



الموضوع

العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بإدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

قريشي محمد

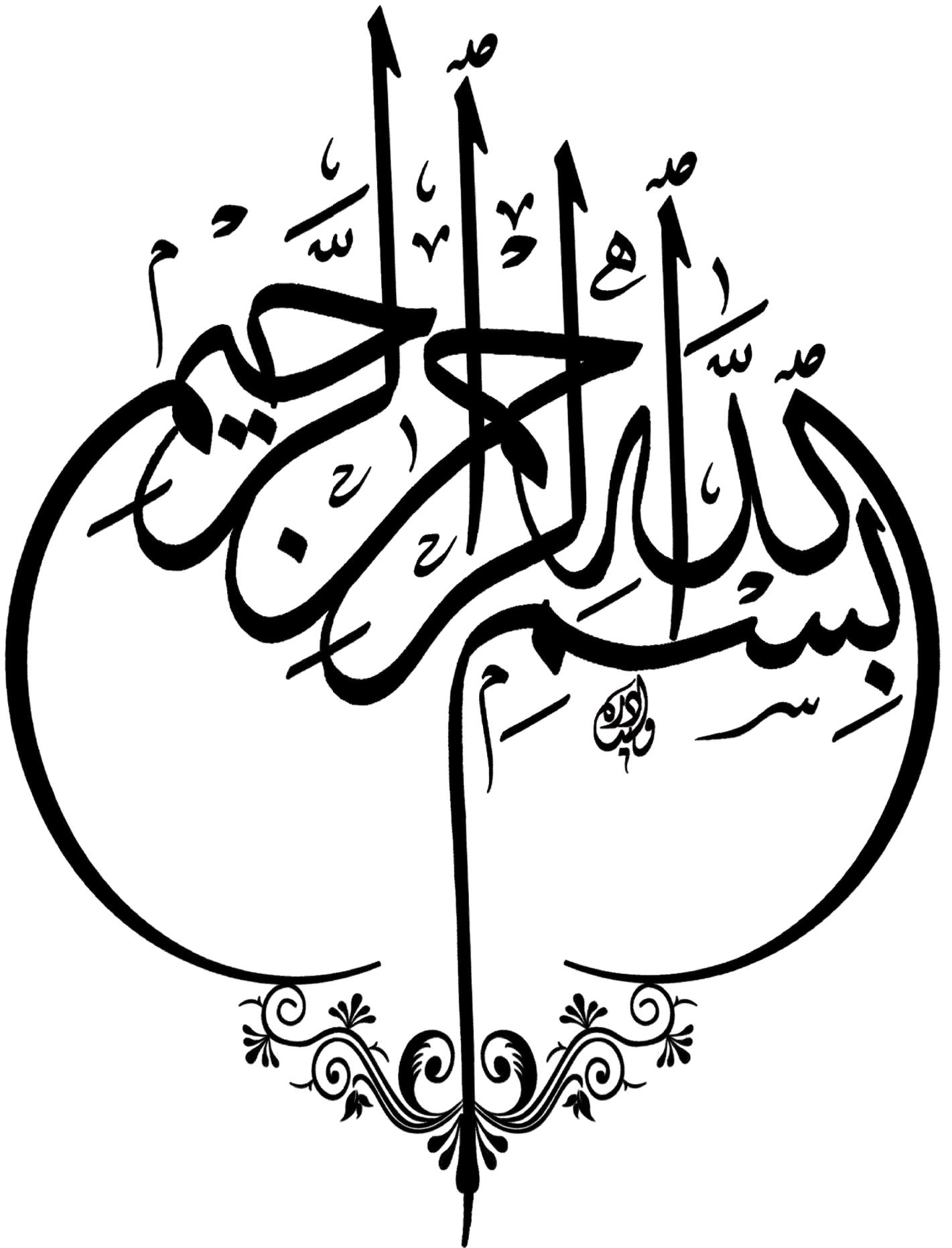
إعداد الطالب(ة):

قدواري نادية

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	محمدي رشيد	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	قريشي محمد	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	دوباخ سعيدة	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



قال الله تعالى:

﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ المجادلة (11)

صدق الله العظيم

قال صلى الله عليه وسلم: "من اجتهد فأصابه فله أجران
ومن اجتهد فأخطأ فله أجر واحد" (رواه البخاري)

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات موظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة نحو مفهوم الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لديهم . إشمطت الدراسة عينة عشوائية مكونة من (38) موظف من العاملين بالكلية محل الدراسة .

وإعتمادنا في التحليل الإحصائي للبيانات على مقاييس الإحصاء الوصفي، معامل الانحدار، تحليل الانحدار المتعدد...

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالكلية محل الدراسة، أيضا مستوى الرضا الوظيفي بالكلية محل الدراسة جاء متوسط بينما مستوى الإلتزام جاء مرتفعا وفقا لإجابات المبحوثين .

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من بينها، على الكلية محل الدراسة عقد اجتماعات دورية بغية معرفة حاجات الموظفين وما ينقصهم لتحقيق الرضا الوظيفي لهم ومن ثم تحقيق أهداف الكلية .

Résumé:

The current study aimed to know the visualisation of the employees in the faculty of economic and commercial science and management at biskra univercity towards the concept of functional saturday and its relationship with regulatory commitment.

The study include a random sample composed of 38 employee working in the studied faculty.

We depended in statistical analysis of data on descriptive statistics scales ,regression coefficient ,multiple regression analyses our study found out many results ,the most important one is that there is no relationship between functional satisfaction and regulatory commitment for the faculty employees under study also ,the level of functional statistique in the faculty was medium while the commitment level was high.

The study recapitulatzd some advice .the faculty under the present study should program periodic metting in order to know the needs and lacks of the employees satisfaction for them and the faculty goals as well

شكر وعرهان:

بعد الحمد لله الذي وهبني الصبر وحسن التدبير و وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع،

يشرفني أن أتقدم بأسمى عبارات التقدير و الشكر إلى:

الدكتور قريشي محمد على قبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى توجيهاته ونصائحه

القيمة وأفكاره التي استفدت منها.

إلى كل من أساتذتي في مشواري الدراسي.

إلى جميع أفراد كلية العلوم الاقتصادية، و التجارية، و علوم التسيير بجامعة بسكرة.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسملة
ب	أية قرآنية
ث	الملخص
ج	Résumé
ح	شكر وعرفان
ر	فهرس المحتويات
د	قائمة الجداول
ذ	قائمة الأشكال
ز	قائمة الملاحق
01	المقدمة
الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة	
02	1-I منهجية البحث
04	1-1-I إشكالية البحث
04	2-1-I أهمية البحث
04	3-1-I أهداف البحث
05	4-1-I التعريفات الإجرائية
05	5-1-I فرضيات البحث
06	6-1-I متغيرات ونموذج البحث
07	7-1-I حدود البحث ومنهجه
08-07	8-1-I مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
08	9-1-I أداة البحث
09-08	10-1-I مجتمع وعينة البحث
09	11-1-I الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
10	12-1-I صدق وثبات أداة البحث
14-11	2-I الدراسات السابقة
11	1-2-I الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

12	الدراسات المتعلقة بالإلتزام التنظيمي	2-2-I
13	الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي معا	3-2-I
14	التعليق على الدراسات السابقة	4-2-I
الفصل الثاني: الرضا الوظيفي - تاثير نظري-		
17		تمهيد
17	ماهية الرضا الوظيفي	1-II
18	مفهوم الرضا الوظيفي	1-1-II
18	أهمية الرضا الوظيفي	2-1-II
19- 18	خصائص الرضا الوظيفي	3-1-II
19	أنواع الرضا الوظيفي	4-1-II
24-20	عوامل الرضا الوظيفي ونظرياته وأبعاده	2-II
20	عوامل الرضا الوظيفي	1-2-II
23-21	نظريات الرضا الوظيفي	2-2-II
24	أبعاد الرضا الوظيفي	2-2-III
25	مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه	3-II
26-25	مؤشرات الرضا الوظيفي	1-3-II
27	طرق قياس الرضا الوظيفي	2-3-II
تمهيد		
30		تمهيد
31	ماهية الإبداع الإداري	1-III
31	مفهوم الإلتزام التنظيمي	1-1-III
32	أهمية الإلتزام التنظيمي	2-1-III
33-32	خصائص الإلتزام التنظيمي	3-1-III
33	مراحل وأبعاد الإلتزام التنظيمي	2-III
34-33	مراحل الإلتزام التنظيمي	1-2-III
34	أبعاد الإلتزام التنظيمي	2-2-III
36-34	مداخل الإلتزام التنظيمي والمتغيرات المؤثرة فيه	3-III
35-34	مداخل الإلتزام التنظيمي	1-3-III
36-35	المتغيرات المؤثرة فيه	2-3-III

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
39	تمهيد
41-39	1-IV التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
43-42	2-IV خصائص مبحوثي الدراسة
50-44	3-IV اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
44	1-3-IV اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوجمروف-سمنروف)
50-44	2-3-IV تحليل محاور الاستبانة (الاجابة على الاسئلة)
54-51	4-IV اختبار الفرضيات
55	خلاصة
57	خاتمة (نتائج وتوصيات)
62-59	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
6	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	1
39	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	2

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
41-40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العوامل الديموغرافية	1
43	معاملات الثبات والصدق	2
44	اختبار التوزيع الطبيعي	3
46-45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغير الرضا الوظيفي	4
49-47	المتوسطات الحسابية والانحرافات والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس الإلتزام التنظيمي.	5
51	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر مجالات الرضا الوظيفي موضوع الدراسة في مستوى الإلتزام التنظيمي الذي يشعر به المبحوثين	6

قائمة الملاحق:

الصفحة	موضوع الملحق	رقم
	الاستبانة	1

مقدمة

تعد الموارد البشرية من أهم العوامل الحاسمة التي تقرر مدى نجاح المؤسسة في بيئة تنافسية، وينطبق ذلك بشكل خاص على المؤسسات التي تعمل على تقديم خدمات متميزة لجمهور المستفيدين منها ، لذلك يعد تحسين مستوى الأداء الوظيفي مطلباً هاماً تسعى إليه كل منظمة، وذلك من خلال محاولاتها الدائمة للعمل على تعزيز وتدعيم الرضا الوظيفي وترسيخ الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها، وتعد الإدارة الجامعية التي تقوم الجامعة بإنشائها وتمويلها من أجل تقديم الخدمات اللازمة للمستفيدين في المجتمع الجامعي بما يتفق وأهداف الجامعة، لذلك يحتل العنصر البشري في هذه الإدارة مكان الصدارة ومهما توفر للإدارة من موارد مادية ومالية وهياكل تنظيمية، فإنها تبقى خامات لا بد من وجود الإنسان لاستثمارها بطريقة تخدم أهداف الإدارة بشكل خاص والجامعة بشكل عام ولقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام السلوكيين والإداريين وذلك بالبحث عن الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم و وجود العوامل التي تؤدي إلى الرضا يعتبر أساسياً لتحقيق الرضا المنشود للموظف .

ومن الأمور المهمة التي تناولتها الأبحاث والدراسات نظراً لأهميتها في زيادة الإنتاجية الالتزام التنظيمي، وهو نوع من الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته ويدفعه لتحسين الأداء والانضباط في العمل ومن هذا المنطلق أتت هذه الدراسة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للإداريين جامعة محمد خيضر بسكرة، والعلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى إداريين كليات جامعة محمد خيضر بسكرة

الفصل الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

تمهيد :

نحاول من خلال هذا الفصل توضيح منهجية بحثنا هذا، حيث نبدأ بطرح الإشكالية الرئيسية ثم بعد ذلك نتطرق إلى أهمية البحث و أهدافه، فرضيات ونموذجه، التعريفات الإجرائية، وأساليب جمع البيانات و المعلومات، ثم نقوم بشرح منهجية البحث و حدوده، مجتمعه و عينته، أداة البحث و صدق ثباتها، هذا إلى جانب عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

إضافة إلى ذلك سنقوم بعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين محل البحث، و تحديد مجال الاستفادة منها.

و سيتم التطرق إلى كل هذا من خلال المبحثين التاليين :

I-1. منهجية البحث.

I-2. الدراسات السابقة.

I-1-1. منهجية البحث.

I-1-1. إشكالية البحث :

يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي من اهم الموضوعات الواجب تناولها عندما يتعلق الامر بالعاملين في المنظمات ،حيث تكمن المشكلمة في عدم وضوح الرضا الوظيفي لديهم وعدم الوعي بعلاقته بانتاجيتهم وانعكاسه على ادائهم وولائهم للعمل الذي يعملون به ،ورغم اهمية الرضا الوظيفي الا ان الكثير من المنظمات لا توليه الاهتمام الكافي ،نتيجة لعدم ادراك الادارة العليا في هذه المنظمات باهميته وانعكاسه على سلوك واداء العاملين.

- ما العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة ؟

تندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

س1 : ما مستوى وجود الرضا الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة ؟

س2 : ما هو مستوى الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة؟

س3: كيف يساهم الرضا الوظيفي بمختلف ابعاده في تحقيق الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة؟

I-1-2. أهمية البحث :

- تكمن أهمية البحث الحالي في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الادارة ،اذ تناول مفهومين مهمين هما الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي.

-المساهمة في إثراء الجانب النظري لهذا الموضوع.

-لفت انتباه مسؤولي الإدارة إلى ضرورة تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و أهميته في تحقيق الالتزام التنظيمي .

-تكمن أهمية هذه الدراسة على مساعدة إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة على

إكتشاف العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

-قد تفيد هذه الدراسة المهتمين في الإدارة محل الدراسة بوضع إستراتيجيات من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي

للعاملين بإدارة الكلية و من اجل تحقيق الالتزام التنظيمي.

