البلدية | 30 |
| | | | | | لا يوجد مستوى تعاون عالي بين الموظفين في العمل(-) | 31 |
| | | | | | أتسلم راتبي الشهري بانتظام | 32 |
| | | | | | العمل الذي أقوم به يشجع على الحماس في العمل | 33 |
| | | | | | رئيسي يقدم لي المساعدة في حل المشكلات التي تواجهني في العمل | 34 |
| | | | | | رتبتي الحالية ملائمة مع سنوات الخبرة التي قضيتها في العمل | 35 |
| | | | | | يتيح العمل فرص اكتساب خبرات جديدة | 36 |
| | | | | | العلاقات بين الموظفين تحكمها العلاقات الشخصية | 37 |
| | | | | | الراتب الذي أتقاضاه ضعيف مقارنة بوظائف أخرى خارج القطاع الذي أعمل فيه (مثلا كالتعليم ، الأمن.....) | 38 |
| | | | | | العمل الذي أقوم به لا يشجع على الإبداع في العمل(-) | 39 |
| | | | | | رئيسي له كفاءة في اتخاذ القرارات | 40 |
| | | | | | رتبتي الحالية ملائمة مع الشهادة التي أحملها | 41 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | لا توجد بإدارة البلدية حوافز تشجع على العمل الجاد والمبادرة(-) | 42 |
| | | | | | العمل الذي أقوم به يسبب لي الملل | 43 |
| | | | | | يعتمد الرئيس على السلطة الشخصية بعيدا عن السلطة الرسمية | 44 |
| | | | | | تعدد المشرفين يخلق لي مشاكل في أداء عملي | 45 |

الراتب والحوافز: 1_7-13-14-20-26-32-38-42.....9

محتوى العمل : 2-8-15-21-27-39-43.....7

الإشراف: 3-9-16-22-28-34-40-44-45.....9

الترقية: 4-10-17-23-29-35-41.....7

قيمة الانجاز: 5-11-18-24-30-33-36.....7

العلاقات: 6-12-19-25-31-37.....6

ملاحظة : الفقرت المؤشر عليه باللون الأصفر تم حذفها من الاستبيان ونها ضعيفة الارتباط ومكررة ما بين المحاور

الملحق رقم (03)

الصورة النهائية للمقياس

- المحور الأول: المتغيرات الديمغرافية والشخصية

- 9- الجنس : ذكر () ، - أنثى ()
 10- الحالة الاجتماعية: أعزب () - متزوج ()
 11- المستوى التعليمي : متوسط () ، ثانوي () ، جامعي ()
 12- عدد سنوات الخدمة : ()

- المحور الثاني : المتغيرات التنظيمية

1- الالتزام التنظيمي.

ملاحظة: ضع علامة (x) أمام الفقرات على اختيار واحد من بين الاختيارات المقابلة لكل فقرة

| الرقم | الفقرات | موافق تماماً | موافق كثيراً | موافق إلى حد ما | غير موافق كثيراً | غير موافق إطلاقاً |
|-------|---|--------------|--------------|-----------------|------------------|-------------------|
| 1 | اشعر بالاعتزاز حينما أتحدث مع الآخرين عن هذه المؤسسة (البلدية) التي أنا موظف فيها . | | | | | |
| 2 | من الصعب أن أترك هذه المؤسسة (البلدية) في الوقت الحالي حتى ولو أردت ذلك | | | | | |
| 3 | أشعر بأنه ليس من الصواب ترك هذه المؤسسة (البلدية) في الوقت الحالي حتى ولو كان ذلك أفضل لي. | | | | | |
| 4 | انظر إلى المشكلات التي تواجهها هذه المؤسسة (البلدية) التي أنا موظف بها و كأنها جزء من مشكلاتي الشخصية. | | | | | |
| 5 | سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل بهذه المؤسسة (البلدية). | | | | | |
| 6 | إن التزامي وواجبي الأخلاقي اتجاه زملائي في العمل هو الذي يدفعني للبقاء في هذه المؤسسة (البلدية). | | | | | |
| 7 | لهذه المؤسسة (البلدية) مكانة عالية في نفسي. | | | | | |
| 8 | ان بقائي في هذه المؤسسة (البلدية) نابع من حاجتي للعمل وليس رغبة شخصية. | | | | | |
| 9 | أنا لا أشعر بأي واجب أخلاقي يلزمني بالبقاء في هذه المؤسسة (البلدية) التي أنا موظف بها حالياً. () | | | | | |
| 10 | لا أشعر بالانتماء القوي لهذه المؤسسة (البلدية) التي أن موظف بها (-) | | | | | |
| 11 | سأقبل أي مهام تسند لي من أجل البقاء والاستمرار في هذه المؤسسة (البلدية). | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 12 | إن لهذه المؤسسة (البلدية) فضل كبير علي . |
| | | | | | 13 | لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة (البلدية) التي موظف بها الآن . |
| | | | | | 14 | أشعر أنه لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل بهذه المؤسسة (البلدية) |
| | | | | | 15 | اختياري أو قراري للعمل بهذه المؤسسة (البلدية) كان خطأ كبيرا ارتكبته في حياتي . |
| | | | | | 16 | أشعر بوجود جو أخوي في هذه المؤسسة (البلدية) ، التي أنا موظف فيها وكأننا أسرة واحدة . |
| | | | | | 17 | من الأسباب التي تدفعني للاستمرار في هذه المؤسسة (البلدية) هو قلة فرص وبدائل العمل المتاحة . |
| | | | | | 18 | إن هذه المؤسسة (البلدية) تستحق إخلاصي وولائي . |

- 2- الرضا الوظيفي.