I-1-3. أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.
- تحليل أبعاد الرضا الوظيفي وإستنتاج مدى مساهمته في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- محاولة إبراز أي من الأبعاد في الرضا الوظيفي له الأثر الأكبر في الإلتزام التنظيمي بإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها تقديم مقترحات تساعد إدارة الكلية محل الدراسة من تحقيق الإلتزام التنظيمي من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها .

I-1-4. فرضيات البحث :

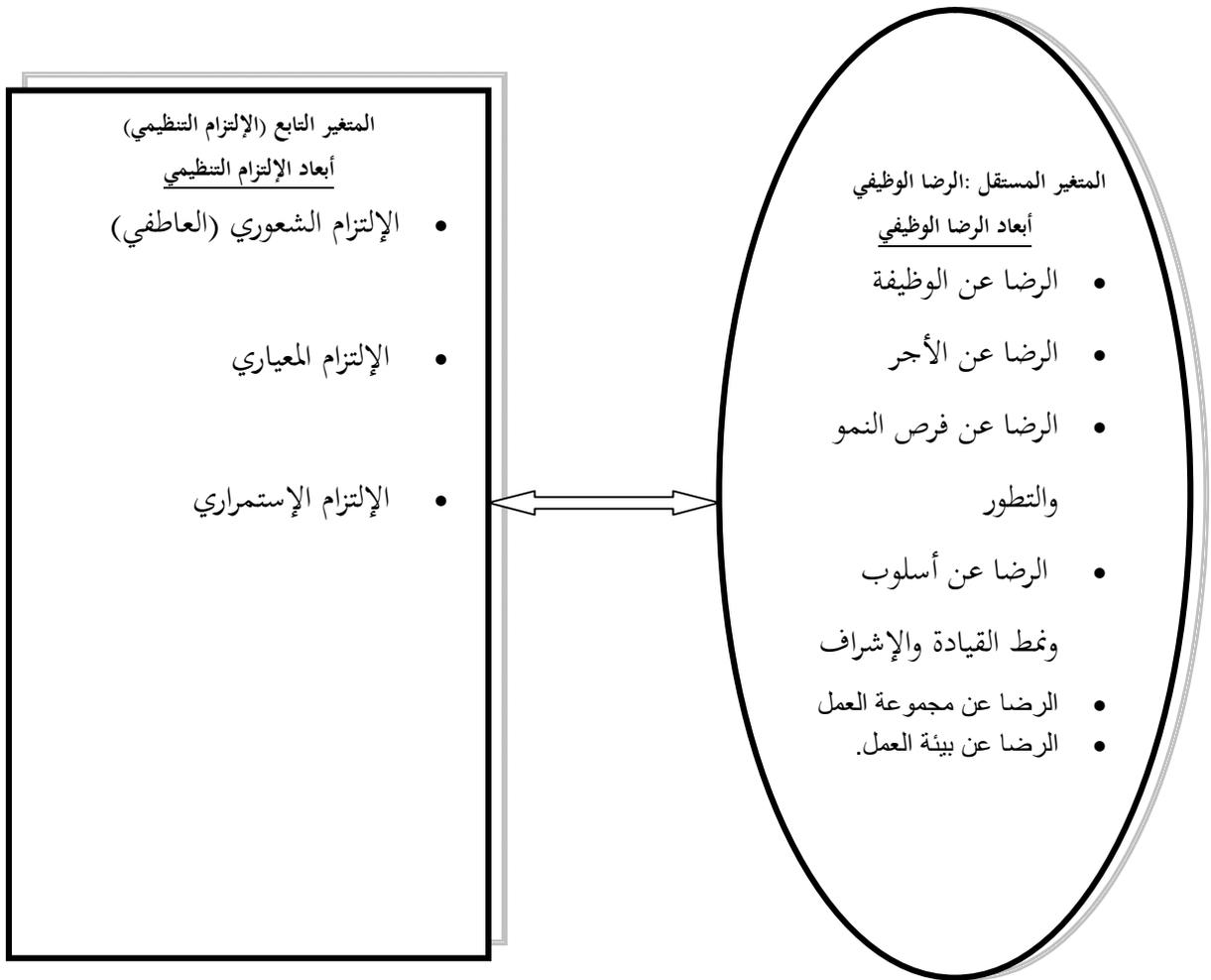
يقوم هذا البحث على الفرضيات الآتية :

- الفرضية الرئيسية الأولى : هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة و الإلتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.
- الفرضية الفرعية الأولى : هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين الرضا عن الوظيفة والإلتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.
- الفرضية الفرعية الثانية : هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين الرضا عن الأجر والإلتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.
- الفرضية الفرعية الثالثة : هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين الرضا عن فرص النمو والتطور والإلتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.
- الفرضية الفرعية الرابعة : هناك اثر ذو دلالة احصائية بين أسلوب ونمط القيادة والإشراف والإلتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.
- الفرضية الفرعية الخامسة : هناك اثر ذو دلالة احصائية بين الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الإجتماعية والإلتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة - بسكرة.
- الفرضية الفرعية السادسة : هناك اثر ذو دلالة احصائية بين الرضا عن بيئة العمل والإلتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

I-1-5. نموذج البحث :

يمكن توضيح نموذج الدراسة و العلاقة بين المتغير المستقل و المتمثل في الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن الوظيفة ،الرضا عن الأجر الرضا عن فرص النمو والتطورالرضا عن اسلوب ونمط القيادة والإشراف الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الإجتماعية الرضا عن بيئة العمل) و المتغير التابع المتمثل في الإلتزام التنظيمي و يتمثل في إجراء أي تعديلات في جوانب العمل التنظيمي كأهداف المؤسسة أو استراتيجياتها و أساليبها محاولة منها لحل المشكلات التي تواجهها أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أقوى و أكثر كفاءة.

الشكل 01 :نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالبة

I-1-6. التعريفات الإجرائية:

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات الرئيسية و الفرعية، و فيما يلي التعريفات الإجرائية التي بني على أساسها مفهوم كل متغير أو بعد في هذه الدراسة.

الرضا الوظيفي: هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء اداءه لعمله ويتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والانتاج.

الرضا عن الأجر: هي تعويضات نقدية مباشرة يحصل عليها العامل مقابل ماقدمه من جهد .

الرضا عن العمل: يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد ' حيث يشعر الفرد باهميته عندما يقدم له صلاحيات لانجاز عمله ' ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل ' .

الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الإجتماعية: يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم .

الرضا عن فرض النمو والتطور: ان المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة ' تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ' إذ ان اشباع الحاجات العليا (التطور و النمو) ذو أهمية لدى الافراد ذوي الاحتياجات الخاصة.

الرضا عن بيئة العمل: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية ' اضاءة روية ، حرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ' وللك فان الظروف البيئية الجيدة تؤدي الى رضا بالافراد عن بيئة العمل .

الرضا عن نمط القيادة والإشراف: توجد علاقة بين نم القيادة ورضا العاملين ' فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي الى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل لدى العاملين حيث يشعرون بانهم مركز اهتمام القائد .

I-1-7. حدود البحث و منهجه:

1- حدود البحث: تتمثل فيما يلي :

أ-الحدود البشرية: انجزت الدراسة الميدانية على الاداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -بسكرة-

ب-الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على العلاقة بين المتغيرين التاليين: الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي.

ج-الحدود المكانية: انجزت الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

د-الحدود الزمنية: انجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 20-2019.

2- منهج البحث :

المنهج هو الطريقة التي توصلنا الى الحقيقة العلمية استنادا الى قواعد يهتدي بها الفكر، و يعرف ايضا بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول الى نتائج معينة. ومن أجل الدراسة الشاملة لمختلف عناصر هذا البحث، و إيجاد الإجابة على الإشكاليات المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف متغيرات وأبعاد هذه الدراسة، من خلال الدراسة الميدانية حيث يمكننا تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان عندتناول الجزء التطبيقي من البحث، وبالاعتماد على الأدوات الرياضية والإحصائية في معالجتها وذلك بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS .

I-1-8. مجتمع وعينة البحث :

1- مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر- بسكرة، و البالغ عددهم (50) عامل حسب احصائيات 2019-2020.

2- عينة البحث: اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث و التي بلغ حجمها (50) عامل، و قد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد العدد الكلي (38) استبانة. و بعد فحصها لم يستبعد اي منها نظرا لتحقيقها شروط الاجابة الصحيحة.

I-1-9. طرق جمع البيانات.

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات :

1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته و توزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج **SPSS Statistical Package for Social Science**، و باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، و مؤشرات تدعم موضوع البحث.

2- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الورقية و الالكترونية، و الرسائل الجامعية والمقالات و التقارير المتعلقة بالموضوع يد البحث و الدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر و التي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. و الهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، و كذلك تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال بحثنا الحالي.

I-1-10. اداة البحث.

بعد مراجعة الادبيات المتعلقة بمتغيري البحث و بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث،بالاضافة الى الاعتماد على اراء و أفكار المشرف،و استطلاع اراء الاساتذة و الخبراء في هذا المجال بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث،تم إعداد استبانة حول "العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي"،حيث قمنا بتقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما :

القسم الأول :و يشمل البيانات الشخصية و الوظيفية(الجنس،العمر،المؤهل العلمي،الخبرة).

القسم الثاني:ويشمل محور الاستبانة أو الدراسة،و يتكون من عبارة موزعة على جزأين رئيسيين :

الجزء الأول:الرضا الوظيفي، و يحتوي على 34 عبارة موزعة على ستة أبعاد.

الجزء الثاني:خاص بالالتزام التنظيمي، و يحتوي على 13 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد.

I-1-10. الأساليب الإحصائية المستخدمة.

لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتهاو اختبار الفرضيات،تم باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(spss.V19) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة و هي :

1-مقاييس الاحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) :وذلك لوصف مجتمع البحث و

اظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات ،و الاجابة على اسئلة البحث و ترتيب متغيرات البحث حسب اهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

2-تحليل التباين للانحدار(Analyses of variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

3-تحليل الانحدار البسيط(Simple Regression Analyses): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة

التالية(الرضا عن الوظيفة،الرضا عن الأجر ،الرضا عن فرص النمو والتطور ،الرضا عن أسلوب و نمط القيادة والإشراف ،الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الإجتماعية ،الرضا عن بيئة العمل)على المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي.

4-تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA):وذلك لمعرفة الفروقات في اتجاهات الباحثين حول متغيري

البحث التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

5-:اختبار للعينات T المستقلة (Independent-Samples T-test) لمعرفة ما إذا كانت هناك للعينات فروق

ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين لمفهوم الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي تعزى لاختلاف عامل الجنس.

6- اختبار كولمغروف سمرنوف(1-sample K-S) :لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

7- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

8- معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.

I-1-11. صدق وثبات أداة البحث:

- صدق أداة البحث: يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث اعتمدنا على صدق المحك حيث، تم حساب معامل صدق المحك من خلال احذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "الفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (1) اذ نجد ان معامل الصدق الكلي لاداة البحث بلغ (0.975) و هو معامل جيد و مناسب لاغراض و اهداف هذا البحث، كما نلاحظ ايضا ان جميع معاملات الصدق لمحاور البحث و ابعادها كبيرة جدا و مناسبة لاهداف البحث.

- ثبات الاداة (Reliability): و يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج او نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الاداة نفسها، و في هذا البحث تم قياس اداة البحث باستخدام معامل الفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول اداة القياس بمستوى فاكثر حيث النتائج كما يلي :

الجدول (1) : معاملات الصدق و الثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل التباين الفا كرونباخ	معامل الصدق
الرضا الوظيفي	34	0.916	0.957
الإلتزام التنظيمي	13	0.822	0.906
الاستبانة ككل	47	0.928	0.963

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS.

من خلال الجدول (1) نلاحظ ان معامل الثبات الكلي لاداة البحث (0.975) وهو معامل ثبات جيد جدا و مناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث و ابعادها مرتفعة و مناسبة لأغراض البحث. و بهذا نكون قد تاكدنا من ثبات اداة البحث مما يجعلنا غلى ثقة كاملة بصحتها و صلاحيتها لتحليل النتائج.

I-2. الدراسات السابقة.

I-1-1. الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي :

-دراسة (بن موفق الميلود ،بن صافي عبد الكريم،205).بعنوان : "الرضا الوظيفي واثره على اداء المعلم - دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة " .قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع التربوي .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى العلاقة بين الرضا الوظيفي واداء المعلمين في المدرسة العمومية بن حليلة محمد والمدرسة الخاصة النخبة بولاية الجلفة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-وجود فروق بين معلمي المدرستين حيث ان المدرسة العمومية توظف خريجي الجامعة مباشرة عكس المدرسة الخاصة لا تثق الا باصحاب الخبرة (حسب عامل السن والاقدمية).

-ظروف عمل المعلم في المدرسة الخاصة ملائمة من حيث عدد التلاميذ قليل بينما في المدرسة العمومية نجد عكس ذلك وهذا من اهم عوامل الاداء ويؤثر على نجاح اي عملية تعليمية .

-من اهم عناصر الاختلاف بين المدرستين ان المدرسة العمومية ذات بعد تعليمي بيداغوجي اما المدرسة الخاصة فهي ذات بعد تعليمي تجاري.

- دراسة(محمد بن معيض جويعد الوديانبي' ألف وربعمية وتسعة وعشرين).بعنوان: " الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي -دراسة حالة على المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في مراكز الاشراف التربوي لادارة التربية والتعليم مكة المكرمة متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الادارة التربوية والتخطيط بجامعة ام القرى .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين كونهم عنصر انساني له دورة المحرك في زيادة فعالية المؤسسة ورفع انتاجيتها -بالمنظومات الاهلية -مكة المكرمة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات مرتفع

-مستوى الرضا الوظيفي العام لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات مرتفع

-مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات مرتفع

-مستوى الالتزام التنظيمي العام لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات مرتفع

- اما بالنسبة للعلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات فقد اشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ايجابية متوسطة متوسطة

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في درجات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لديهم تعزى لمتغير المؤهل التعليمي

- .Kayer

هدفت هذه الدراسة إلى المقارنة ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية وغير الحكومية في اقليم البنجاب وقد تكونت عينة الدراسة من 200 معلم ومعلمة اظهرت النتائج ان هناك فروق في ضغوط العمل لدى المعلمين في كل المدارس الحكومية وغير الحكومية وكانت الفروق لصالح المدارس الغير حكومية.

2-الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي :

- دراسة (سامي ابراهيم حماد حنون 07 بعنوان "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعة الفلسطينية قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة" كلية التجارة قسم ادارة الاعمال "الجامعة الاسلامية" غزة 2006".

- دراسة (عاشوري ابتسام بعنوان " الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل ، 2014 - 2015

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

نتائج الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و تحقيق المسؤولية اتجاه الترقية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة .

3-1 الدراسات التي تناولت المتغيرين معا

- دراسة (ايناس فؤاد نواوي فلمبان، 1429) بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي
-دراسة حالة على المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في مراكز الإشراف التربوي لإدارة التربية
والتعليم مكة المكرمة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم
القرى.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين كونهم
عنصر إنساني له دورة المحرك في زيادة فعالية المؤسسة ورفع إنتاجيتها - بالمنظومات الأهلية - مكة المكرمة. وقد
توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات مرتفع.
- مستوى الرضا الوظيفي العام لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات مرتفع.
- مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات مرتفع.
- مستوى الالتزام التنظيمي العام لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات مرتفع.
- أما بالنسبة للعلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات فقد
أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في درجات الرضا الوظيفي
والالتزام التنظيمي لديهن تعزى لمتغير المؤهل التعليمي

- دراسة (يونس احمد اسماعيل الشوابكة وحسن الطعاني ، 2013) بعنوان: " الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام
التنظيمي "

دراسة حالة في المكتبات الجامعية الرسمية الاردنية ،دراسات، العلوم التربوية ،المجلد 40 ،العدد 1،
جامعات الاردن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية
الاردنية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- افراد الدراسة غير راضيين على الاطلاق عن فرص الترقية والراتب والامن الوظيفي ووجود فروق في درجة الرضا
تبعاً لنوع المكتبة

- الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي كانت كبيرة جدا اي هذا يدل على ان درجة الرضا الوظيفي لم تؤثر سلبا على الالتزام التنظيمي للعاملين
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات مجالي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية

3- التعليق على الدراسات السابقة:

تعقبا على جملة الدراسات السابقة التي استعرضتها الباحثة يتضح ان هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الاهداف التي سعت الى تحقيقها واختلاف الموضوعات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات ما تناول موضوع الرضا الوظيفي، وسعى الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي، ومنها ما تناول العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ومنها ما تناول العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية، وقد تباينت مستويات الرضا الوظيفي حيث اشارت بعض الدراسات الى ان مستوى درجة الرضا الوظيفي مرتفعة واشارت دراسات اخرى الى ان مستوى الرضا الوظيفي متوسطة .

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

تمهيد:

تعد الموارد البشرية من أهم العوامل الحاسمة التي تقرر مدى نجاح المؤسسة وإستمرارها في بيئة تنافسية ، لذا فالإهتمام بالموارد البشري أمر تستهدفه المؤسسات جميعا وتسعى إلى تحقيق التوافق النفسي والإجتماعي له ،ومما لا شك فيه أن الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء بالنسبة للموظفين وينعكس ذلك على الإنتاج ومن مظاهر ذلك زيادة معدلات الأداء ، وتخفيض معدلات الغياب كذلك الإتصال الرسمي والغير رسمي وهنا يمكن إعتبار الرضا الوظيفي متغيرا مستقلا لأنه يؤثر في سلوك العمال ،ويعتبر أحيانا أخرى كمتغيرا تابعا لأنه يتأثر بنظام المنح والمكافآت والأجر والراتب والقيادة ونظام إتخاذ القرارات وغيرها من المتغيرات النفسية والإجتماعية والمادية .

سنحاول في هذا الفصل إبراز المفاهيم الأساسية حول الرضا الوظيفي.

1.II ماهية الرضا الوظيفي

لقد لقي الرضا الوظيفي إهتماما كبيرا من قبل المفكرين والباحثين وذلك نظرا لأهميته الأساسية في توجيه الإنسان لتحقيق أهدافه بشكل خاص وأهداف المنظمة بشكل عام ، و هذا ما يستدعي ضرورة الإهتمام بالرضا الوظيفي داخل المؤسسات .

1.1.II مفهوم الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي عدد كبير من التعاريف التي نحاول من خلالها أن نحدد معالمها بدقة :

حيث يرى لوثانز، **luthans1998** على أن: الرضا الوظيفي إستجابة عاطفية للحالة الوظيفية لا يمكن مشاهدتها لكن يمكن إدراكها" 0 (الشوابكة و الطعاني، 2013)

كما عرفه **ويليام william** و آخرون على أنه " الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلا". (عسلي، 2008-2009)

وأيضاً عرفه **بورتر porter** " الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يتحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة وما تحقق له من إشباعات وكذا إدراكه لعدالة هذه العوائد " . (عزبون، 2006-2007)

و**عرف ايضا** " ينشأ الرضا الوظيفي من تظافر ظروف نفسية ،مادية وبيئية تحمل الشخص على أن يقول بصدق أنه راض عن وظيفته أو غير راض عنها " . (الحزامي، 2017)

و**عرف ايضا** " الرضا الوظيفي عبارة عن حالة السرور لدى الكائن عندما يتحقق الهدف أو الميل لديه " . (بهنسي، 2011)

و**عرف أيضا بأنه** "مشاعر وإتجاهات الفرد نحو عمله (وظيفته) حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة ويؤدي عدم الرضا إلى نقصان الرغبة في العمل " . (التوم العتيبي، 2012)

و يلاحظ من خلال ما سبق أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم الرضا الوظيفي. و بناءا على ذلك فإنه يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه محصلة الإنطباعات والمشاعر والأحاسيس التي تتكون لدى الموظفين إتجاه عملهم قد تكون ظاهرة أو مستترة وتتأثر بعدة إعتبارات خاصة بظروف وسمات العاملين وبيئة المجتمع أيضا. ولكل فرد درجة رضا تميزه عن غيره .

II-1-2- أهمية الرضا الوظيفي (عوض الله، 2011-2012)

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل، ولرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء ومؤشرا لقياس معدل التغيب والدوران و التمارض لدى الأفراد العاملين ،ومن بين أهميات الرضا الوظيفي نذكر مايلي :

1. إن إرتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى إنخفاض نسبة غياب الموظفين.
 2. إن إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى إرتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة .
 3. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل ،فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا كلما زاد الإنتاج.
 4. يؤدي الرضا الوظيفي إلى توفير بيئة العمل ذات سلوكيات إيجابية ،وبعيدة عن التصرفات المؤذية للمنظمة أو الأفراد. (الخزامى ع.، 2017، صفحة 4)
- كما ذكرت فلمبان في أهمية الرضا الوظيفي ما يلي : (فلمبان، 1428هـ-1429هـ)
5. يعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والإستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية ،حيث يدفعهم طوعا لزيادة الإنتاج وهو ما تنشده المنظمة.
 6. إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
 7. إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه ، وخاصة مع عائلته ،وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
 8. خفض تكلفة الأداء البشري في المؤسسات ومعرفة المهارات اللازمة للاداء والتي تعجل وتزيد من مستويات الرضا لدى الموظفين. (محمد الرخيص، 2017)

II-1-3- خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي : (البارودي، 2015)

1. تعدد مفاهيم طرق القياس: / أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء.

2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي / غالباً ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم الرضا لشخص آخر ، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد إنعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة. (يونسى، 2014-2015)
3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني / نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى .
4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول / يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.
5. للرضا عن العمل إرتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الإجتماعي: / حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات .
6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليل على رضاه عن العناصر الأخرى / إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لإختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم .

II-1-4 أنواع الرضا الوظيفي :

بما أن الرضا الوظيفي هو الشعور بالإرتياح النفسي في بيئة العمل ،وبما أنه أيضاً هناك إختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية ، فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام كالتالي : (عويضة، 1429هـ - 2008م، صفحة 64)

1) أنواع الرضا الوظيفي بإعتبار شموليته:

- الرضا الوظيفي الداخلي: و يتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل : الإعتراف والتقدير ،القبول ،الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.
- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل :المدير ، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل .

- الرضا الكلي العام: هو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

(2) أنواع الرضا الوظيفي بإعتبار زمنه : (كنان، 2015)

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

- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي .

II-2 عوامل الرضا الوظيفي ونظرياته وأبعاده

II-2-1 عوامل الرضا الوظيفي.

من العوامل التي أثبتت الدراسات أن لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي ما يلي : (مرهج، 2017)

1. عوامل شخصية : هي عوامل مرتبطة بالأفراد العاملين أنفسهم مثل العمر ، الخبرة ، والجنس والحالة الإجتماعية والمستوى التعليمي ، والقيم والإتجاهات العامة ،

وهذا النوع من العوامل لا تكون الإدارة قادرة على التأثير فيه ، أو تغييره وبالتالي فإن سياساتها وخططها يجب أن تبنى بما يتناسب مع هذه العوامل ، في حال الرغبة للتأثير على مستوى الرضا الوظيفي .

2. عوامل متعلقة بالوظيفة : هي مجموعة العوامل المرتبطة بالوظيفة نفسها ، والتي تؤثر على درجة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين ، إذ أن الرضا يتحقق من خلال إدراك الموظفين لمدى قدرة وظائفهم على تأمين ما هو مهم بالنسبة لهم ، سواء من الناحية المادية أو المعنوية .

3. عوامل مرتبطة بالمناخ التنظيمي : إن توافر مناخ تنظيمي مناسب يمكن أن يشكل دافعا إيجابيا لدى العاملين ، يساهم في تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي ، يمكن أن يتحقق من خلال مرونة التنظيم الذي يعطي حرية أكبر للعاملين ، و إستقلالية مناسبة في إتخاذ القرار ، إذ أن طريقة تعامل الإدارة مع العاملين وخصوصا الإدارة المباشرة له الأثر الأكبر على تحقيق الرضا الوظيفي ، فدعم المشرف هو عامل رئيسي يؤثر على رضا العاملين ، والعاملين الذين تربطهم علاقة تعاونية مع مشرفيهم المباشرين أكثر رضا في العمل كما أن الإعتراف بالإنجاز

وقد حدد عبد الخالق العوامل التي ترتبط بالرضا الوظيفي على النحو التالي :

1. عوامل ذاتية : تتعلق بقدرات ومؤهلات ومهارات العاملين
2. عوامل تنظيمية : تتعلق بسياسة التعليم وظروف وشروط العمل
3. عوامل بيئية : تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل

كذلك من بين العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي والتي حددها النمر ما يلي :

1. الراتب
2. الترقية
3. الأمن
4. الإحترام والتقدير
5. جماعات العمل
6. نمط الإشراف
7. الحرية المتاحة في العمل

II-1-1 نظريات الرضا الوظيفي:

قد طرح الباحثون نماذج عديدة لإدارة المعرفة في بيئات مختلفة، و منظمات متباينة، فمنها نماذج طرحت في البيئة الأمريكية و الأوروبية، و نماذج طرحها اليابانيون مثل نوناكا و تاكوشي، و مؤخرا طرحت بعض النماذج في البيئة العربية، من خلال بعض الدراسات على القطاع العام و الخاص: (نسيم، 2011/2012)

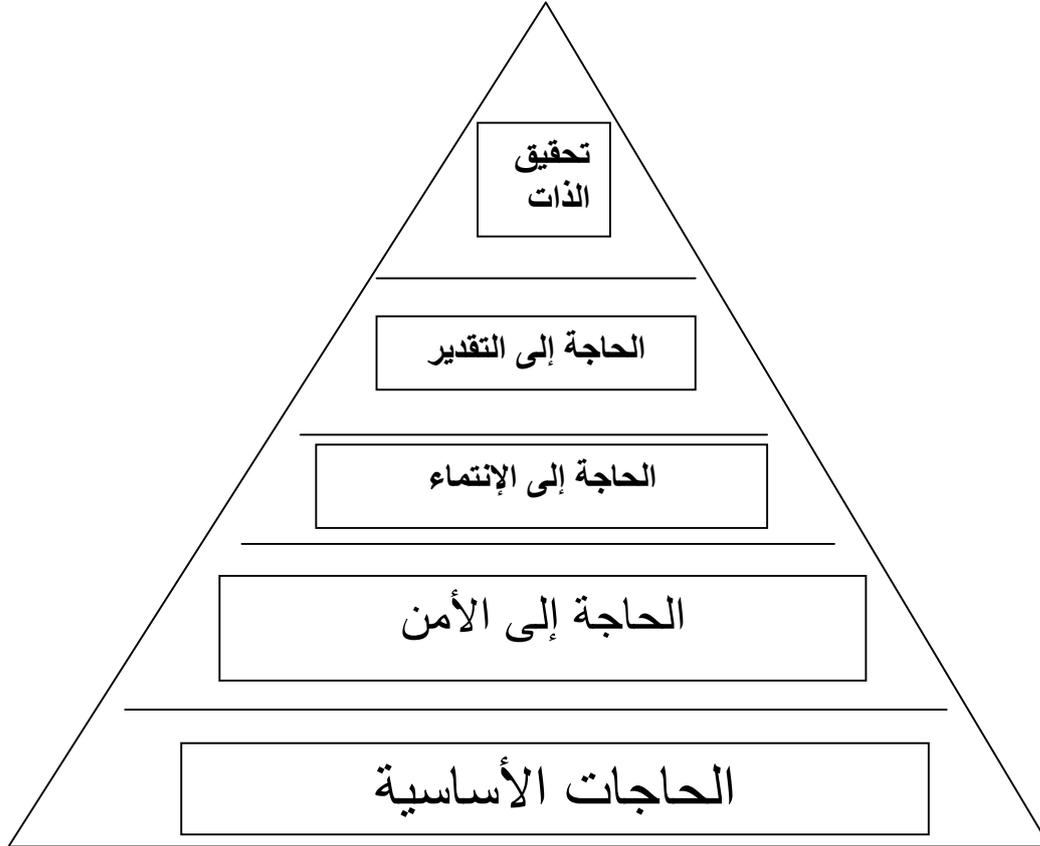
1. نظرية ماسلو للتنظيم الهرمي للحاجات :