ملاحظة هامة : ضع إشارة (X) أمام الفقرات على اختيار واحد تختاره من بين لاختيارات الموجودة

| الرقم | العبارة | موافق تماما | موافق كثيرا | موافق إلى حد ما | غير موافق كثيرا | غير موافق إطلاقا |
|-------|--|-------------|-------------|-----------------|-----------------|------------------|
| 1 | يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى كاف | | | | | |
| 2 | العمل الذي أقوم به يناسب قدراتي وإمكانياتي | | | | | |
| 3 | رئيسي يتعامل معي بعدالة و شفافية | | | | | |
| 4 | لا تحترم الإدارة الأسس الموضوعية للترقية(-) | | | | | |
| 5 | أفتخر كوني أعمل في هذه المؤسسة (البلدية) | | | | | |
| 6 | لا أتلقى المساعدة من قبل زملائي حين أجد صعوبة في العمل | | | | | |
| 7 | يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بحجم مسؤولياتي المهنية مناسبة لي | | | | | |
| 8 | علاقتي حسنة مع زملائي في العمل | | | | | |
| 9 | أفكاري و آرائي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رئيسي عند اتخاذ قرارات تتعلق بالعمل | | | | | |
| 10 | أنا غير راض عن فرص الترقية التي حصلت عليها (-) | | | | | |
| 11 | العمل الذي أقوم به يمنحني المكانة الاجتماعية اللائقة | | | | | |
| 12 | العلاقات ما بين الموظفين حسنة | | | | | |
| 13 | يوجد في عملي حوافز متنوعة | | | | | |
| 14 | يتناسب الراتب مع تكويني وشهادتي | | | | | |
| 15 | لا يوجد تنوع في المهام التي أنجزها(-) | | | | | |
| 16 | لا أجد تقديرا من قبل رئيسي في حال قيامي بعمل مميز أو إضافي. | | | | | |
| 17 | تطبق لإدارة مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية | | | | | |
| 18 | اشعر بالراحة النفسية و أنا أقدم الخدمة المطلوبة مني للمواطن | | | | | |
| 19 | العلاقات بين الموظفين تحكمها اللوائح التنظيمية | | | | | |
| 20 | يتناسب راتبي الشهري مع خبرتي المهنية التي أكتسبها | | | | | |
| 21 | المهام المسندة لي واضحة ومحددة | | | | | |
| 22 | رئيسي يفوض بعض صلاحياته في العمل | | | | | |
| 23 | الترقية في الرتبة تتماشى و درجة المسؤولية المسندة لي | | | | | |
| 24 | اشعر أن عملي بالبلدية يفيد في ترقية المجتمع | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | أشعر بالموودة والتفاهم المتبادل بيني وبين زملائي في العمل. | 25 |
| | | | | | الراتب لا يشجني لبذل المزيد من الجهد (-) | 26 |
| | | | | | وضوح المهام المسندة لي تجعلني أبذل مجهودات أكثر | 27 |
| | | | | | رئيسي لا يشجع الإبداع والتطوير في العمل. (-) | 28 |
| | | | | | هناك فرص متاحة للترقية في إدارة البلدية | 29 |
| | | | | | أشعر بأني أساهم في تحقيق أهداف الإدارة البلدية | 30 |
| | | | | | لا يوجد مستوى تعاون عالي بين الموظفين في العمل(-) | 31 |
| | | | | | أستلم راتبي الشهري بانتظام | 32 |
| | | | | | العمل الذي أقوم به يشجع على الحماس في العمل | 33 |
| | | | | | رئيسي يقدم لي المساعدة في حل المشكلات التي تواجهني في العمل | 34 |
| | | | | | رتبتي الحالية ملائمة مع سنوات الخبرة التي قضيتها في العمل | 35 |
| | | | | | يتيح العمل فرص اكتساب خبرات جديدة | 36 |
| | | | | | العلاقات بين الموظفين تحكمها العلاقات الشخصية | 37 |
| | | | | | الراتب الذي أتقاضاه ضعيف مقارنة بوظائف أخرى خارج القطاع الذي أعمل فيه (مثلا كالتعليم ، الأمن.....) | 38 |
| | | | | | العمل الذي أقوم به لا يشجع على الإبداع في العمل(-) | 39 |
| | | | | | رئيسي له كفاءة في اتخاذ القرارات | 40 |
| | | | | | رتبتي الحالية ملائمة مع الشهادة التي أحملها | 41 |
| | | | | | لا توجد بإدارة البلدية حوافز تشجع على العمل الجاد والمبادرة(-) | 42 |
| | | | | | العمل الذي أقوم به يسبب لي الملل | 43 |
| | | | | | يعتمد الرئيس على السلطة الشخصية بعيدا عن السلطة الرسمية | 44 |
| | | | | | تعدد المشرفين يخلق لي مشاكل في أداء عملي | 45 |