قدم ابراهيم ماسلو عام 1945 نظريته المعروفة باسم نظرية تدرج الحاجات التي تركز على ان الانسان له حاجات متعددة وان الحاجات التي لم يتم اشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك اما الحاجات التي تم اشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد وان هناك ترتيبا هرميا لحاجات الانسان ، وانه كلما تم اشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد الى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات وقد صنف (ماسلو) هذه الحاجات في خمس مجموعات حسب اهميتها وذلك كما يلي :

- الحاجة الفيسيولوجية
- الحاجة الى الامان

- الحاجة الى الانتماء
- الحاجة الى تحقيق الذات
- الحاجة إلى التقدير

الشكل 1 :سلم ماسلو للتنظيم الهرمي للحاجا



من إعداد الطالبة

2. نظرية العاملين " الدوافع ،الصحة "لهيرزبرغ : وتنص عل انه يوجد لدى الأفراد نوعان اساسيان من الحاجات هما الحاجة إلى تجنب الألم والحاجة إلى النماء النفسي وتتصل الحاجات الأولى بالسلامة والصحة المادية بينما تهدف حاجات النماء النفسي إلى تحقيق الذات .

3. نظرية الإنجاز لمكلياند : وتعود هذه النظرية إلى ديفيد مكلياند بحيث يرى أن العمل في المنظمة يوفر فرصة لإشباع حاجات أساسية هي :

أ- الحاجة للإنجاز : وتشتمل على مواجهة التحديات وإنجاز المهمة بطريقة أكفأ و على أن أصحاب الإنجازات الكبرى يتمتعون عن غيرهم بصفات معينة، نذكر منها :

- أنهم لا يفضلون الهروب بل يعملون للسيطرة على النتائج
- أنهم يهتمون بتحقيق الإنجاز على المستوى الشخصي أكثر من الحصول على المكافآت
- أنهم يختارون المهام التي يمكن من خلالها الحصول على التغذية العكسية وكذلك المهام التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات
- ب- الحاجة للإنتماء: ويعبر عنها مكلياند برغبة العامل في المحافظة على علاقات صداقة مع زملاء العمل ن مع الإشارة إلى أن الأفراد الذين لديهم رغبة كبيرة في الإنتماء يختلفون عن غيرهم من الأفراد ذوي الرغبة الأقل في بناء علاقات إيجابية :
- القدرة على بناء الصداقات بسهولة .
- الإهتمام بمشاعر الآخرين .
- الظهور بسلوك ودي بهدف الحصول على القبول والإستحسان من الآخرين .
- يقضون جزء كبير من وقتهم في التعرف على الآخرين
- ت- الحاجة للسلطة :

- وهي رغبة الفرد في السيطرة والتأثير على الآخرين ، ويختلف الأفراد الذين لديهم الرغبة في السلطة فيما يلي :
- الإهتمام بالأمر التي تعطيهم الهيبة ، فهم عادة يميلون إلى استسلام المناصب القيادية وصياغة القرارات واستخدام المكاتب الفاخرة والسيارات الفارهة .
 - ممارسة السلطة على الآخرين ، حتى ولو بأسلوب تعسفي في بعض الأحيان مع عدم التردد في إستغلال الغير .
4. نظرية التوقع :

لقد وضع هذه النظرية فكتور فروم في منتصف الستينات من القرن العشرين ، ومنذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجاً بين الأبحاث ، وقد طورها في أواخر الستينات مفكرون بارزون أمثال بورتير وإدوارد لولر وتقوم هذه النظرية على أساس إفتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية "التفكير" والتي تترى أن دافعية الفرد لآداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره وإعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد والعلاقة المدركة بين الجهد والآداء والحافز المستلم مقابل الآداء بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير إحتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لآدائه (ماهر، الفين)

5. نظرية (x) ونظرية (y) لدوغلاس مايكروبيجور :

لقد نشر مايكروبيجور الذي كان متأثراً كثيراً بما سـلو كتابه the human side of enterprise عام 1960) وضمـنه هاتين النظريتين :

تقوم النظرية X على الافتراضات التالية :

- ان معظم الناس لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما استطاعوا ذلك.
- ان معظم الناس لا يعملون إلا إذا أجبروا على ذلك و تحت المراقبة والتهديد.
- إن معظم الناس يرغبون في أن يكونوا موجهين ولا يتحملون المسؤولية وقليل الطموح ويهتمون بالأمن إلى حد بعيد .

أما النظرية Y فتقوم على الافتراضات التالية :

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

3.2.II : أبعاد الرضا الوظيفي : تعرف على أنها مجموعة من العوامل المؤثرة في العامل سواء بالسلب والتي

تؤدي الى الرضا أو عدم الرضا عن العمل ومن أهم العوامل المحددة للرضا الوظيفي مايلي : (سهيلة، 2006)

1. الرضا عن الأجر : يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والعجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير

من الدراسات الى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل ، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد

إرتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح .

2. الرضا عن الوظيفة : يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيه ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد

، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل .

3. الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الإجتماعية : إن قوة الحاجة للإنتماء لدى الفرد تلعب دورا هاما

فكلما زادت الحاجة كلما كان أثر التفاعل كبيرا ،أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر منافع أو

مساوئ التفاعل مع جماعة العمل يكون ضعيفا على الفرد . (عاشور، 1983، الصفحات 149-150)

4. الرضا عن فرص النمو و التطور: إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة ، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا .
5. الرضا عن نمط القيادة والإشراف : توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين ، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز إهتمام القائد ، والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الإستياء وعدم الرضا .
6. الرضا عن بيئة العمل : تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية ، إضاءة ، رطوبة ، حرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل .

II.3 مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه

II.3.1 : مؤشرات الرضا الوظيفي : تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في عدة مظاهر كالإضراب ، التمارض ، الشكاوي ، الغياب ... الخ ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى إنخفاض إنتاجها وتسبب في تكاليف إضافية مباشرة أو غير مباشرة (تدريب وتأهيل الأفراد الجدد).

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدى وإبراز درجة التكامل بينها ، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد : (بهنسي، 2011، صفحة 24)

1. التمارض : إن حالة عمم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق ،فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه ، يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة ، وهذا السلوك ماهو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به .
2. كثرة الشكاوي : إن الإستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المسائين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفاهيا لرؤسائهم ، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا ، الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الإعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة .
3. الإضراب : مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الإختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل ، العلاقات الإنسانية) ، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح ، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم.

4. اللامبالاة والتخريب : إن الإنسجام والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة ، يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته ، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله ، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات ، وبغياب ذلك الإنسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعاكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل ، إذ يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا ، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة .
5. الرضا عن العمل والإصابات : تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيرا منه عن عدم رضاه عن عمله ، وبالتالي إنعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه ن ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات ، فنجد من + الباحثين من يفترض أن العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الحوادث . فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا ، ويعد بمثابة الإنسحاب عن العمل ، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل ، وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله .

II.3.2 : طرق قياس الرضا الوظيفي : وهناك طريقتين لقياس الرضا الوظيفي كالاتي: (عاشور، 1983)

- 1) المقاييس الموضوعية : يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد ، وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب ، ومعدل دوران العمل (ترك الخدمة) ، وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجد أنها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا أو عدم رضا العامل فعلى سبيل المثال قد يكون معدل الغياب مرتفعا بسبب المرض وليس بسبب عدم الرضا .

ـ الغياب : يعتمد هذا المؤشر على نسبة أو معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف عن درجة الرضا الوظيفي له فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر إرتباطا بعمله أو أكثر حرصا على الحضور إلى عمله بعكس الفرد الذي يشعر بالإستياء عن عمله

ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي :

$$\text{معدل الغياب خلال فترة} = (\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد} / \text{متوسط عدد الأفراد العاملين}) \times 100$$

_ **ترك العمل** : يمكن إستخدام حالات الترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد (إستقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي ، فلا شك أن البقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها ، أي رضاه عن العمل .

(2) **المقاييس الذاتية** : تعتبر أساليب المقاييس الذاتية للرضا أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي وتعتمد على إعداد قائمة أسئلة يقوم الأفراد المستهدفون بالدراسة بالإجابة عليها والتي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل . وهناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة المبحوثين ، إما كتابيا (الإستبيان)أو شفويا (المقابلة الشخصية)

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بمحاولة تلخيص المعارف النظرية للرضا الوظيفي ، بطريقة بسيطة من أجل توضيح الدور الكبير والأهمية الواضحة للرضا الوظيفي على أنشطة المؤسسات حيث زاد الاهتمام به يوما بعد يوم، ويشير الرضا الوظيفي إلى كل الإتجاهات الداخلية الإيجابية للأفراد داخل مؤسساتهم ،كالرضا عن الراتب والرضا عن العلاقة مع المشرف والزملاء والرضا عن ظروف العمل .

فالرضا الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة فكلما إرتفع إرتفعت معه الإنتاجية ،وإذا تمكنت المؤسسة من تحقيق الرضا للعمال وإشباع حاجاتهم التي يسعون إلى تحقيقها ،فإنها تضمن تحقق أهدافها وتضمن إستقرارها وتطورها .

الفصل الثالث

الإلتزام التنظيمي

تمهيد:

يعد الإلتزام من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام ، وفي منظمات الأعمال بشكل خاص ، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات ، حيث قام العديد من الباحثون في عدة مجالات بدراسة ظاهرة الإلتزام التنظيمي بغية الوصول إلى فهم أعمق لطبيعة السلوك الإنساني وتحديد أوضح للعوامل المؤثرة فيه وتبيان أثره على فعالية تلك المنظمات ومخرجاتها ، بالإضافة إلى مساعدة الإدارة على تحفيز السلوك الجيد وتعزيز الإلتزام لما له من أثر في إستمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الإلتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات ، إلا أن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالإهتمام المطلوب من قبل المختصين في العالم الغربي إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات من هذا القرن .

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الإحاطة بالجانب النظري للإلتزام التنظيمي وبكل جوانبه لتتضح الصورة الشاملة له.

III-1- ماهية الإلتزام التنظيمي :

تضمن هذا العنصر مجموعة من العناصر التي توضح لنا الإلتزام التنظيمي حيث نبرز فيه مفهوم الإلتزام التنظيمي ونشير إلى أهميته وأيضاً نذكر أهم أبعاد الإلتزام التنظيمي.

III-1-1 مفهوم الإلتزام التنظيمي :

يعد مفهوم الإلتزام التنظيمي من أكثر المفاهيم صعوبة ، حيث تعددت وتباينت مفاهيمه نظراً لتعدد العوامل المؤثرة فيه ، و إختلاف مداخل دراسته ونتائج الدراسات التي تناولته :

عرفه **1970 hall et al** : هو العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة. (مرزوق، 2008)

أما بيكري ورنдал وريجيل ، **beckri randal and riegel 1995** " فيرون أن للإلتزام التنظيمي كمصطلح ثلاثة أبعاد هي : رغبة الفرد القوية في البقاء كعضو في مؤسسة معينة (الإندماج أو التماثل) وإستعداد الفرد لبذل مستويات عليا من الجهود نيابة عن المؤسسة (الإلتزام) وإيمان عميق وقبول تام لقيم وأهداف المؤسسة (الولاء) . وعرف أيضاً: "القوة النسبية لتعريف شخص بنفسه على أنه موظف في المنظمة التي يعمل بها " . (كريدي، 2010)

وأيضاً عرف الإلتزام التنظيمي من طرف **1984 bateman and strasser** بأنه : "إنجرف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة" وعرف **1979 mowdayetal** الإلتزام التنظيمي بأنه إرتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت . (علي الجميلي، 2012)

وقد عرف **keyton** الإلتزام التنظيمي بأنه عملية مستمرة ومعقدة فمن خلاله يتواجد أعضاء المنظمة ومن خلاله يحافظ هؤلاء الأعداء على المنظمة ويريدون التغيير فيها . (kyeton, 2008)

ويعرف "بورتر" وآخرون الإلتزام التنظيمي أنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الإلتزام التنظيمي لديه من الصفا الإستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة . (محمد، 2000)

وعرف فلمبان الإلتزام التنظيمي على أنه الشعو الإيجابي المتولد عند الموظف إتجاه منظمته والإرتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها و أهدافها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد وتفضيلها عن سواها مع الإفتخار بمآثر المنظمة مما يعزز نجاحها . (حمادي، 2016)

III-1-2 أهمية الإلتزام التنظيمي :

يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز الظواهر السلوكية التي نالت إهتماما كبيرا من قبل الباحثين ، نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه في نجاح المؤسسة وديمومة استمرارها ، إذ أوضحت الدراسات أن إرتفاع مستوى الإلتزام في بيئة العمل ينتج عنه إنخفاض في مستوى مجموعة الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب من أداء العمل وتأسيسا على ما سبق يمكن أن تتمثل يمكن أن تتمثل أهمية بناء الإلتزام التنظيمي فيما يلي : (حمادي، 2016، صفحة 310)

1. يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة دوران العمل حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة ، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها ؛
2. يعتبر إلتزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لإستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم ؛
3. كما يعتبر إلتزام الأفراد نحو منظماتهم عاملا مهما في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- كما تود أهمية أخرى
4. إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه إنخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل ؛
5. يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها ؛
6. ترجمة الرغبات والميول والإعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء. (عاشوري، 2014/2015)

III-1-3 خصائص الإلتزام التنظيمي:

من خصائص الإلتزام التنظيمي : (فلمبان، 1428هـ-1429هـ، صفحة 47)

- أن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة .
- يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة .
- يتصف الأفراد الذين لديهم إلتزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها ، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق اهداف المنظمة ، ووجود مستوى عال من الإنخراط في المنظمة لفترة طويلة ، ووجود الميل لتقوم المنظمة بالتقويم الإيجابي .
- يتصف الإلتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد .

وهناك خصائص اخرى للإلتزام التنظيمي وهي : (إبراهيم نصار، 2016)

- يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد ، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة ، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة .
- يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل .
- تتمثل مخرجات الإلتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة إنتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة .
- إن الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم . (الخشروم، 2011)

III-2- مراحل و أبعاد الإلتزام التنظيمي

III-2-1 مراحل الإلتزام التنظيمي

- يترسخ الإلتزام لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته وينبغي للإداري التعرف عليها كي تعينه على تطوير مستوى الإلتزام للعاملين بالمؤسسة ،وهي كالتالي : (فلمبان، 1428هـ-1429هـ، صفحة 50)
1. **مرحلة الطاعة:** وتعني القبول أي قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي أي يرضخ للأوامر والتعليمات دون تفكير أو مناقشة .
 2. **مرحلة الإندماج مع الذات :** وتعني قبول الفرد العامل مع الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل ،وتحقيق الإنسجام مع الذات ، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة .
 3. **مرحلة الهوية :** وهي المرحلة التي تشير إلى إكتشاف الفرد العامل بان المنظمة جزء منه وهو جزء منها وأن قيمها تتناغم مع قيمة الشخصية .

وذكر المعاني ثلاثة مراحل للإلتزام التنظيمي وهي : (المعاني، 1999)

1. **مرحلة التجربة:** وهي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله لمدة عام واحد ،ويكون الفرد خلالها خاضع للتدريب والإعداد والتجربة ،حيث ينصب إهتمامه على تأمين وضعه في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد .
2. **مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح هذه المرحلة بين عامين وأربعة أيام يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه ووضوح الولاء للعمل والمنظمة .

3. مرحلة الثقة بالتنظيم: هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث يزداد ولاءه وتتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج .

III-2-2 أبعاد الإلتزام التنظيمي :

اهتم الباحثون بدراسة الإلتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية وطرحوا عدد من الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم الإلتزام التنظيمي والتي تركز على ثلاثة أبعاد أساسية هي (الإلتزام الشعوري، والإلتزام المعياري، والإلتزام المستمر) والتي سيتم إعتماها في الدراسة الحالية : (الشوابكة و الطعاني، 2013، الصفحات 184-185)

1. الإلتزام الإستمراري : ويشير هذا المفهوم إلى التكاليف المترتبة على ترك الفرد للخدمة في المؤسسة ، أو هو تعبير عن قوة رغبة الفرد في الإستمرار في العمل بمنظمة معينة لإعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير .
2. الإلتزام العاطفي : ويعبر هذا المفهوم عن الإرتباط العاطفي بالمؤسسة ، والإلتزام المهني والشخصي لها .
3. الإلتزام المعياري : ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها ، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل ، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ، ويعبر عنه الإرتباط الأخلاقي السامي ، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة و العامة. (عاشوري، 2014/2015)

III-3 مداخل الإلتزام التنظيمي والمتغيرات المؤثرة فيه

مداخل الإلتزام التنظيمي

تتعدد تصنيفات الكتاب والعلماء مداخل الإلتزام التنظيمي، ومن بين هذه العناصر المختلفة نذكر. (سلمان، 2013)

1. المدخل التبادلي : ويرى الإلتزام على أنه نابع عن صفقات مساهمة ومحفزة بين المنظمة والفرد وبهذا المنظور يدرك الفرد المنافع التي يحصلون عليها على أنها عناصر إيجابية والتي تسهم بالمقابل الرغبة بالبقاء والإستمرار في المنظمة وبهذا المنظور يعرف الإلتزام أنه عملية توازن بين الكلف والمكافآت التي يحصل عليها الفرد والمرتبطة بعضويته في المنظمة .

2. المدخل النفسي : يفسر الإلتزام التنظيمي على أنه توجه ذو ثلاث مكونات وهي :

أ- المطابقة مع أهداف وقيم المنظمة

ب- الرغبة بتركيز الجهد نحو مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها

ت- الرغبة القوية في إستمرار العضوية في المنظمة

3. المدخل التكاملي (الشمولي): ويوضح بأن الإلتزام التنظيمي يتمثل بمجموعة مبادلات بين الفرد والمنظمة من جانب و الرغبة القوية في الإستمرار بالعمل مع المنظمة من جانب آخر

III-3-2 المتغيرات المؤثرة في الإلتزام التنظيمي :

الإلتزام التنظيمي من شأنه تتحقق الفائدة المرجوة في المؤسسات سواء الخاصة والعامة ، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى المتغيرات التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي : (عاشوري، 2015/2014، صفحة 65)

1. متغير العمر وعلاقته بالإلتزام التنظيمي : أثبتت نتائج الدراسات على وجود إرتباط ايجابي بين التقدم بالعمر والإلتزام التنظيمي ، أي أنه كلما تقدم الموظف في العمر إرتفع معدل الإلتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصاً وظيفياً في العمل

2. علاقة الإلتزام بمدى الخدمة: أكدت بعض الدراسات أن معدل الإلتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية إيجابية ، وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الإجتماعي بين الموظف وزملاء العمل من جهة ، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى ، وتقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ، ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة ارتفاع معدا الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على امكانية تحقيق بعض الإمتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أم مادية ،لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة أي أن إحتمال انتقال الفرد إلى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد

3. علاقة الإلتزام بمستوى التعليم: أكدت بعض الدراسات بين التأهل العلمي للموظف ومعدل الإلتزام التنظيمي ،وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها و طموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل ، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما إرتفع تأهيله العلمي

4. طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وجنس الموظف : أكدت بعض الدراسات بأن الرجل أكثر إستقراراً وإلتزاماً من المرأة ، أما البعض الآخر أكد أن المرأة أكثر إلتزاماً من الرجل ، ويقول البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وإرتباطاً بوظيفتها

5. علاقة بين نطاق الوظيفة والإلتزام التنظيمي : أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقة بين نطاق

الوظيفة والإلتزام التنظيمي ، إذ كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة ، الأمر الذي

يؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي

6. العلاقة الإلتزام التنظيمي وجنس الموظف : أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقة الإيجابية بين

الإلتزام التنظيمي والطموح والحاجة إلى العلاقات الإجتماعية وكذلك بين الإلتزام التنظيمي والحاجة إلى الإنجاز

7. العلاقة بين عبئ العمل والإلتزام التنظيمي : كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور

الذي قد يؤدي إلى إنخفاض درجة الإلتزام التنظيمي أي أن هناك علاقة عكسية بين عبئ الدور والإلتزام

التنظيمي

خلاصة الفصل:

لقد تعرفنا من خلال هذا الفصل على الإلتزام التنظيمي والذي يقصد به إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته بالبقاء فيها، وإيمانه بها وبأهدافها وقيمتها ، ومعرفة أهم خصائصه، بالإضافة إلى توضيح أهميته مع ذكر مختلف أهم خصائصه، وكذا تسليط الضوء على أهم مراحل وأبعاده، مع ذكر مداخله والمتغيرات المؤثرة فيه

الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسات

الميدانية واختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين للجوانب النظرية لموضوع الدراسة حول الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي والمساهمة التي تلعبها إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري. سيتم في هذا الفصل محاولة الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم، وذلك لدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة والإلتزام التنظيمي على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف موظفي الكلية محل الدراسة، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستمارة التي قمت بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث

IV-1-1- التعريف بالمؤسسة

IV-1-1-1- التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة

قبل التطرق إلى التعريف بالكلية محل الدراسة يجدر بنا أولاً الإشارة إلى التعريف بالجامعة التي تندرج ضمنها الكلية محل الدراسة، تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالية المالية، تتشكل الجامعة من هيئات (مجلس إدارة ومجلس علمي) رئاسة الجامعة، كليات ومعاهد، وملحقات كما تتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة. تقع جامعة محمد خيضر في "العالية" منطقة في بسكرة، تمتاز بموقع إستراتيجي هام بالنسبة لولاية بسكرة حيث تتمركز على بعد حوالي كيلومترين (02 كلم) عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة. أنشأت جامعة محمد خيضر بالمعاهد الوطنية الآتية:

- معهد الري المرسوم رقم: **84-254** المؤرخ في: 18-08-1984
- معهد الهندسة المعمارية المرسوم التنفيذي رقم: **84-253** المؤرخ في: 05-08-1984
- معهد الكهرباء التقنية في عام 1986 المرسوم التنفيذي رقم: **86-169** المؤرخ في: 18-08-1986
- تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: **92-295** المؤرخ في 07-07-1992 .
- و بصدر المرسوم رقم: **98-219** المؤرخ في: 07-07-1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم ثلاث كليات و سبعة أقسام. كما تم إضافة كلية رابعة بعد ذلك.
- و بمقتضى المرسوم رقم: **90/09** المؤرخ في: 17-02-2009، أصبحت الجامعة مشكلة من ست (06) كليات ومن بينها الكلية محل الدراسة و واحد وثلاثين (31) قسما تضم مختلف الميادين و التخصصات . تعتمد الجامعة على نظام تدريس ل.م.د على غرار باقي جامعات الوطن حيث يعتمد نظام ل.م.د على ثلاث مراحل للتكوين العالي، تتوج كل مرحلة بشهادة جامعية:
- المرحلة الأولى : بكالوريا + 3 سنوات ، تتوج بشهادة الليسانس (أكاديمي أو مهني).
- المرحلة الثانية: بكالوريا+5 سنوات، تتوج بشهادة الماستر (أكاديمي أو مهني).

المرحلة الثالثة: بكالوريا + 8 سنوات تتوج بشهادة الدكتوراه.

وكانت ميادين التكوين بالجامعة على النحو التالي:

- كلية العلوم وعلوم الطبيعة والحياة: تحتوي على 6 أقسام قسم الرياضيات، قسم الإعلام الآلي، قسم علوم المادة ، قسم علوم الارض والكون، قسم العلوم البيولوجية، قسم العلوم الزراعية.

- كلية الأدب و اللغات :تحتوي على (4) أقسام لغة و أدب عربي، آداب ولغة فرنسية، آداب و لغة الإنجليزية، ترجمة

- كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية :تحتوي على (6) أقسام العلوم الإنسانية و الإجتماعية، علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

- كلية الحقوق و العلوم السياسية :تحتوي على قسمين حقوق، العلوم السياسية

- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية : تحتوي على(3) أقسام علوم الاقتصادية، علوم التسيير، علوم التجارية.

التأطير البيداغوجي والإداري

- العدد النظري للأساتذة الدائمين هو (1383) أستاذ باحثا في مختلف التخصصات والرتب العلمية

- في الجانب الإداري يؤطر الجامعة (1094) موظفا لسنة المالية 2016.

الهيكل البيداغوجية

- تتربع الجامعة على مساحة (126.2392) هكتار وتتكون من 4 مجمعات.

- وتتوفر على (23816) مقعد بيداغوجي

- المدرجات 29 بطاقة استيعاب (5610) طالب وطالبة.

- قاعات التدريس 363 بطاقة استيعاب(11341) طالب وطالبة.

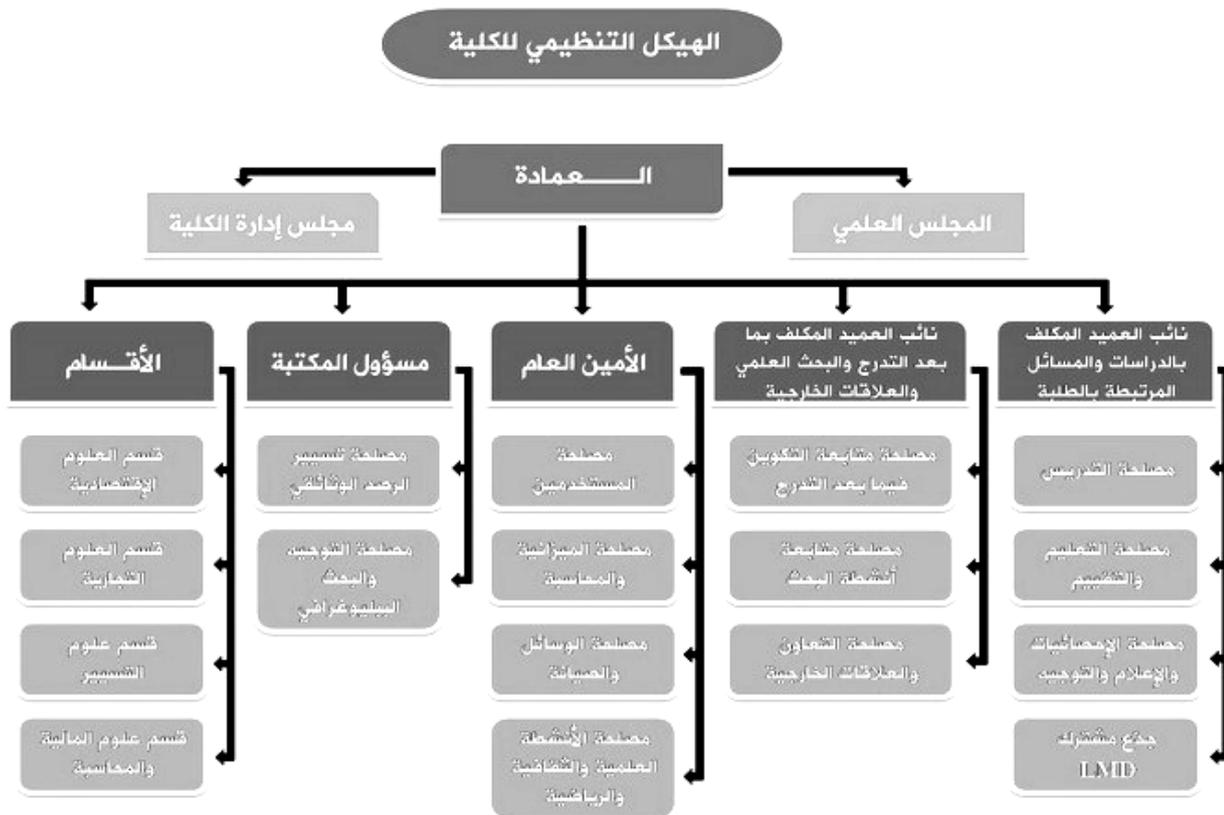
- بلغ عدد طلبة جامعة محمد خيضر بسكرة للسنة الجامعية 2020/2019: (32582) طالب وطالبة في الطور الاول والثاني والثالث.

وفي الأخير يجدر بنا الإشارة إلى أن جامعة محمد خيضر بسكرة تعتبر من أهم الجامعات على مستوى الوطني حيث صنفت الثالثة وطنيا وذلك خلال اخر التصنيفات في جوان 2020 .

وبعد أن تعرفنا وبشكل موجز عن جامعة محمد خيضر بسكرة، نتطرق إلى التعريف بالكلية محل الدراسة: تعتبر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من بين أهم الكليات على مستوى جامعة محمد خيضر بسكرة خاصة وجامعات الوطن عامة، نظرا للأهمية البالغة التي تقدمها الكلية بجميع أقسامها وإرتباطها مباشرة بواقع المؤسسات الاقتصادية والاقتصاد الوطني ككل، لذلك يعنىها بما لا يدع للشك أن تكون إدارتها و طرق تنفيذ مهامها في المستوى المطلوب حيث بلغ عدد المسجلين بالكلية في مختلف الاطوار(4234) لسنة الدراسية 2017-2018.

إذ تحتوي الكلية على ثلاثة أقسام منها قسم علوم التسيير الذي يتكون عدد الطلاب المسجلين فيه (856) ويمنح هذا القسم شهادات (الإدارة الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية وأيضاً المقاولتية)، أما عن قسم علوم الاقتصاد فيمنح شهادات (إقتصاد دولي، مالية وحاكمية المؤسسات...) ويمثل عدد الطلاب المسجلين فيه (694)، أما عن قسم التجارة يحتوي (287) طالب وطالبة ويمنح شهادات (تسويق، تجارة دولية) وقسم علوم المحاسبية والمالية يمنح شهادات (محاسبة، محاسبة وتدقيق) والمسجلين فيه بلغ عددهم (854). وقد بلغ عدد الأساتذة القائمين على التدريس في مختلف الأقسام (184) أستاذ وأستاذة. أما في مجال البحث العلمي: تحتوي الكلية على (2) مخبر، ومشاريع البحث المعتمدة (32)، وتنظم الكلية ما بين (3-5) ملتقيات وندوات وایام دراسية سنوياً. تعتبر الكلية مقارنة بكليات الجامعة من أبرزهم في إستقطاب الطلاب كل سنة حيث تستقبلهم وتتيح لكل راغب في الإنضمام لمقاعد الكلية الفرصة بشروط محددة. وتعمل الكلية على تمكين الطلاب لنيل شهاداتهم كل سنة حسب المعايير المعترف بها.

IV-1-2- الهيكل التنظيمي للكلية:



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ملاحظات على مستوى الكلية

IV-1-3- ثالثا: عينة الدراسة

يتمثل مجال الدراسة في إدارة الكلية التي تضم في مجموعها 45 موظف، وعند التقرب منها بغرض توزيع الاستمارة على الموظفين تم استرجاع 38 إستمارة وهذا يعتبر العدد النهائي لأفراد الدراسة، وبهذه الطريقة تكون العينة المختارة تدخل ضمن العينة القصدية العمدية.

تتكون من مفردات تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا جيدا وهنا يقوم الباحث باختيار مناطق معينة تتميز بتمثيلها لخصائص المجتمع ومزاياه وذلك يعطيه نتائج أقرب ما تكون إلى النتائج التي قد يحصل عليها عند مسح المجتمع بأكمله فان اختيار الباحث للعينة يقوم على خبرته بالخصائص والمميزات التي تتمتع به تلك العينة من تمثيل صحيح للمجتمع الأصلي وبالتالي فهو يوفر كثيرا من الوقت والجهد.

2.IV خصائص مبحوثي الدراسة

الجدول (1) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب العوامل الديموغرافية

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	20	52.6
	أنثى	18	47.4
	المجموع	38	100
العمر	اقل من 30 سنة	1	2.6
	من 30 الى اقل من 40 سنة	13	34.2
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	15	39.5
	من 50 سنة فأكثر	9	23.7
المؤهل العلمي	المجموع	38	100
	تقني سامي	13	34.2
	ليسانس	9	23.7
	شهادة دراسات عليا متخصصة PGS	2	5.3
	مهندس	01	2.6
	ماستر	07	18.4
	ماجستير	03	7.9
	دكتوراه	03	7.9
	المجموع	38	100
	مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	06
أعمال إدارية غير إشرافية		17	44.7
أعمال إدارية إشرافية		15	39.5

38	38	المجموع	
18.4	7	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
21.1	8	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	
26.3	10	من 10 إلى اقل من 15 سنة	
34.2	13	15 سنة فأكثر	
100	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول 1 أن:

(% 53.6)، من أفراد عينة البحث هم ذكور، في حين أن (%47.4) كانت من الإناث وعليه نستنتج أن هناك تقارب في النسبة.

أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية {اقل من 30 سنة} بلغت نسبتهم (%2.6)، بينما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية {من 30 إلى اقل من 40 سنة} بلغت (%34.2)، في حين نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية {من 40 إلى اقل من 50 سنة} كانت (%39.5)، وفي الأخير نجد (%23.7) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم {50 سنة فأكثر} ونستنتج من هذا أن غالبية الموظفين من فئة الشباب وهذا راجع لهذه الفئة تعتبر مدة إستقرار الموظف، وتقديم كل ما لديه لخدمة لهذه الوظيفة.

أما متغير المؤهل العلمي للمبشرين يتضح أن (%34.2) منهم حاصلين على شهادة تقنيي و(%23.7) حاصلين على شهادة ليسانس، بينما كانت نسبة حاملي شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS) هي (%5.3) أما نسبة الحاصلين على شهادة ماستر بلغت (%18.4)، ونسبة الحاصلين على شهادة ماجستير من الباحثين بلغت (%7.9)، أما نسبة الحاصلين على شهادة دكتوراه بلغت (%7.9)، مما يدل على أن الكلية تركز على إستقطاب الكوادر من حملة الشهادات الجامعية، وعليه فإدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببسكرة تحرض على توظيف الأفراد المؤهلين الذين يملكون المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية للمبشرين نجد أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في مجال الأعمال الإدارية غير إشرافية بنسبة (%44.4)، في حين بلغت نسبة الباحثين الذين يعملون في مجال الأعمال الإدارية الإشرافية (القيادية)، (%39.5)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال الأعمال الفنية بلغت (%38)، بحيث كلما إرتفع المستوى الإداري قل حجم العينة منه، وهذا أمر منطقي تفرضه الطبيعة الهرمية التنظيمية في المنظمات جميعها.

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (%18.4) تقل خبرتهم {عن 5 سنوات}، في حين (%21.1) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح {ما بين 10 إلى 15 سنة}، أما الباحثين الذين بلغت

خبرتهم {15 سنة فأكثر} كانت نسبتهم (34.2%). و (26.3%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح {ما بين 5 إلى 10 سنوات}، وهذا راجع لطبيعة العمل وهي أيضا فترة الإستقرار في العمل.

IV-3- إختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة

في هذا المبحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الإستبانة.

IV-3.1 إختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف (1-sample K-S))

اختبار كولموجروف-سمرنوف يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، و هو اختبار ضروري عند دراسة تحليل الانحدار الخطي، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. و يوضح الجدول (IV-2) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أن بيانات الظاهرة محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي

جدول (IV-2): إختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov - Smirnov)

المتغير	عدد العبارات	قيمة Z	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	34	0.824	0.506
الإلتزام التنظيمي	13	0.613	0.847
الإستبانة ككل	47	0.928	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

IV-2.3 تحليل محاور الإستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالبحورين "الرضا الوظيفي" و "الإلتزام التنظيمي"، و قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، و من (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع" و تظهر الجداول (IV-3) و (IV-4) و (IV-5) و (IV-6) و (IV-7) تلك النتائج كما يلي.

1. تحليل المحور الأول للإجابة على السؤال التالي :

ماهو مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين بإدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (IV-3)

جدول (3-IV): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الرضا الوظيفي

الرقم	الرضا الوظيفي و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	أولا. الرضا عن الوظيفة	3.37	0.921	2	متوسط
1	أشعر بالرضا عن وظيفتي .	3.37	1.217	5	متوسط
2	أعتبر وظيفتي من النوع الذي يسرني .	3.55	1.132	3	مرتفع
3	أشعر بالإستقرار الوظيفي في عملي .	3.26	1.155	6	متوسط
4	أشعر بالرضا عن وظيفتي مقارنة بمؤهلاتي العلمية	3.45	1.370	4	مرتفع
5	أرى أنني في المكان المناسب الذي يتلائم مع خبرتي العلمية .	2.84	1.220	8	متوسط
6	أشعر بالرضا عن أدائي الوظيفي .	3.79	0.963	1	مرتفع
7	لا أضغط على نفسي للذهاب إلى العمل .	3.11	1.0269	7	متوسط
8	أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي	3.61	1.079	2	مرتفع
ثانيا	الرضا عن الأجر	2.34	0.948	6	متوسط
9	أشعر بعدالة الأجر الذي أتقاضاه عن عملي .	2.18	1.227	3	منخفض
10	أرى أن مرتبي يتناسب مع جهدي في العمل .	2.29	1.206	2	منخفض
11	لا أعمل خارج المؤسسة لزيادة دخلي .	3.03	1.305	1	متوسط
12	أجري يتوافق والظروف المعيشية .	2.05	0.985	5	منخفض
13	سياسة الأجور المتبعة من طرف الإدارة عادلة	2.16	1.103	4	منخفض
ثالثا	الرضا عن فرص النمو والتطور	2.84	0.809	5	متوسط
14	تعمل الكلية على تطوير وتدريب الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة .	2.66	1.279	6	متوسط
15	تعمل الكلية على تنمية قدرات الموظفين باستمرار .	2.74	1.131	4	متوسط
16	عملية الترقية في الكلية تعتمد على درجة أداء	2.71	1.183	5	متوسط

				الموظف .	
متوسط	2	0.944	2.97	لا أشعر بانعدام وجود فرص لمستقبل وظيفي لي في هذه الكلية.	17
متوسط	3	1.181	2.89	تعمل الكلية على وضع الخطط اللازمة لتطوير الموظفين وتتابع تنفيذها باستمرار .	18
متوسط	1	0.997	3.08	يقوم مديري المباشر بمناقشة أدائي خلال عملية التقييم عبر توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير	19
متوسط	3	0.991	3.27	الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف	رابعا
متوسط	6	1.383	3.08	تساعدني الإدارة في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في عملي بالكلية .	20
متوسط	5	1.263	3.16	يتم أخذ إنشغالاتي الإجتماعية بعين الإعتبار من طرف المشرف	21
متوسط	2	1.051	3.37	أحصل على دعم رؤسائي في توجيهي لأداء عملي .	22
مرتفع	1	1.156	3.53	يحترم المشرف إجتهداتي البيداغوجية	23
متوسط	4	1.083	3.26	أفكاري وأرائي تؤخذ بعين الإعتبار من قبل مديري عند إتخاذ القرارات .	24
مرتفع	1	0.514	3.72	الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الإجتماعية	خامسا
متوسط	4	1.169	3.34	تعمل الإدارة على تشجيع العمل بروح الفريق.	25
مرتفع	3	0.795	3.74	أشعر بالتعاون والتفاهم وبيني وبين زملائي في العمل .	26
مرتفع	2	0.935	3.87	لا توجد لدي مشاكل ترتبط بأساليب التعامل مع زملائي .	27
مرتفع	1	0.969	3.92	في حالة غياب أحد الموظفين أقوم بأداء عمله دون تردد .	28
مرتفع	3	1.131	3.74	هناك تبادل الإتصالات والزيارات والمجاملات الإجتماعية مع زملائي خارج العمل .	29

متوسط	4	0.827	3.17	الرضا عن بيئة العمل	سادسا
منخفض	5	1.138	1.95	توفر المؤسسة وسائل المواصلات لنقل الموظفين إلى مكان عملهم .	30
متوسط	4	1.440	2.92	توفر الإدارة كل عناصر الأمان والحماية من المخاطر المهنية .	31
مرتفع	2	1.220	3.61	مكان العمل الذي أعمل به يتميز بأنه مريح وآمن .	32
متوسط	3	1.076	3.37	أشعر أن قيم السلوك الخاصة بي تتوافق مع قيم سلوك زملائي في العمل .	33
مرتفع	1	0.899	4.05	في الكلية الإمكانيات والتسهيلات المطلوبة متوفرة (مكتب ، كرسي، تهوية ،إضاءة) .	34
متوسط	-	0.729	3.79	الرضا الوظيفي ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (IV-3) أن:

1- " الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الإجتماعية ": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.72) بانحراف معياري (0.514). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الإجتماعية أنها تشكل قبولا تراوح بين المتوسط و المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.34-3.92) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.795-1.169)، مما يدل أن إدارة الكلية محل الدراسة تعمل على تشجيع العمل بروح الفريق و أن هناك نوع من التعاون والتفاهم بين الزملاء داخل هذه الإدارة. أيضا لا توجد مشاكل ترتبط بأساليب التعامل مع الزملاء وفي حالة غياب أحد الزملاء يقوم الآخر بأداء عمله دون تردد.