الراتب والحوافز: 1_7-13-14-20-26-32-38-42.....9

محتوى العمل : 2-8-15-21-27-39-43.....7

الإشراف: 3-9-16-22-28-34-40-44-45.....9

الترقية: 4-10-17-23-29-35-41.....7

قيمة الانجاز: 5-11-18-24-30-33-36.....7

العلاقات: 6-12-19-25-31-37.....6

ملاحظة : الفقرت المؤشر عليه باللون الأصفر تم حذفها من الاستبيان ونها ضعيفة الارتباط ومكررة ما بين المحاور

الملحق رقم (02)

قائمة الأساتذة المحكمين

| الرقم | اسم ولقب الأستاذ المحكم | مؤسسة الانتماء |
|-------|-------------------------|----------------|
| 1 | أ.د. مزيان محمد | جامعة وهران 02 |
| 02 | أ.د. تغيزة أحمد | جامعة وهران 02 |
| 03 | أ.د. ماحي إبراهيم | جامعة وهران 02 |
| 04 | د. بن طاهر بشير | جامعة وهران 02 |
| 05 | د. أوريب الله محمد | جامعة وهران 02 |
| 06 | د. بن عبد الله محمد | جامعة وهران 02 |
| 07 | د. طاجين علي | جامعة مستغانم |
| 08 | د. بلكبش فؤاد | جامعة مستغانم |
| 09 | د. عطاء الله محمد | جامعة مستغانم |
| 10 | د. طاهر طاهر | جامعة مستغانم |

مستخلص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والعلاقة بينهما لدى الموظفين ببلديات دائرة عمي موسى، ولاية غليزان، والكشف عن الفروق على ضوء متغيرات المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والجنس، أجري البحث على عينة قوامها 162 موظفا وموظفة من بلديات دائرة عمي موسى ولاية غليزان، وقد عولجت البيانات إحصائيا باستخدام SPSS: باستخدام الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية، الانحرافات المعيارية، اختبار دلالة الفروق، تحليل التباين البسيط والمتعدد، وتحليل الانحدار المتعدد، وخلصت الدراسة إلى نتائج مفادها وجود درجة متوسطة في مستوى الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى العينة المدروسة، وإلى عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي، تبعا لمتغيرات الخبرة المهنية، والجنس، بينما توجد فروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي، ولصالح المستوى الجامعي، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة ما بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، من وجهة نظر الموظفين ببلديات دائرة عمي موسى، ولاية غليزان.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الموظفين، تحليل الانحدار المتعدد.

Résumé :

L'objectif de cette étude est d'identifier le niveau de la satisfaction professionnelle et l'engagement organisationnel, et leurs relations chez les fonctionnaires des communes de Ammi Moussa, wilaya de Relizane, et détecter les différences on fonction de niveau d'éducation, l'expérience professionnelle, et le sexe. La recherche a été menée sur un échantillon de 162 hommes et femmes salariés, et les données ont été traitées statistiquement par le SPSS en utilisant les méthodes statistiques suivantes: les pourcentages, les écarts-types, tester la signification des différences, l'analyse de variance simple et multiple, l'analyse de régression multiple, l'étude a conclu qu'il y a un degré moyen du niveau de la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel chez l'échantillon étudié, et absence de différences du niveau de satisfaction au travail, en fonction de l'expérience professionnelle, et le sexe, alors qu'il existe des différences en fonction du niveau d'éducation pour la variable d'engagement organisationnel en faveur du niveau universitaire. L'étude a également indiquée une faible corrélation entre la satisfaction professionnelle et l'engagement organisationnel, du point de vue du personnel dans les communes d'Ammi Moussa, Wilaya de Relizane.

Mots clés : satisfaction professionnelle, engagement organisationnel, fonctionnaires, l'analyse de régression multiple.

Abstract :

The objective of this study is to identify the level of job satisfaction and organizational commitment, and relationships among officials of the municipality of Ammi-Moussa, Relizane, and detect differences depending on education level, professional experience, and gender. The research was conducted on a sample of 162 male and female employees, and the data were statistically processed by SPSS using the following statistical methods: percentages, deviations, testing the significance of differences, analysis single and multiple variance, multiple regression analysis, the study concluded that there is an average degree of level of job satisfaction and organizational commitment in the sample studied, and no differences in the level of job satisfaction, based on professional experience, and gender, while there are differences depending on the level of education for the variable of organizational commitment in favor of the university. The study also indicated a weak correlation between job satisfaction and organizational commitment, from the personal point of view in the municipalities of AmmiMoussa, Wilaya of Relizane.

Keywords: job satisfaction, organizational commitment, officials, multiple regression analysis.