2- " الرضا عن الوظيفة ": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.37) بانحراف معياري (0.921). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة. كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات الرضا عن الوظيفة أنها تشكل قبولا تراوح بين المتوسط و المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.96-3.60) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.921-1.370). وهذا ما يدل على أن العمال بهذه الإدارة

يشعرون بنوع من الرضا عن وظائفهم وهذا ما يخلق لديهم السرور والإستقرار في عملهم ويجدون متعة في آدائهم لذلك وهذا ما يولد رغبتهم في العمل .

3- " الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.27) بإنحراف معياري (0.991). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" . كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف أنها تشكل قبولاً تراوح بين المتوسط والمرتفع ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.08-3.53) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.383-0.514). وهذا ما يدل على أن إدارة الكلية محل الدراسة لا تساعد في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في العمل ولا تأخذ الإنشغالات الإجتماعية بعين الإعتبار من طرف المشرفين كذلك لا يتم أخذ الأفكار والآراء بعين الإعتبار من قبل المدراء عند إتخاذ القرارات .

4- "الرضا عن بيئة العمل " : جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.17) بإنحراف معياري (0.827). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" . كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات الرضا عن بيئة العمل أنها تشكل قبولاً تراوح بين متوسط ومرتفع ومنخفض، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.08-3.53) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.186-0.935). وهذا ما يدل على أن إدارة الكلية محل الدراسة لا توفر وسائل المواصلات لنقل الموظفين إلى مكان عملهم ،ولا توفر كل عناصر الأمان والحماية من المخاطر المهنية ، وتوفر هذه الإدارة الإمكانيات والتسهيلات المطلوبة مثل (مكتب ، كرسي تهوية ،إضاءة) .

5- "الرضا عن فرص النمو والتطور " : جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.84) بإنحراف معياري (0.809). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" . كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات الرضا عن فرص النمو والتطور أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.17-3.08) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.279-0.944). وهذا ما يدل على إدارة الكلية محل الدراسة لا تعمل على تطوير وتدريب الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة ، ولا تعمل على تنمية قدرات الموظفين بإستمرار ،ولا تعمل على وضع الخطط اللازمة لتطوير الموظفين كذلك لا يقوم المدراء المباشرين بمناقشة الآداء خلال عملية التقييم.

6- "الرضا عن الأجر " : جاء بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.34) بإنحراف معياري (0.948). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" . كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على

عبارات الرضا عن الأجر أنها تشكل قبولاً متوسطاً ومنخفضاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.05-3.03) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.985-1.305). وهذا ما يدل على إدارة الكلية محل الدراسة لا تقيم العدل في الأجور التي يتقاضاها الموظفين حيث أن مراتبهم لا تتوافق مع جهودهم في العمل ، كذلك سياسة الأجور المتبعة ليست عادلة .

وبناء على ماتقدم يتضح أن مستوى الرضا الوظيفي السائد بإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد إدارة رأس المال البشري مجتمعة (3.79) بانحراف معياري (0.729).

2- تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي:

ما هو مستوى توفر التغيير التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين بمؤسسة سوناطراك- بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (4-IV)

جدول (4-IV): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الإلتزام التنظيمي

الرقم	أبعاد الإلتزام التنظيمي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً	الإلتزام الشعوري (العاطفي)	3.81	0.583	1	مرتفع
1	لدي رغبة قوية في المشاركة في أي لجنة لخدمة هذه الإدارة .	3.82	1.036	3	مرتفع
2	أشعر بالاعتزاز والفخر كوني أحد منسوبي الإدارة .	3.87	0.906	2	مرتفع
3	لدي إستعداد لبذل جهد إضافي لصالح الجامعة وخدمتها .	3.97	0.592	1	مرتفع
4	إنتمائي لهذه الإدارة أضفى لي مكانة إجتماعية أفضل .	3.61	0.755	4	مرتفع
ثانياً	الإلتزام المعياري	3.38	0.619	2	متوسط
5	أشعر بأني ملزم بالبقاء في العمل مع هذه الإدارة .	3.45	1.267	10	متوسط
6	أعتقد أن الإستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة الوظيفية أفضل للموظف .	2.03	1.000	11	منخفض
7	أشعر بأن ترك الوظيفة بدون مبرر عمل غير	3.79	0.741	6	مرتفع

				أخلاقي وأن الإلتزام الأخلاقي أهم الأسباب التي تدفعني للبقاء في العمل .	
متوسط	3	1.032	3.26	تستحق هذه الإدارة إخلاصي وولائي لها وأشعر بالذنب إذا غادرتها حاليا.	8
متوسط	3	0.917	2.93	الإلتزام الإستمراري	ثالثا
مرتفع	5	1.305	3.03	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ماقررت ترك العمل في هذه الإدارة .	9
مرتفع	1	1.178	2.74	أفضل الإستمرار في العمل بهذه الإدارة.	10
متوسط	8	1.174	3.03	إن بقائي في هذه الإدارة نابع من حاجتي للعمل فيها .	11
متوسط	8	1.197	2.97	أشعر بالخوف من ترك العمل في هذه الإدارة لصعوبة الحصول على عمل آخر في إدارة أخرى .	12
متوسط	2	1.074	22.9	أحد أسبابي الرئيسية لإستمراري في العمل في هذه الإدارة هو أنها تقدم لي مزايا لا تتوفر في كلية أخرى .	13
متوسط	-	0.585	3.34	الإلتزام التنظيمي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (IV-4) أن:

1- "الإلتزام الشعوري (العاطفي) " : جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.81) بانحراف معياري (0.583). و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات الإلتزام الشعوري (العاطفي) أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.61-3.97) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.592-1.036)، و تبين هذه النتيجة مدى الإلتزام الشعوري للموظفين بهذه الإدارة ويكمن ذلك في رغبتهم القوية في المشاركة في أي لجنة لخدمة هذه الإدارة وفي إعترازهم وفخرهم كونهم أحد منسوبي هذه الإدارة وإستعدادهم لبذل جهد لصالح خدمة الجامعة .

2- "الإلتزام المعياري " : جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.93) بانحراف معياري (0.917). و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" . كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث

على عبارات الإلتزام التنظيمي أنها تشكل قبولاً تراوح بين المتوسط والمنخفض و المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.03-3.79) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.741-1.267). وهذا ما يدل على أن الموظفين غير ملزمون بالبقاء في العمل مع هذه الإدارة و إستمرارهم بوظيفة واحدة مدى الحياة غير أفضل للموظف، لكن تركهم للوظيفة بدون مبرر عمل غير أخلاقي والإلتزام الأخلاقي يعتبر أهم الأسباب التي تدفعهم للبقاء في العمل .

3- "الإلتزام الإستمراري": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.93) بإنحراف معياري (0.917). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات الإلتزام التنظيمي أنها تشكل قبولاً تراوح بين المرتفع و المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.84-3.03) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.084-1.305). و هذا ما يدل على ان الموظفين بهذه الإدارة يفضلون الإستمرار في العمل بهذه الإدارة ولا يشعرون بالخوف من تركهم العمل فيها . وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الإلتزام التنظيمي بإدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الإلتزام التنظيمي مجتمعة (3.34) بانحراف معياري (0.585).

IV-4- اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين متغير الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة و الإلتزام التنظيمي بإدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05) تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (8-IV) يبين ذلك:

الجدول (8-IV): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6.714	6	1.119	5.799	*0.000
الخطأ	5.981	31	0.193		
المجموع الكلي	12.695	37			

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05= α)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

1-معامل الارتباط $R=0.727$

2-معامل التحديد $R^2=0.529$

3-معامل التحديد المعدل $R_a^2=0.438$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (IV-8) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.799) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الرضا الوظيفي في هذا النموذج يفسر ما مقداره 12.695% من التباين في المتغير التابع المتمثل بالإلتزام التنظيمي، وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة على الإلتزام التنظيمي بإدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (IV-9)

الجدول (IV-9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد ادارة راس المال البشري(استقطاب راس المال البشري تطوير راس المال البشري المحافظة على راس المال البشري) في التغيير التنظيمي.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
الرضا عن الوظيفة	0.146	0.103	0.230	1.418	0.165
الرضا عن الأجر البشري	0.292	0.091	0.473	3.223	0.003
الرضا عن فرص النمو والتطور	0.353	0.105	0.488	3.354	0.002
الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف	0.324	0.082	0.548	3.928	0.000
الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الإجتماعية	0.129	0.188	0.113	0.684	0.498
الرضا عن بيئة العمل	0.429	0.094	0.605	4.564	0.000
الرضا الوظيفي بشكل عام	0.585	0.134	0.589	4.376	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$)

أستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (IV-9) ما يلي:

1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل المتمثل في الرضا الوظيفي كمجموعة على مستوى الإلتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، حيث بلغت قيمة T (4.376) بمستوى دلالة (0.000)، و تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.727$) إلى أن هناك ارتباط موجب و قوي بين المتغيرين السابقين، حيث فسر متغير الرضا الوظيفي (71.9%) في مستوى الإلتزام التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2_a ، و بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل بديلتها و ذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى افراد عينة البحث تبين ما يلي :

1- وجود اثر ذو دلالة احصائية للرضا عن الوظيفة في مستوى الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية (0.05). وذلك لان قيمة T المحسوبة بلغت ($T=1.418$) بمستوى معنوية (0.165) و هو اكبر من مستوى المعنوية المعتمد و عليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلتها . و بالتالي نقول ان أغلب الموظفين محل الدراسة لا يشعرون برضا عن وظائفهم وغير مسرورين بها وهذا ما ينقص من ولائهم لهذه الإدارة وعدم إلتزامهم التنظيمي فيها .

2- وجود اثر ذو دلالة احصائية للرضا عن الأجر في مستوى الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية (0.05). وذلك لان قيمة T المحسوبة بلغت ($T=3.223$) بمستوى معنوية (0.003) و هو اقل من مستوى المعنوية المعتمد و عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها . و يفسر ذلك ان الرضا عن الأجر هو أحد العوامل الرئيسية التي تجعل الموظفين في حالة رضا عن وظائفهم ويشعرون بالسعادة فيها مما يجعلهم أكثر ولاء وإنتماء لها ولا يفكرون مغادرة هذه الإدارة وهذا ما يؤثر في الإلتزام التنظيمي .

3- وجود اثر ذو دلالة احصائية للرضا عن فرص النمو والترقية في مستوى الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية (0.05). وذلك لان قيمة T المحسوبة بلغت ($T=3.354$) بمستوى معنوية (0.000) و هو أقل من مستوى المعنوية المعتمد و عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها . و بالتالي الرضا عن فرص النمو والتطور كخلق فرص لمستقبل وظيفي للموظفين وترقيتهم وتنمية قدراتهم تساهم بشكل كبير في إلتزامهم التنظيمي داخل هذه الكلية .

4- وجود اثر ذو دلالة احصائية للرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف في مستوى الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية (0.05). وذلك لان قيمة T المحسوبة بلغت ($T=3.928$) بمستوى معنوية (0.000) و هو اقل من مستوى المعنوية المعتمد و عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها . و بالتالي الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف يساهم بشكل كبير في تحقيق الإلتزام التنظيمي وذلك من خلال إحترام الرؤساء للإجتهدات

البيداغوجية للموظفين ودعمهم وتوجيههم في أعمالهم باعتبارهم مورد مهم في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يزيد من تمسكهم بالعمل داخل هذه الإدارة.

5_ وجود اثر ذو دلالة احصائية للرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الإجتماعية في مستوى الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية (0.05). وذلك لان قيمة T المحسوبة بلغت ($T=3.684$) بمستوى معنوية (0.498) و هو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد و عليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلتها. و بالتالي الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الإجتماعية يزرع روح التعاون والتفاهم بين الزملاء في العمل لكن لا يزيد من تعلقهم بوظائفهم وبالتالي يتحقق ما يسمى بالإلتزام التنظيمي.

6_ وجود اثر ذو دلالة احصائية للرضا عن بيئة العمل في مستوى الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية (0.05). وذلك لان قيمة T المحسوبة بلغت ($T=4.564$) بمستوى معنوية (0.000) و هو اقل من مستوى المعنوية المعتمد و عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها. و بالتالي الرضا عن بيئة العمل بما يتوفر من وسائل المواصلات لنقل الموظفين وتوفير الإدارة لكل عناصر الأمان والحماية والإمكانيات المطلوبة هذا مايساهم في زيادة تعلق الموظفين بوظائفهم وزيادة ولائهم لهذه الإدارة.

خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة و تطور كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة و لقد اعتمدنا على الإستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على العمال بإدارة الكلية، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "الرضا الوظيفي" و "الإلتزام التنظيمي"، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: "العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي" وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، و توصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى الرضا الوظيفي في الإدارة محل الدراسة جاء بمستوى متوسط، و مستوى الإلتزام التنظيمي جاء أيضا بمستوى متوسط، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرضا الوظيفي كمجموعة على الإلتزام التنظيمي. و عند بحث أثر كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي على نحو مستقل على الإلتزام التنظيمي للمؤسسة، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرات (الرضا عن الأجر، الرضا عن فرص النمو والتطور، الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف، الرضا عن بيئة العمل) على الإلتزام التنظيمي بإدارة الكلية.

خاتمة

من خلال الدراسة التي قمنا بها تحت عنوان العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي خرجنا بمجموعة من المعلومات في الجانب النظري بما يخص الرضا الوظيفي الذي يعتبر شعور نفسي بالقناعة والإرتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل حيث تبرز أهميته في زيادة الإنتاج لدى الموظفين، ومن بين أبعاده (الرضا عن الوظيفة، الرضا عن بيئة العمل... الرضا عن علاقات العمل الاجتماعية)، أما البعد الثاني للدراسة الإلتزام التنظيمي ما هو إلا حالة نفسية يكونها الموظف حول مدى إرتباطه بالشركة التي يعمل بها ، فقد برزت أهميته في أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل الدوران ، وإما عن أبعاده فقد شملت (الشعوري والمعياري والإستمراري...).

وإنطلاقاً من النتائج التي توصلنا إليها من خلال الاستمارات الموزعة على الموظفين لدى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة وبعد تحليل وعرض النتائج في الجزء التطبيقي:

- توصلنا لوجود علاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي في الكلية محل الدراسة

- إلا أننا لاحظنا مستوى مرتفع من مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين

- لكن هناك وجود ضعف وقصور في استخدام إدارة المعرفة في إدارة الكلية ولدى الموظفين.

يجب على الكلية أن تأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية من اجل ضمان سيورة عمل فعالة ولمواكبة التغيرات:

- مراعاة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة للرضا الوظيفي للعاملين بحيث يكون من أهم أولوياتها.

- خلق بيئة عمل مناسبة للموظفين وذلك بتوفير وسائل المواضلات وتوفير عناصر الأمان والحماية من المخاطر المهنية.

- تشجيع الإدارة للموظفين على العمل بروح الفريق ونشر روح التعاون بينهم.

- مساعدة الموظفين في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وإحترام إجتهداتهم و أخذ إنشغالاتهم بعين الإعتبار.

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في العمل.

- وضع الخطط اللازمة لتطوير الموظفين وتتابع تنفيذها بإستمرار.

- توفير البيئة المناسبة لتحقيق الإلتزام التنظيمي .

قائمة المصادر والمراجع

(1) المصادر:

- القرآن الكريم: سورة الأحقاف: الآية .08.

(2) قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

- إبتسام عاشوري. (2015/2014). الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية. 43. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.
- أحمد صخر عاشور. (جانفي, 1983). إدارة القوى العاملة. 197. دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع الطبعة 1 المجلد 1.
- أحمد عباس حمادي. (2016). الإلتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان. 309. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية العدد 94 -المجلد 22 -جامعة الفلوجة .
- أحمد ماهر. (الفين). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. السابعة ، مائة واربعة وخمسون. مصر، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- العيادي أحمد حميد محمد. (2000). الإلتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين محافظة جدة. 12. جدة، مكة المكرمة: كلية التربية قسم الادارة التربوية والتخطيط جامعة ام القرى .
- أحمد علي إبراهيم نصار. (2016). دور بيئة العمل في الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية. 23. غزة ، فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص القيادة والإدارة.
- أيمن عودة المعاني. (1999). الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية ،دراسة ميدانية بمعهد الإدارة العامة بعمان. 21. عمان: مجلة الإداري ،معهد الإدارة العامة ،مجلد 21 العدد78.
- ايناس فؤاد نواوي فلمبان. (1428هـ-1429هـ). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات. 46. مكة، المملكة العربية السعودية: كلية التربية متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى.

- إيهاب أحمد عويضة. (1429هـ - 2008م). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة. 65. غزة: كلية التجارة قسم إدارة الأعمال بحث إستكمالي لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
- باسم عباس كريدي. (2010). الأنماط القيادية وأثرها في الإلتزام التنظيمي. 30. مجلة القادسية للعلوم الإدارية كلية الإدارة والإقتصاد جامعة القادسية قسم إدارة الأعمال.
- بوقال نسيم. (2012/2011). أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعلمين. 115. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.
- زهية عزيزون. (2007-2006). التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية. 47. سكيكدة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.
- سامي إبراهيم حماد حنون. (2006). قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. 20. غزة: كلية التجارة بالجامعة الإسلامية قسم إدارة الأعمال مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.
- ضرار عبد الحميد التوم العتيبي. (2012). دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. 133. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة _جامعة الأزهر العدد التاسع.
- عبد الحكيم أحمد الخزامي. (2017). تقنيات إدارة عوامل الرضا الوظيفي (المجلد الأول). القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- عبد العزيز علي مرزوق. (2008). دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري. 3. كلية التجارة بجامعة كفر الشيخ.
- علم الدين مداح كنان. (2015). العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير. 50. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- فائزة محمد رجب بهنسي. (2011). الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الإجتماعية (المجلد الأول). الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا النشر والطباعة والتوزيع.
- محمد عباس سهيلة. (2006). إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- محمد مصطفى الخشروم. (2011). تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب). 173. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث، قسم إدارة الاعمال كلية الإقتصاد جامعة حلب.
- مختار يونس. (2014-2015). الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة. 53. الجلفة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.
- مخلص شياح علي الجميلي. (2012). العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار. 295. معاون عميد المعهد التقني مجلة الأنبار للشؤون الإدارية والمالية المجلد 4 العدد 9.
- منال أحمد البارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين (المجلد الأول). نصر - القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- منذر مرهج. (2017). تقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف الخاصة دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في دمشق. 62. دمشق: مجلة جامعة البعث - المجلد 39 العدد 52 .
- مها محمد الرخيص. (مارس، 2017). أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي "دراسة تحليلية توصيفية". 101. الكويت: المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية العدد الأول _المجلد الأول.
- ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله. (2011-2012). أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. 67. غزة: كلية الدراسات العليا قسم الإدارة والإقتصاد برنامج الماجستير في إدارة الأعمال .
- نور الدين عسلي. (2008-2009). إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين. 128. المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير .
- هادي عذاب سلمان. (2013). دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية". 80. بغداد: جامعة سانت كليمنتس العالمية، جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة.
- يونس أحمد إسماعيل الشوابكة، و حسن الطعاني. (2013). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية. العلوم التربوية ، صفحة 182.

- يونس أحمد الشوابكة، وحسن الطعاني. (2013). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي. العلوم التربوية،
صفحة 182.

المراجع باللغة الفرنسية:

kyeton. (2008). communication and organisation. 124. cqtqundn sogem.

قائمة الملاحق

استبانة البحث

الأخ الفاضل....،الأخت الفاضلة.
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير - تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان "العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي": دراسة حالة على مستوى ادارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم ، لذا نرجوا قراءة هذه الاستمارة بتمعن ،والاجابة عليها بكل موضوعية وذلك بوضع علامة (X) امام كل فقرة وفي المكان المناسب ن والذي يعبر عن رأيك. نحيطكم علما أن جميع إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة :

- قدواري نادية

الأستاذ:

- د.قريشي محمد

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية للموظفين الإداريين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

40 إلى أقل من 50 سنة

من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

تقني سامي

ليسانس

شهادة دراسات عليا
متخصصة (PGS)

مهندس

ماستر

ماجستير

دكتوراه

4- مجال الوظيفة الحالية:

أعمال فنية

أعمال إدارية غير إدارية

أعمال إدارية

إشرافية

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: الرضا الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإعتماد على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الرضا الوظيفي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً. الرضا عن الوظيفة						
1	أشعر بالرضا عن وظيفتي .					
2	أعتبر وظيفتي من النوع الذي يسرني					
3	أشعر بالإستقرار الوظيفي في عملي .					
4	أشعر بالرضا عن وظيفتي مقارنة بمؤهلاتي العلمية .					
5	أرى أنني في المكان المناسب الذي يتلائم مع خبرتي العلمية .					
6	أشعر بالرضا عن ادائي الوظيفي .					
7	لا أضغط على نفسي للذهاب الى العمل .					
8	أجد متعة حقيقية في ادائي لعملي .					
ثانياً. الرضا عن الاجر						
10	أشعر بعدالة الأجر الذي أتقاضاه عن عملي .					
11	أرى أن مرتبي يتناسب مع جهدي في العمل .					
12	لا أعمل خارج المؤسسة لزيادة دخلي.					
13	أجري يتوافق والظروف المعيشية .					
14	سياسة الأجر المتبعة من طرف الكلية عادلة .					
ثالثاً. الرضا عن فرص النمو والتطور						
16	تعمل الكلية على تطوير وتدريب الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة .					
17	تعمل الكلية على تنمية قدرات الموظفين باستمرار .					

					عملية الترقية في الكلية تعتمد على درجة أداء الموظف .	18
					لا أشعر بانعدام وجود فرص لمستقبل وظيفي لي في هذه الكلية.	19
					تعمل الكلية على وضع الخطط اللازمة لتطوير الموظفين وتتابع تنفيذها باستمرار .	20
					يقوم مديري المباشر بمناقشة أدائي خلال عملية التقييم عبر توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير.	21
رابعاً. الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف						
					تساعدني الإدارة في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في عملي بالكلية.	22
					يتم أخذ إنشغالاتي الإجتماعية بعين الإعتبار من طرف المشرف.	23
					أحصل على دعم رؤسائي في توجيهي لأداء عملي.	24
					يحترم المشرف إجتهداتي البيداغوجية .	25
					أفكاري وآرائي تؤخذ بعين الإعتبار من قبل مديري عند إتخاذ القرارات .	26
خامساً. الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الإجتماعية						
					تعمل الإدارة على تشجيع العمل بروح الفريق.	27
					أشعر بالتعاون والتفاهم بيني و بين زملائي في العمل	28
					لا توجد لدي مشاكل ترتبط بأساليب التعامل مع زملائي .	29
					في حالة غياب أحد الموظفين أقوم بأداء عمله دون تردد.	30
					هناك تبادل الإتصالات والزيارات والمجاملات الإجتماعية مع زملائي خارج العمل .	31
سادساً. الرضا عن بيئة العمل						
					توفر المؤسسة وسائل المواصلات لنقل الموظفين إلى مكان عملهم .	32
					توفر الإدارة كل عناصر الأمان والحماية من المخاطر المهنية .	33
					مكان العمل الذي أعمل به يتميز بأنه مريح وآمن .	34
					أشعر أن قيم السلوك الخاصة بي تتوافق مع قيم سلوك زملائي في العمل.	35
					في الكلية الإمكانيات والتسهيلات المطلوبة متوفرة (مكتب ، كرسي، تهوية ،إضاءة،...).	36

المحور الثاني: الإلتزام التنظيمي.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإلتزام التنظيمي للكلية محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد الإلتزام التنظيمي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا. الإلتزام الشعوري(العاطفي)						
1	لدي رغبة قوية في المشاركة في أية لجنة لخدمة هذه الادارة.					
2	أشعر بالإعزاز والفخر كوني أحد منسوبي هذه الإدارة .					
3	لدي إستعداد لبذل جهد إضافي لصالح الجامعة وخدمتها.					
4	إنتمائي لهذه الإدارة أضفى لي مكانة إجتماعية افضل .					
ثانيا. الإلتزام المعياري						
5	أشعر بأني ملزم بالبقاء في العمل مع هذه الإدارة.					
6	أعتقد أن الإستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة الوظيفية أفضل للموظف.					
7	أشعر بأن ترك الوظيفة بدون مبرر عمل غير أخلاقي وأن الإلتزام الأخلاقي أهم الاسباب التي تدفعني للبقاء في العمل.					
8	تستحق هذه الإدارة إخلاصي وولائي لها وأشعر بالذنب إذا غادرتها حاليا.					
ثالثا. الإلتزام الاستمراري						
9	ستتأثر امور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه الإدارة.					
10	أفضل الإستمرار في العمل بهذه الإدارة .					
11	إن بقائي في هذه الإدارة نابع من حاجتي للعمل فيها.					
12	أشعر بالخوف من ترك العمل في هذه الإدارة لصعوبة الحصول على عمل آخر في مؤسسة اخرى.					
13	أحد أسبابي الرئيسية لإستمراري في العمل في هذه الإدارة هو انها تقدم لي مزايا لا تتوفر في كلية اخرى.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم