



الموضوع

أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بكلية
العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد
خيضر بسكرة

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: تسيير واقتصاد المؤسسة

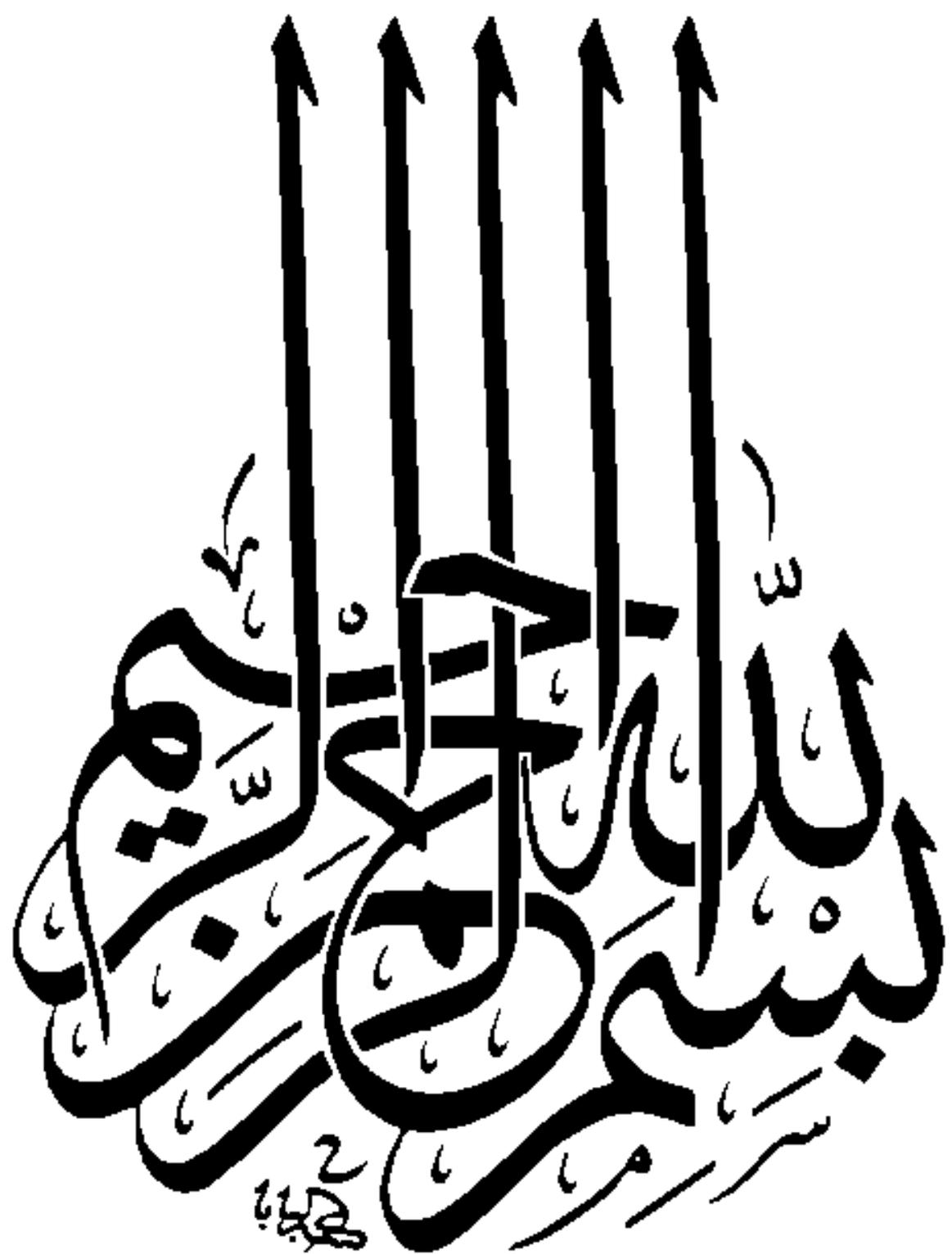
الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

* د. السبتى وسيلة

• خينش ليلي

السنة الجامعية: 2018-2019



الشكر و العرفان

قال تعالى: "وإن شكرتم لأزيدنكم"

- صدق الله العظيم -

شكرا وحمدا لله سبحانه وتعالى الذي بتوفيقه وقدرته
تم إنجاز هذا العمل، ونرجو من الله أن يكون صدقة جارية.
اتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "السبتى وسيلة"
لمتابعتهما الدائمة وتوجيهاتهما القيمة،
كما يسعدني أن اعبر عن تقديري العميق إلى جميع أساتذة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة محمد خيضر بسكرة.
دون ان يفوتني ان اتقدم بالشكر
إلى كل من أبدوا تعاونهم ومساعدتهم لي.

ليلي خينش

إهداء

قال تعالى : " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربني ارحمهما كما ربياني صغيرا "
صدق الله العظيم

أهدي ثمرة هذا العمل

إلى والديا الأعزاء حفظهما الله وأطال في عمرهما وأدامهم لي سندا أستمد منه العزم والقوة.

إلى زوجي وابنتاي ، حفظهم الله فهم سندي في هذه الحياة.

إلى أخواتي و إخوتي وكل أفراد عائلتي.

إلى كل الأساتذة الذين كان لهم الفضل الكبير في مشواري الدراسي، و زملاء الدفعة

بكلية علوم الاقتصاد بجامعة بسكرة.

إليهم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي المتواضع .

ليلي خينش

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن أثر الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، و تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تضمن المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) والذي يحتوي على ستة أبعاد (الاجر، محتوى العمل، نمط الإشراف الترقية، جماعات العمل و ظروف العمل)، والمتغير التابع تضمن (الإلتزام التنظيمي) ، ويتضمن ثلاثة أبعاد (الإلتزام الاستمراري، الإلتزام العاطفي والإلتزام المعياري).

شملت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 60 استاذ بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، ولتحليل البيانات تم إستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

❖ مستوى الإلتزام المعياري لدى الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة كان مرتفع جدا وأعلى من مستوى الإلتزام العاطفي و مستوى الإلتزام المستمر لديهم.

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 .

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي الاستمراري لدى الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 .

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي العاطفي لدى الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 .

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي المعياري لدى الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 .

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية ، طبيعة الوظيفة) عند مستوى الدلالة 0.05.

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الإلتزام التنظيمي الوظيفي لدى الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية ، طبيعة الوظيفة) عند مستوى الدلالة 0.05 .

كما قمنا بتقديم بعض الاقتراحات أهمها:

❖ محاولة تحديد العوامل التي تخلق حالات عدم الرضا الوظيفي لدى الأساتذة ومحاولة التغلب عليها

❖ يجب على الكلية الاهتمام أكثر بموضوع الرضا الوظيفي، فهو يساهم في تحسين اداء الأساتذة والرفع من

إلتزامهم تجاه الكلية.

- ❖ الحرص على التقسيم العادل لساعات العمل بين الأساتذة بالكلية
- ❖ توفير كافة الادوات اللازمة للعمل للأساتذة بالكلية
- ❖ الحرص على تعديل مناخ العمل حتى يصبح ملائم لإحياء روح الجماعة.
- ❖ العمل جاهدا على معرفة احتياجات الأساتذة بالكلية والحرص على تلبيتها من اجل الرفع من مستوى التزام الأساتذة.

- ❖ أن تركز إدارة الكلية أكثر على تبنى استراتيجيات وأساليب تتضمن استمرار هذا الإلتزام وتقويته .
- ❖ الاستمرار في توطيد العلاقات ما بين الزملاء والرؤساء لما في ذلك من أثر كبير في إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة.

- ❖ تنمية مستوى الإلتزام التنظيمي للأساتذة من خلال تحسيسهم بأهميتهم داخل الكلية.
- ❖ القيام بدراسات دورية لتحديد مستوى الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى الأساتذة داخل الكلية، تعرف على احتياجاتهم ودرجة رضاهم وإلتزامهم.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، الإلتزام الإستمراري، الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، كلية لعلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة

Résumé:

L'objectif de cette étude était d'étudier l'effet de la satisfaction au travail sur l'engagement organisationnel à la Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion de l'Université Mohammed Khader Biskra , Le questionnaire a été utilisé comme un outil de collecte de données. Au La variable indépendante (satisfaction au travail), comprend six dimensions (rémunération, contenu du travail, mode de supervision, promotion, groupes de travail et conditions de travail), Et La variable dépendante (engagement organisationnel), comprend trois dimensions (engagement de continuité, engagement émotionnel et engagement normatif).

L'étude comprenait un échantillon aléatoire de 60 professeurs de la Faculté des sciences économiques, des sciences commerciales et des sciences de gestion de l'Université de Mohammed Khiedr Biskra, et pour analysé les données ont utilise le Paquet statistique pour les sciences sociales (SPSS).

L'étude a atteint un certain nombre de résultats dont les plus importants sont:

❖ Le niveau d'engagement standard des professeurs de la Faculté des sciences économiques, des sciences commerciales et des sciences de gestion de l'Université de Biskra était très élevé et supérieur au niveau d'engagement émotionnel et de niveau d'engagement constant.

❖ Il y a un effet statistiquement significatif de la satisfaction au travail sur l'engagement organisationnel des professeurs de la Faculté des Sciences Économiques, des Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université de Biskra au niveau de signification 0,05

❖ Il y a un effet statistiquement significatif de la satisfaction au travail sur l'engagement organisationnel continu des professeurs de la Faculté des sciences économiques, des sciences commerciales et des sciences de gestion de l'Université de Biskra au niveau de signification de 0,05.

❖ Il y a un effet statistiquement significatif de la satisfaction au travail sur l'engagement organisationnel émotionnel des professeurs de la Faculté des sciences économiques, des sciences commerciales et des sciences de gestion de l'Université de Biskra au niveau de signification 0,05.

❖ Il y a un effet statistiquement significatif de la satisfaction au travail sur l'engagement organisationnel normatif des professeurs de la Faculté des sciences économiques, des sciences commerciales et des sciences de gestion de l'Université Biskra au niveau de signification de 0,05.

❖ Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans le niveau de satisfaction professionnelle à la Faculté des sciences économiques, sciences commerciales et gestion de l'Université de Biskra en raison de variables personnelles et fonctionnelles (sexe, âge, niveau d'éducation, expérience professionnelle, nature du travail) au niveau de signification de 0,05.

❖ Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans le niveau d'engagement organisationnel à la Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Gestion de l'Université de Biskra en raison des variables personnelles et fonctionnelles (sexe, âge, niveau d'éducation, expérience professionnelle, nature du travail) au niveau de signification de 0,05.

Nous avons également fait quelques suggestions, dont les plus importantes sont:

❖ Il le faut Essayez d'identifier les facteurs qui créent l'insatisfaction au travail parmi les enseignants et essayez de les surmonter

❖ La faculté devrait accorder plus d'attention au sujet de la satisfaction au travail, il contribue à améliorer la performance des professeurs et à accroître leur engagement envers la faculté

❖ Assurer une répartition équitable des heures de travail entre les membres du corps professoral

❖ Fournir tous les outils nécessaires pour le travail des professeurs à la faculté.

❖ S'assurer que l'environnement de travail est ajusté de sorte qu'il soit approprié de raviver l'esprit de la communauté.

❖ Il faut connaître les besoins des membres du corps professoral et veiller à ce qu'ils se rencontrent afin d'élever le niveau d'engagement des professeurs.

❖ La direction de faculté devrait se concentrer sur l'adoption de stratégies et de méthodes qui comprennent la poursuite et le renforcement de cet engagement.

❖ Il le faut Continuer à consolider les relations entre collègues et présidents, ce qui a un impact significatif sur le haut niveau de satisfaction au travail des professeurs.

❖ Développer le niveau d'engagement organisationnel des enseignants en les sensibilisant à leur importance dans la faculté.

❖ Mener des études périodiques pour déterminer le niveau de satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des enseignants dans la faculté, pour connaître leurs besoins, leur degré de satisfaction et leur engagement.

Mots-clés: Satisfaction professionnelle, Engagement organisationnel, Engagement constant, Engagement émotionnel Engagement standard, Faculté des sciences économiques, sciences commerciales et sciences de gestion, Université Mohammed Khader Biskra.

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|---|--|
| | البسمة |
| | آية قرآنية |
| | الشكر والعرفان |
| | الإهداء |
| I | الملخص بالعربية |
| III | فهرس المحتويات |
| VIII | قائمة الجداول |
| X | قائمة الأشكال |
| XI | قائمة الملاحق |
| مقدمة عامة | |
| أ | مقدمة |
| ب | إشكالية البحث |
| ت | فرضيات الدراسة |
| ت | أهمية الدراسة |
| ج | أهداف الدراسة |
| ح | نموذج الدراسة |
| خ | مجتمع الدراسة |
| خ | حدود الدراسة |
| خ | التعريفات الإجرائية |
| د | منهج الدراسة |
| ذ | الدراسات السابقة |
| ع | هيكل الدراسة |
| الفصل الأول: الرضا الوظيفي - تأطير نظري - | |
| 1 | تمهيد: |
| 3 | المبحث الأول: مفاهيم أساسية لرضا الوظيفي |

| | |
|----|--|
| 3 | المطلب الاول : مفهوم الرضا الوظيفي وخصائصه |
| 3 | اولا:تعريف الرضا الوظيفي |
| 6 | ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي |
| 8 | المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي |
| 9 | المطلب الثالث :نظريات الرضا الوظيفي |
| 9 | اولا: نظريات المحتوى |
| 15 | ثانيا: النظريات العملية |
| 23 | المبحث الثاني :اساسيات الرضا الوظيفي |
| 23 | المطلب الاول: أنواع الرضا الوظيفي |
| 23 | اولا: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته |
| 24 | ثانياً: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه |
| 25 | المطلب الثاني : طرق قياس الرضا الوظيفي |
| 25 | اولا :المقاييس الموضوعية |
| 29 | ثانيا : المقاييس الذاتية |
| 35 | المطلب الثالث: مؤشرات عدم حدوث الرضا الوظيفي |
| 36 | أولاً: التغيب |
| 36 | ثانياً: التمارض |
| 37 | ثالثاً: الإضراب |
| 38 | رابعاً: كثرة الشكاوي |
| 39 | خامساً: ترك العمل |
| 39 | سادساً: التخريب واللامبالاة |
| 41 | المبحث الثالث :نتائج ومجالات الرضا الوظيفي |
| 41 | المطلب الاول :مجالات الرضا الوظيفي |
| 41 | أولاً: الأجر |

| | |
|---|--|
| 42 | ثانياً: محتوى العمل |
| 43 | ثالثاً: نمط الإشراف |
| 45 | رابعاً: فرص الترقية |
| 46 | خامساً: جماعة العمل |
| 47 | سادساً: ساعات العمل |
| 47 | سابعاً: ظروف العمل المادية |
| 48 | المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي |
| 52 | المطلب الثالث: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي |
| 55 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: الإلتزام التنظيمي - تأطير نظري - | |
| 56 | تمهيد: |
| 57 | المبحث الأول : مفاهيم اساسية للإلتزام التنظيمي |
| 57 | المطلب الأول : مفهوم الإلتزام التنظيمي وخصائصه |
| 57 | أولاً : مفهوم الإلتزام التنظيمي . |
| 61 | ثانياً : خصائص الإلتزام التنظيمي . |
| 63 | ثالثاً : المفاهيم القريبة من الإلتزام التنظيمي |
| 65 | المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي |
| 69 | المطلب الثالث : أهمية الإلتزام التنظيمي |
| 73 | المبحث الثاني : اساسيات الإلتزام التنظيمي |
| 73 | المطلب الأول : أنواع الإلتزام التنظيمي |
| 73 | أولاً : الإلتزام الاستمراري |
| 73 | ثانياً : الإلتزام العاطفي |
| 74 | ثالثاً : الإلتزام المعياري |
| 76 | المطلب الثاني : مراحل الإلتزام التنظيمي |
| 76 | أولاً : مرحلة التجربة |

| | |
|---|--|
| 77 | ثانيا: مرحلة العمل والانجاز |
| 77 | ثالثا: مرحلة الثقة بالتنظيم |
| 79 | المطلب الثالث: الاثار المترتبة على الالتزام التنظيمي |
| 79 | أولا: آثار الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة |
| 81 | ثانيا: آثار الالتزام التنظيمي على مستوى الأفراد |
| 82 | ثالثا: آثار الالتزام التنظيمي على مستوى مجموعات العمل |
| 85 | المبحث الثالث: طرق قياس الالتزام التنظيمي وأساليب تنميته |
| 85 | المطلب الأول: طرق قياس الالتزام التنظيمي |
| 89 | المطلب الثاني: أساليب تنمية الالتزام التنظيمي |
| 94 | المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي |
| 98 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بسكرة | |
| 99 | تمهيد |
| 100 | المبحث الأول: منهجية الدراسة |
| 100 | المطلب الأول: أسلوب الدراسة |
| 100 | أولا: تصميم الدراسة |
| 101 | ثانيا: جمع بيانات الدراسة |
| 102 | ثالثا: أداة الدراسة |
| 106 | المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته |
| 106 | أولا: مجتمع الدراسة: |
| 119 | ثانيا: عينة الدراسة |
| 120 | المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها |
| 120 | أولا: ثبات أداة الدراسة |
| 122 | ثانيا: اختبار صدق أداة الدراسة |
| 126 | المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات |
| 126 | المطلب الأول: وصف عينة الدراسة |

| | |
|---------|---|
| 133 | المطلب الثاني: عرض وتحليل اجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير |
| 152 | المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الدراسة |
| 152 | أولاً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة: |
| 153 | ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة |
| 158 | المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة |
| 158 | المطلب الاول: الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للبيانات الشخصية |
| 172 | المطلب الثاني: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة |
| 177 | المطلب الثالث: تفسير نتائج اختبار الفرضيات |
| 180 | خلاصة الفصل |
| 181 | خاتمة عامة |
| 187 | قائمة المراجع |
| الملاحق | |
| 194 | الملحق رقم 1 استبيان |
| 199 | الملحق رقم 2 الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|---|----------|
| 38 | نوع الشكاوي وعدد العمال | 1 - I |
| 84 | الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي | 1 - II |
| 103 | درجات مقياس " ليكرت الخماسي " . | 1 - III |
| 115 | طاقم التاطير البيداغوجي لقسم العلوم الاقتصادية | 2 - III |
| 117 | طاقم التاطير البيداغوجي لقسم العلوم التسيير | 3 - III |
| 119 | طاقم التاطير البيداغوجي لقسم العلوم التجارية | 4 - III |
| 120 | معاملات ثبات ابعاد الرضا الوظيفي | 5 - III |
| 121 | معاملات ثبات ابعاد الالتزام التنظيمي | 6 - III |
| 121 | معاملات ثبات الاستبانة | 7 - III |
| 124 | الصدق البنائي لمعاملات المحور الأول في الاستبانة (الرضا الوظيفي) | 8 - III |
| 125 | الصدق البنائي لمعاملات المحور الثاني في الاستبانة (الالتزام التنظيمي) | 9 - III |
| 126 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية | 10 - III |
| 128 | توزيع العينة حسب الجنس | 11 - III |
| 128 | توزيع العينة حسب العمر | 12 - III |
| 129 | توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي | 13 - III |
| 130 | توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية | 14 - III |
| 130 | توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية | 15 - III |
| 131 | توزيع العينة حسب الرتبة العلمية | 16 - III |
| 135 | التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الرضا الوظيفي | 17-III |
| 104 | التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الالتزام التنظيمي | 18 - III |
| 152 | التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة | 19 - III |
| 153 | نتائج تحليل الانحدار لاثـر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي | 20-III |
| 155 | نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي الاستمراري | 21 - III |
| 156 | نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي العاطفي | 22 - III |
| 157 | نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي المعياري | 23 - III |

| | | |
|-----|--|----------|
| 159 | اختبار الفروق حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس | 24 - III |
| 160 | تحليل ANOVA للفروق حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر | 25 - III |
| 161 | اختبار الفروق حول الرضا الوظيفي تعزى للمستوى التعليمي | 26 - III |
| 162 | تحليل ANOVA للفروق حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية | 27 - III |
| 163 | تحليل ANOVA للفروق حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير السنوات الخبرة | 28 - III |
| 164 | تحليل ANOVA للفروق حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة العلمية | 29 - III |
| 165 | اختبار الفروق حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس | 30 - III |
| 166 | تحليل ANOVA للفروق حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر | 31 - III |
| 167 | اختبار الفروق حول الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي | 32 - III |
| 168 | تحليل ANOVA للفروق حول الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية | 33 - III |
| 169 | تحليل ANOVA للفروق حول الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير السنوات الخبرة | 34 - III |
| 170 | تحليل ANOVA للفروق حول الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة العلمية | 35 - III |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 10 | التدرج الهرمي للحاجات لـ Maslaw | 1-I |
| 14 | العوامل الصحية والعوامل الدافعة لـ Henzeberg | 2 -I |
| 17 | نظرية التوقع عند فروم (Vroom) | 3 -I |
| 18 | توضيح نظرية عدالة العائد | 4 -I |
| 19 | الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة | 5 -I |
| 21 | نموذج بورتر ولولر للدافعية : (Porter & Lawler) | 6 -I |
| 30 | تقنية قياس الاتجاهات لليكارث | 7 -I |
| 50 | نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الاداء والرضا | 8 -I |
| 68 | العوامل المؤثرة في تشكيل الالتزام التنظيمي | 1 -II |
| 72 | أهمية الالتزام التنظيمي | 2 -II |
| 75 | ابعاد الالتزام التنظيمي | 3-II |
| 78 | مراحل تطور الالتزام التنظيمي | 4-II |

قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق | الرقم |
|--------|--|-------|
| 187 | الاستئان | 1 |
| 188 | الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير | 3 |



يشهد العصر الحالي تغيرات متسارعة في جميع مجالات الحياة، حيث انعكست حتى على المنظمات، و ما يساعد هذه المنظمات على الاستمرارية و تحقيق الأهداف هو توفر الموارد البشرية المؤهلة، فالمورد البشري هو عنصر التغيير والتطوير في أي منظمة مهما كان نوعها، كما أن الأفراد هم حجر الزاوية وهذا راجع لما يمتازون به من معارف، مواهب وقدرات تتسم بالاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية التي قد تواجه المنظمة وكل هذا من أجل تحقيق أهدافها وبذل جهود أكبر من أجل مواكبة التقدم في عالم يتسم بالسرعة والتجدد. نتيجة المنافسة الشديدة التي تواجهها المنظمة التي تتسم بالتغير وعدم الثبات. ولا عجب أن تنمو أو تنهار منظمة ما لأن السبب وراء كل هذا هو العنصر البشري الذي يؤثر وبصورة مباشرة على أدائها وعلى مكانتها بين المنظمات.

ولهذا فإن جميع المنظمات مهما كانت طبيعتها تبذل جهودا كبيرة من أجل جذب واستقطاب أفضل الموارد البشرية، واختيارها بعناية والعمل على تدريبها وتحفيزها ومعرفة إحتياجاتها، وبالتالي توفير كل ما يساهم في الوصول إلى التزامهم نحو المنظمة. فكلما وفرت المنظمة لعمالها ظروف عمل مريحة ونظام حوافز فعال كلما كان رضاهم أكبر.

فالالتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كانه انخفاض معدل دوران العمل ، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة ، بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وذلك دليل على انخفاض الرضا الوظيفي.

فقد اصبح الرضا الوظيفي من اهم المواضيع الادارية التي تشغل اهتمام خبراء الادارة ، ذلك لارتباط مفهوم الرضا الوظيفي بمواضيع عدة كالاتزام التنظيمي مثلا، وهي امور اساسية بالنسبة لنمو المنظمة وتقدمها كما يعد عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعمالين فيها ويساهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار حيث يرجع سبب نجاح الكثير من المنظمات في تحقيق

أهدافها إلى رضا عامليها وانضباطهم في أداء أعمالهم، وكذا بمدى إيمانهم بالأهداف التي وضعتها المنظمة ومدى قناعتهم وسعيهم إلى تحقيقها لأنهم يعتبرون نجاح المنظمة هو أيضا نجاحا لهم.

ونظرا لأهمية الرضا الوظيفي ودوره في تحديد اتجاهات العاملين فيها والتزامهم من عدمه، فسوف نتناول الدراسة موضوع اثر الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي.

إشكالية البحث:

تصاعد الجدل خلال الفترة الاخيرة حول ظاهرة هجرة الأساتذة الجامعيين الجزائريين نحو الخارج خاصة نحو الدول العربية، والذي ينعكس بالسلب على مستوى التعليم العالي وجودته وعلى مستقبل الطلبة عموما، حيث يرجع سبب هذه الهجرة إلى عدم التزام الأساتذة والذي قد يرجع إلى عدم رضاهم عن الأجر ، ظروف العمل، أو غيرها من العوامل المسببة لعدم الرضا، فمعظم الأساتذة المهاجرين يفكرون في الهجرة من اجل كسب المال نظرا لارتفاع كلفة العيش عموما والسقوط المستمر لقيمة الدينار بالإضافة إلى صعوبة تغيير السياسات المطبقة من طرف الدولة .

و بناءا على ما سبق ذكره، يمكن صياغة الإشكالية كالتالي :

❖ ما أثر الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟

وتتدرج منها التساؤلات الفرعية التالية:

❖ ما هو مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟

❖ ما هو مستوى الإلتزام التنظيمي السائد لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟

❖ ما اثر الرضا الوظيفي على أبعاد الإلتزام التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟

فرضيات الدراسة:

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

فيما يلي :

❖ الفرضية الرئيسية الأولى:

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي بأبعاده لدى الأساتذة بكلية

العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟

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

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي الإستمراري لدى الأساتذة في

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي العاطفي لدى الأساتذة في

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي المعياري لدى الأساتذة في

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟

❖ الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى

الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، تعزى للمتغيرات

الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الإجتماعية، الخبرة المهنية ، الرتبة العلمية).

❖ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى

الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الإجتماعية، الخبرة المهنية، الرتبة العلمية).

أهمية الدراسة:

تكتسي اشكالية الدراسة المتضمنة اثر الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي اهميتها تبعا لدور الأساتذة في عملية التكوينية و البحثية داخل الكلية، التي تعد البيئة التي يتحقق من خلالها اداء رسالة متميزة في مجالات المعرفة والفكر والبحث العلمي ونقل هذه المعارف والأفكار إلى المجتمع من خلال الطلبة، كما تتبعث اهمية هذا الموضوع من خلال القناعة بأهمية الرضا عن العمل باعتباره موضوعا سلوكيا لارتباطه بشعور الفرد نحو عملهم. ويمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

❖ تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ قد تساهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم اثر الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

❖ قد يفيد هذا البحث المهتمين بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ، وذلك لما يحققه من أهداف عديدة.

❖ قد تساعد في تقديم توصيات تعمل على تحسين الرضا الوظيفي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ، والتي يكون لها تأثير مباشر على الإلتزام التنظيمي.

❖ من المؤمل أن تتوصل الدراسة إلى نتائج وتوصيات تساعد الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، في رفع درجة الرضا الوظيفي والذي ينعكس على زيادة الإلتزام التنظيمي.

❖ قد تساعد هذه الدراسة في تطوير قطاع التعليم العالي نظرا لأهميته الكبيرة، كما قد تساعد على توضيح اسباب عدم الرضا من اجل استدراكها وبالتالي تحقيق الرضا لدى الأساتذة ومن ثم زيادة درجة التزامهم التنظيمي

أهداف الدراسة:

كما تسعى هذه الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الإشكالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

❖ قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟

❖ تحديد مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟

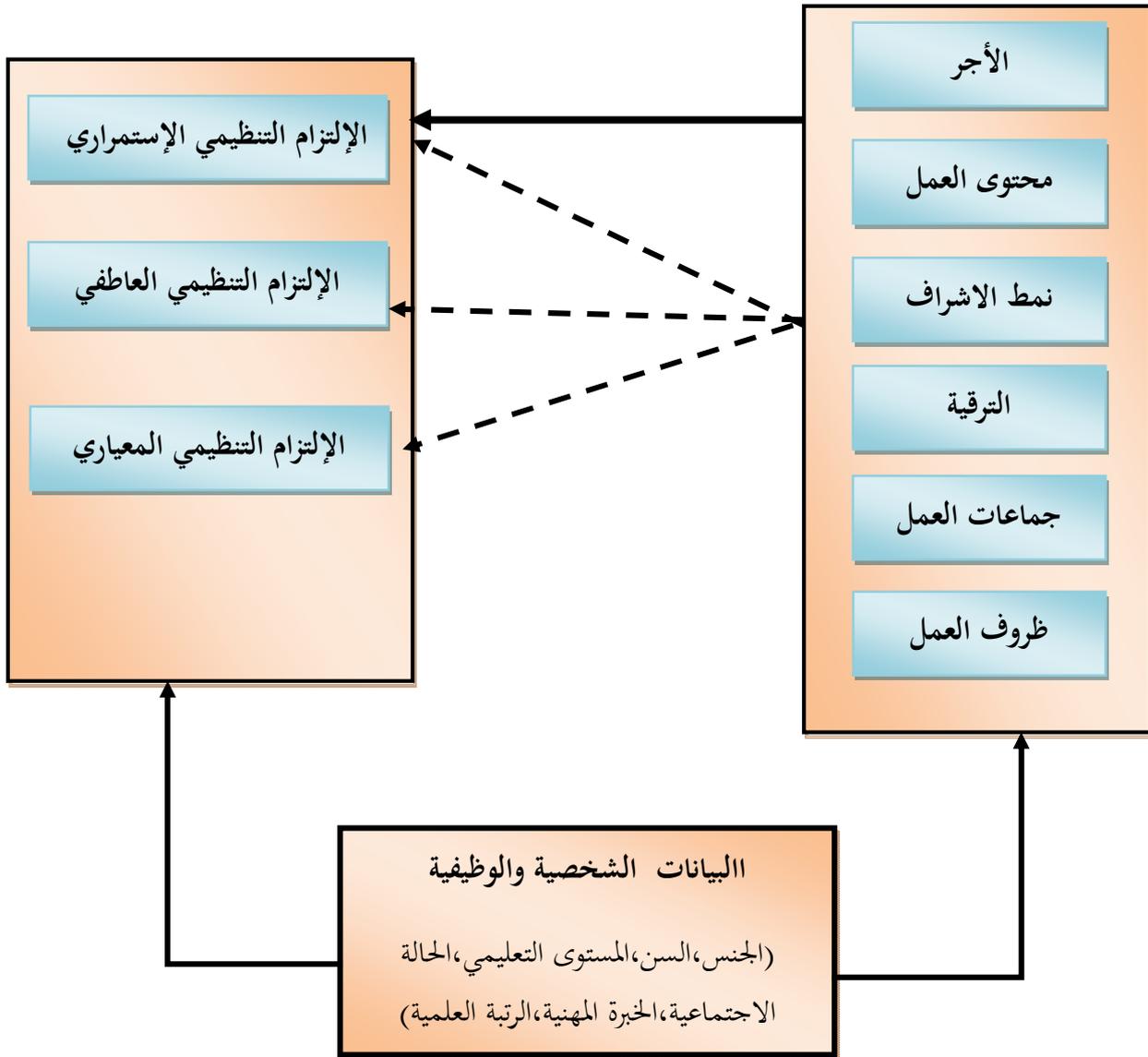
❖ التعرف على أثر الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟

❖ دراسة الفروق في مستوى الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟

نموذج الدراسة:

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

المتغير المستقل: الرضا الوظيفي



مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، والبالغ عددهم 195 أستاذ، حيث تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 80 أستاذ أي بالكلية محل الدراسة وقمنا بتوزيع الإستبانة عليهم، ثم استرجعنا 60 استبانة أي ما يعادل % 75 من مجموع العينة، ثم قمنا بعملية الاختبار بالاعتماد على نظام (SPSS).

حدود الدراسة:

✓ **الحدود المكانية :** تمت هذه الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

✓ **الحدود الزمنية:** الفصل الثاني من السنة الدراسية 2019/2018

✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة أثر المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) على المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي).

✓ **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

التعريفات الإجرائية :

1- الرضا الوظيفي : الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الاشباع الذي يستمد من هذا العمل، وانتماؤه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله

2- **الإلتزام التنظيمي:** هو إيمان الفرد بأهداف المنظمة وتبنيه لقيمها، والرغبة الذاتية في بذل أقصى

درجة من الجهد في العمل من أجل تحقيق هذه الأهداف، وهذا الاتفاق يؤكد أن الإلتزام التنظيمي ينتج عن إرادة الفرد واختياره وليس التزما قصريا يفرض عليه عن طريق قوى خارجية.

3- **الإلتزام الإستمراري (المستمر):** تتحدد درجة الإلتزام للفرد في هذا النوع بالقيمة النفعية الاستثمارية

التي يمكن ان يحققها الفرد لو بقي في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر مغادرتها، و بالتالي ينبغي عليه حساب الربح والخسارة التي قد يعاني منها عند تركها.

4- **الإلتزام العاطفي:** هو الارتباط النفسي للفرد بمنظمتها، ويتميز الإلتزام العاطفي بإيمان قوي بأهداف

وقيم المنظمة والإدارة لبذل جهد كبير في سبيلها وحب البقاء للعمل فيها وهذا البعد من الإلتزام هو نتيجة مباشرة لاتساق قيم الفرد مع قيم المنظمة.

5- **الإلتزام المعياري :** هو شعور الفرد بأنه ملزم بالبقاء وبمتابعة العمل في المنظمة بسبب ضغوط

الآخرين، فالأفراد الذين لديهم التزام معياري عالي يشعرون أن عليهم البقاء في المنظمة، ويأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقولوه للآخرين لو ترك العمل بالمنظمة، إذن فهو لا يريد أن يسبب قلقا لمنظمتها أو يترك انطبعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل.

منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية البحث، ونظرا لطبيعة الموضوع قمنا بإتباع المنهج الوصفي وعلى الطريقة

الافتراضية الإستنتاجية التي تمر بمجموعة من الخطوات بدءا من شرح الإطار النظري لمتغيرات الدراسة ثم

العلاقة بينهما من أجل بناء مجموعة فرضيات يتم اختبارها ميدانيا، كما تم الاعتماد على الاستبيان في جمع

البيانات الأولية التي تم تحليله إحصائيا بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS .

الدراسات السابقة :

1- دراسة حول الرضا الوظيفي:

❖ عادل بضياف، 2009 - مدى فعالية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين

الجامعيين- رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة .

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ✓ معرفة إجراءات وقواعد سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- ✓ الوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها لتحقيق فعالية المؤسسة.
- ✓ التعرف على مدى التركيز على العامل البشري في تسطير أهداف إدارة الموارد البشرية وبالتالي أهداف المؤسسات.
- ✓ الإسهام في تسليط الضوء على السياسات المنتهجة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة ومدى مواكبتها للسياسات المبنية على الأسس العلمية.
- ✓ محاولة إيجاد همزة وصل بين التكوين الأكاديمي الجامعي وما يحدث في المؤسسات

مجتمع الدراسة:

تم إجراء الدراسة بالمركز الجامعي سوق أهراس ،والمتمكون من المركز القديم والجديد والذي يضم معهد الآداب واللغات ،جامعة التكوين المتواصل، هياكل بيداغوجية حديثة، الإدارة المركزية ومختلف المصالح وأربعة معاهد،و بعد التعرف على العدد الإجمالي للموظفين الإداريين والتقنيين بالمؤسسة والذي يساوي 376 موظفا،تم تحديد المجتمع المعني بالدراسة والذي يتكون 276 موظف .

نتائج الدراسة:

نقائص كثيرة مطروحة في الميدان الإداري للمركز الجامعي سوق أهراس ، تمثلت آثارها في:

- ✓ الانخفاض المعتبر لمستوى الرضا بالوظيفة، ومستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال السياسات الستة المحددة في مقياس الرضا العام وذات العلاقة المباشرة بالرضا كونها تمثل أغلب السياسات الأساسية التي تؤدي في حال - توفرها- كما يرى المختصون في مجال العمل، إلى رفع مستوى فعالية تسيير الموارد البشرية الذي يؤدي بدوره إلى الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ، والذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين أدائهم ورفع مردودهم كما وكيفا.

✓ عدم تحقق عملية التكوين المطبقة من طرف إدارة الموارد البشرية رضا الموظفين

✓ نظام الحوافز المطبق من طرف إدارة الموارد البشرية لم يحقق رضا الموظفين

✓ ظروف العمل المادية التي توفرها المؤسسة لم تحقق رضا الموظفين

✓ ظروف العمل المعنوية التي توفرها المؤسسة لم تحقق رضا الموظفين

✓ لم يحقق الاتصال الفعال الرضا الوظيفي لموظفي المؤسسة

❖ جبارة سامية، 2007، - رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالاداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية دراسة

ميدانية بجامعة باتنة - ،رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل،جامعة باتنة .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاساتذ الجامعي في جامعة الجزائرية ومعرفة مستوى الرضا لديه

ومدى تأثيره على عمله بالجامعة اضافة إلى الكشف عن بعض العقبات والمشاكل التي يتعرض لها بغية الوقوف

على وضعيته المهنية والاجتماعية، وعموما فان هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الاهداف التالية:

✓ الدراسة الاكاديمية لواقع مهنة الأستاذ الجامعي للوقوف على بعض العوامل المؤثرة على الرضا

عن عمله ومدى تأثيرها على ادائه في الجامعة

✓ تحليل الواقع المهني الذي يعيشه الأستاذ في الجامعة (الكشف على علاقته بالادارة، الزملاء

والطلبة)

✓ ابراز طبيعة الدور الفعال للأستاذ في انجاح العملية التكوينية والبحثية بالجامعة ومدى مساهمته في

تحقيق اهدافها.

✓ التعرف على مستوى رضا عضو هيئة التدريس وعلاقة ذلك بادائه الوظيفي.

✓ تفسير العلاقة القائمة بين الرضا عن العمل و الاداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الأساتذة الجامعيين في جامعة باتنة والمعينون بصفة نهائية والذي بلغ

عددهم 1499 أستاذ خلال سنة 2008/2007، وتم الاعتماد على الطريقة الاحتمالية لاختيار عينة عشوائية

طبقيّة غير نسبية حيث قسما مجتمع البحث إلى طبقات حسب الكلية حسب الكليات واعتبرت كل كلية طبقة وقد

اخذ نسبة 20% حيث تحصلنا على 300 مفردة.

نتائج الدراسة:

✓ عدم رضا الأستاذ الجامعي على مجموعة من العوامل المادية و الإجتماعية يؤثر على ادائه

البحثي و التدريسي و الاداري

✓ عدم الموافقة على الحوافز التي يتلقاها الأستاذ الجامعي مقابل ادائه الوظيفي (قلة اللقاءات

والمؤتمرات العلمية وقلة التريصات)

✓ مستوى رضا الأستاذ الجامعي عن علاقات العمل يؤثر على ادائه الوظيفي ،حيث نجد نسبة عدم

الرضا بلغت 52.25% من المجموع الكلي للعينة.

✓ عدم رضا الأستاذ الجامعي على ان النظام البيداغوجي والتنظيمي الذي يتعلق اساسا بالبرامج والمناهج التعليمية، طرق التدريس والوسائل التعليمية والبحثية ،حيث بلغت نسبة عدم الرضا 51.66 % مما يؤثر سلبا على الاداء الوظيفي.

2- دراسة حول الإلتزام التنظيمي:

❖ بنوناس صباح،2015، - أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع

البنكي لولاية بسكرة،رسالة دكتوراه في علوم التسيير،جامعة بسكرة،الجزائر.

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي

لولاية

بسكرة ، تم تحديد ثلاث أنماط من أنماط القيادة هي نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية و نمط قيادة عدم

التدخل

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة و البالغ عددهم 252 عامل، و قد

قامت الباحثة بتوزيع 252 إستمارة و تم إسترجاع 137 إستمارة.

نتائج الدراسة:

✓ النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي و يليه نمط

القيادة التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل.

✓ مستوى الإلتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة أعلى من مستوى الإلتزام

المعياري و مستوى الإلتزام الاستمراري لديهم.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية

بسكرة عند مستوى الدلالة 0.000

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية

بسكرة عند مستوى الدلالة 0.000

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية

بسكرة عند مستوى الدلالة 0.000

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط قيادة عدم التدخل على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي

لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.000

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة

تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الإجتماعية)

عند مستوى الدلالة 0.000

❖ احمد علي ابو سمكة، 2011، - التطوير التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي من وجهة نظر

العاملين بمؤسسات وكالة غوث و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين بقطاع غزة، رسالة ماجستير ادارة الاعمال

،الجامعة الازهر غزة.

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التطوير التنظيمي في مؤسسات وكالة غوث وتشغيل اللاجئين

العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين، و كذلك التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين فيها ،

والتعرف على طبيعة العلاقة بين التطوير التنظيمي و الإلتزام التنظيمي و مدى تأثير هذه العلاقة ببعض

المتغيرات الشخصية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، مدة الخدمة).

مجتمع الدراسة:

طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من القطاعات الثلاثة الكبرى ضمن مؤسسات وكالة غوث و تشغيل اللاجئين بقطاع غزة بنسبة 4 % من مجتمع الدراسة الأصلي أي عدد 400 موظف لتكون عينة ممثلة لمجتمع الدراسة ، موزعة على مجموعة من الدوائر المختلفة على مستوى قطاع غزة و عددها 35 دائرة ما بين مدرسة و عيادة و دوائر إدارية تم اختيارها بشكل عشوائي.

نتائج الدراسة:

- ✓ هناك مستوى متوسط من التطوير التنظيمي بلغ نسبة 68.52 %
- ✓ هناك مستوى متوسط من الإلتزام التنظيمي بلغ نسبة 67.47 %
- ✓ توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى التطوير التنظيمي بمختلف مجالاته و مستوى

الإلتزام

التنظيمي بمختلف أبعاده.

- ✓ توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التطوير التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية.
 - ✓ لا توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإلتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية
- ما عدا مدة الخدمة.

3- دراسة حول الإلتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي :

- ❖ مروان أحمد حويحي، 2008، - أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة -، رسالة ماجستير ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة.

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، والتعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

عينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين أصحاب العقود الدائمة و المؤقتة العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، والذين يعملون في مراكز الاتحاد المنتشرة في قطاع غزة، وعددهم (184) موظف، وكذلك من الذين تركوا العمل في الاتحاد خلال السنوات الثلاث الأخيرة، وعددهم (43) .

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة مايلي:

- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الإستمرار في العمل وكل من ظروف العمل ، الاستقرار الوظيفي، الرؤوساء والمرؤوسين ، الراتب والحوافز ، توقعات الفرد، قيمة الإنجاز ، والعدالة
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل تعزي لمتغيرات شخصية (الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الراتب، الدرجة الوظيفية ، وطبيعة الوظيفة.)
- ✓ وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل تعزي لمتغير مكان العمل .

✓ وبينت الدراسة أن مستوى الاستقرار الوظيفي منخفض، وأن ظروف العمل جيدة، وعلاقة

الرؤوساء

بالمرووسين جيدة، وأن الرواتب والحوافز غير مجزية، وأن مستوى العدالة في التعامل غير مرضى، وأشارت النتائج إلى توافق تام في وجهات نظر المستطلعة آرائهم من العاملين في الاتحاد، و الذين تركوا العمل حول أهمية الأسباب التي جعلتهم يتركون العمل ، وكذلك التي من الممكن أن تجعل الذين مازالوا يعملون يفكرون بترك العمل بالاتحاد.

❖ ايناس فؤاد نواوي فلمبان، 2007، - الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين

التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، بجامعة أم القرى.

الهدف من الدراسة:

✓ التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين

والمشرفات التربويات.

✓ التعرف على العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات

التربويات بمكة المكرمة.

✓ الوقوف على علاقة كل من الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية

وتشمل: (الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الإجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات

بمكة المكرمة.

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من (103) مشرفاً تربوياً و (175) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي .واستخدمت الباحثة الإستبانة أداةً لجمع البيانات وقد تكونت من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول خاص بالمعلومات الديموغرافية،والثاني بقياس الرضا الوظيفي وهو من إعداد الباحثة، والجزء الثالث خاص بقياس الإلتزام التنظيمي وقد استخدمت الباحثة مقياس بورتر وزملائه للإلتزام التنظيمي.(OCQ)

نتائج الدراسة:

✓ إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (3.52) ،وانحراف معياري(0.52) ، ومستوى عالٍ من الإلتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري(0.51)

✓ وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والإلتزام التنظيمي مقدارها (0.571)

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور .

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجات الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور والمؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراه.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وما توصلت إليه من استنتاجات وما أفرزته من توصيات حيث ساهمت هذه الدراسات في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية، مما سهل من عملية بناء منهجية الدراسات بتحديد المشكلة وعينة الدراسة وبناء أداة لقياس أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، كما تم الاعتماد على الدراسات السابقة من أجل مقارنة نتائجها بالنتائج المتوصل إليها .

هيكل الدراسة :

ولقد قسمت هذه الدراسة الى ثلاثة فصول يحتوي كل فصل منها على ثلاث مباحث حيث سنحاول من خلالها الالمام بكل جوانب البحث النظرية والتطبيقية وذلك على النحو التالي :

في الفصل الأول الذي هو بعنوان " الرضا الوظيفي " حيث يتكون الفصل من ثلاث مباحث وكل مبحث الى ثلاث مطالب ،سنقوم من خلاله التطرق الى المفاهيم الأساسية للرضا الوظيفي ،من مفهوم وخصائص وكذا النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ، ثم سنقوم بالتطرق الى أساسياته المتمثلة في أنواع الرضا الوظيفي وطرق قياسه وكذا المؤشرات التي تبين عدم حدوث الرضا الوظيفي ، وفي المبحث الأخير من هذا الفصل سنتطرق الى نتائج ومجالات الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له.

أما في الفصل الثاني المعنون بالالتزام الوظيفي سنتطرق الى ثلاث مباحث وكل مبحث الى ثلاث مطالب تتلخص محتواه في المفاهيم الأساسية للالتزام وكذا العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي ثم سنتطرق الى أساسياته من أنواع ومراحل الالتزام وكذا كيفية تنمية الالتزام الوظيفي للعاملين ، ثم نتطرق الى طرق قياس الالتزام وأساليبه وتميمته ، ثم نقوم بتسليط الضوء على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي ،حيث يمكن

افتراض انه كلما زاد الرضا الوظيفي لدى الفرد زاد الدافع لديه بالتزام بالبقاء في المنظمة، وبذل أقصى جهد من أجل تحقيق اهدافها، من خلال التزام بمواقيت العمل، تجنب الغياب والتأخر والمحافظة على وسائل المنظمة.

وفي الاخير الفصل الثالث وهو الفصل التطبيقي الذي سنقوم من خلاله الدراسة الميدانية للرضا والالتزام الوظيفي من خلال طرح الاستبيان في جامعة بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالنسبة للأساتذة الكرام ، ومن خلال هذه الدراسة سنقوم بتسليط الضوء على عينة من الأساتذة واختبار الفرضيات من خلال تطبيق نموذج الدراسة على كلية ، وذلك من أجل دراسة اثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي في الكلية، وقد قسم الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث ، حيث في المبحث الأول سنتطرق الى منهجية الدراسة أما المبحث الثاني سنقوم بعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات من خلال الاستبيان ومعالجته بنظام SPSS وفي الأخير مناقشة نتائج الدراسة .



الفصل الأول

الرضا الوظيفي

تمهيد :

أصبح جليا لأي مؤسسة الاهتمام بالموارد البشري بصفته احد العناصر الاساسي لأي منظمة ترغب في تحقيق التميز والتفوق في خدماتها وإنتاجها، فإن تحقق أهدافها المالية والإنتاجية والتسويقية تبقى فعاليتها مرتبطة بتحقيق الهدف الإجتماعي أي مدى الكفاءة في تسيير الموارد البشرية ، من هنا ظهرت ضرورة إعطاء الأهمية الكافية للموارد البشرية ، وتسعى المؤسسات لتجسيد ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي لأي فرد عامل بالمؤسسة فهو بحاجة إلى الشعور بالعدالة ، الإنصاف والمساواة في المعاملة ، توزيع العوائد ، توفير الجو الملائم للعمل وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر وغير المباشر على الفرد بهدف بلوغ درجة من الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتعددة وحتى المتنامية وفقا لما يدركه ويتوقعه الفرد.

وعليه يكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهميه بالغة ، إذ يعتبر مؤشرا يستند إليه في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ، ونظرا لارتباطه بالحاجات ومستوى الإشباع وكذا طموح الأفراد ودافعيتهم ، فهو يتصف بخصائص تميزه عن باقي المفاهيم الأخرى والتي ينبغي على المؤسسة إدراكها للاستفادة من نتائجها على مستوى الفرد والمؤسسة بشكل عام الرضا الوظيفي وكباقي المفاهيم الأخرى قد عولج من عدة باحثين تعددت وجهات نظرهم كل حسب الحقبة الزمنية التي عايشها بظروفها والعوامل ذات الصلة بالموضوع السائدة آنذاك ، فنجد من النظريات والنماذج المفسرة للرضا الوظيفي جانب ذو صبغة كلاسيكية انفرادي في تحليله لذلك المفهوم من حيث طبيعته والعوامل المؤثرة فيه وفق أسس ومعايير خاصة ، ومن جهة أخرى نجد تلك النظريات الحديثة التي ارتكزت على مبادئ مميزة أملتتها مختلف التغيرات التي تتنامى وبالأخص على مستوى العنصر البشري ، وكلاهما قد ساهما في ترك كم معرفي ذو أهمية في المجال العلمي ويبقى الدور على المؤسسات الهادفة إلى التقدم في تفهم مختلف العوامل المرتبطة والمؤثرة في العنصر البشري لتحقيق رضاه الوظيفي.

ومن أجل التعرف أكثر على هذا الموضوع سنقوم بدراسة أهم المفاهيم المتعلقة وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : مفاهيم أساسية لرضا الوظيفي

المبحث الثاني : أساسيات الرضا الوظيفي

المبحث الثالث : نتائج ومجالات الرضا الوظيفي

المبحث الأول : مفاهيم اساسية لرضا الوظيفي

يحتاج المورد البشري الى عناية فائقة ورعاية بالوسط الذي يعمل فيه،حيث يعتبر سلوك الفرد الوحدة الاولية التي يقوم عليها سلوك المنظمة، فسلوك وتصرفات الافراد يمثل مصدر الحركة والدفع لأداء وسلوك المنظمة ككل،كما ان انخراط الفرد في المنظمة يعني اندماجه وتفاعله مع باقي زملائه في العمل ومع مرور الوقت يشكل كل فرد مجموعة من الاراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل وهذا ما يسمى بالرضا عن العمل، اذ يعتبر مفهوم الرضا من اكثر المفاهيم تعقيدا وذلك بسبب ارتباطه بحالة شعورية للفرد يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي.

وللإمام بهذه الفكرة وتوضيح ابرز معالم الرضا الوظيفي في المنظمة، سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الرضا الوظيفي وكذا خصائصه وأهميته بإضافة إلى اهم النظريات التي اهتمت بدراسة الرضا الوظيفي.

المطلب الاول : مفهوم الرضا الوظيفي وخصائصه:

وسنعرض فيه مفهوم الرضا الوظيفي لغة واصطلاحا وكذا أهميته

أولا تعريف الرضا الوظيفي:

سنعرض فيما يلي بعض التعاريف والمفاهيم التي توصل اليها الباحثون حول مصطلح الرضا الوظيفي:

الرضا في اللغة : "هو ضد السخط وارتضاه معناه رآه أهلا له ورضي عنه يعني أحبه و اقبل عليه"¹ .

وكذلك عرف المعجم السلوكي ولمان (wolman) الرضا على انه : " حالة السرور لدى الكائن العضوي

عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة "² .

¹ - علي اسعد محمد محسن ،آخرون ،الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية ،مركز البحوث والتنمية ،جامعة الملك عبد العزيز ،جدة ، 1984،ص34 .

² - محمد عليما ،الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم الثانوي المهني في الأردن ،مجلة أبحاث اليرموك ،الأردن ،اريد ،المجلد 10 ،العدد الأول، 1994، ص 483،

أما اصطلاحاً: فقد بذل الكثير من الباحثين في مجال الإدارة و علم النفس العديد من المحاولات لوضع تعريف ملائم للرضا الوظيفي. فليس من السهل إيجاد تعريف للرضا الوظيفي ذلك لأنه يرتبط بعوامل كثيرة منها ما يرتبط بنوع العمل وكيفية اختياره ومدى الاستعداد له، ومنها ما يتعلق بالشروط النفسية، ومنها ما يتصل بالظروف فيها (الوقت، وسائل النقل، المسافة بين مكان العمل ومكان الإقامة، جو المنظمة.....الخ).¹

ومنها كذلك ما يتعلق بالجانب التنظيمي له (محيط وحجم المنظمة، نموذج الوسائل والتقنيات المستعملة) و ما يرتبط بشخصية الفرد العامل (طموحاته، حاجاته، مكانته الاجتماعية في المنظمة وفي المجتمع، ثقافته وكفاءته الشخصية).

ونظراً لتداخل عوامل الرضا الوظيفي وتشابكها وتعدد المصطلحات المتداولة في التعبير عن الرضا يأتي إلزاماً التعرض له من المنظور السيكولوجي، الاجتماعي والاقتصادي بالاعتماد على تعاريف وضعها باحثون أخصائيون في علم النفس التنظيمي ينتمون إلى مدارس مختلفة.

إن التعاريف التي وضعها بعض الباحثين المهتمين بموضوع الرضا الوظيفي و التي نوردتها فيما يلي، كان معظمها نابعا من الإطار الاجتماعي والفكر الأيديولوجي الذي ينتمي إليه هؤلاء.

وعدم الاتفاق على مفهوم واحد يعود للتباين بين الأفراد في حاجاتهم و توقعاتهم، وأن تلك الحاجات والتوقعات تختلف من فرد لآخر وذلك يعود لتغير البيئة والظروف المحيطة بالعامل".²

حيث يعرف (أحمد صقر عاشور) " أنه مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي

¹ - بضياف عادل، مدى فعالية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، 2009، ص 90.

² - علي عسكر، اتجاهات زيادة دافعية العنصر البشري في مجال العمل، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، العدد، 52، 1986، ص 119.

يشغله حالياً، هذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية حيث تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله".¹

كما عرفته (منال احمد البارودي) بأنه " انه ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الاحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل".²

ويرى لوك " أن مسألة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي هي محصلة ما يراه المرء من علاقة بين الشيء الذي يريد تحقيقه من واقع وظيفته التي يشغلها وبين الشيء الذي يعتقد حصوله عليه من هذه الوظيفة فعلاً".³

أما (هرز بيرغ) وزملائه فقد حددوا ثلاث أنواع للرضا عن العمل هي:⁴

1- الرضا الداخلي الذي ينبع من مصدرين أولاهما المتعة المتأتية من إنهاء الفرد في عمله، والثاني إحساس الفرد بالإنجاز وبأهمية قدراته من خلال ذلك الإنجاز.

2- الرضا الناتج عن الظروف النفسية و الوظيفية للمنظمة التي تصاحب عمل الفرد.

3- الرضا الخارجي الذي يتصل بالعائدات المادية .

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

الرضا الوظيفي هو مدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم ويعبر عن مشاعر ومدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله من جهة وما يحصل عليه من حوافز ومكافآت من جهة ثانية وقد يقصد بالرضا الوظيفي

¹ - بضياف عادل ،مرجع سابق ص 91 .

² - منال احمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، الطبعة الاولى، 2015، ص 38

³ - BRIKENDAZIRI, Job satisfaction:A literature review, Management research and practice ,Vol, 3 ISSUE 4,2011, PP, 77-86.

⁴ - Tan Teck-Hong ,Amna Waheed, Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money, Asian Academy of Management Journal, Vol, 16, No.1,2011,p,77

⁵ -william.j al ,La gestion des ressources humaines, MC Graw hill, Québec 1985, p37

رضا الفرد أو رضا المجموعة، كذلك فإن الرضا الوظيفي ليس حالة ثابتة بل هو متغير من حين لآخر أو قد يكون مرضيا عنه في وقت معين لا يعني بالضرورة أن يكون كذلك في الأوقات الأخرى.¹

أما الدراسة الحالية فتعرف الرضا الوظيفي على أنه تلك الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته سواء كانت مادية أو معنوية أي تتعلق بـ (الاجر، نمط الاشراف، محتوى العمل، الترقية، ظروف العمل بالإضافة الى جماعات العمل)، بحيث يكون ممثلا لقدراته وميوله مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره، وبالتالي عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء و الرؤساء وينتج عنه الحماس في نفسه ويبعد عنه التهديد الذي قد يؤدي إلى مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية.

ومن جملة المفاهيم السابقة يمكن استنتاج المفهوم التالي:

الرضا الوظيفي هو نتيجة لتفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الاشباع الذي يستمد من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير الى مجموع المشاعر الوظيفية او الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله .

ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:²

1- **تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات

وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

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

² - خالد محمود عزيز العبادي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، جامعة الموصل للعلوم الرياضية، العراق، مجلد 19، العدد61، 2013، ص 46

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه

موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون سببا لرضا شخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل

جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متضاربة ومتناقضة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة

من التفاعل الفردي مع العمل نفسه ومع بيئة العمال وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات. ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الآراء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة

للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه على العناصر الأخرى إن رضا الفرد عن عنصر

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

المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

لقد تعددت النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي، ومن خلال عملية تتبع لهذه النظريات يمكن ان نلاحظ انها مقسمة الى قسمين او مجموعتين، المجموعة الاولى تخص نظريات المحتوى اما الثانية فتخص النظريات العملية.

نظريات المحتوى (content theories) تقترح تحليلا للحاجات المختلفة للأفراد التي تدفعهم للتصرف بطريقة تمكنهم من اشباعها، فهي تشرح الاسباب التي تجعل من شخص ما مخفزا في عمله، اذن فهي تشير الى العناصر الممكن منحها لشرائح مختلفة من الناس من اجل دفعهم وتحفيزهم، كمثال على ذلك، المكافآت التي تمنحها المنظمة للعمال. هذه النظريات تم تجميعها مع بعضها لأنها تهتم بمستوى الفرد اي تتعامل مع اهدافه.

اما المجموعة الثانية والمسماة نظريات العملية (Process Theories)، فتحاول تفسير كيفية حدوث الدافعية، اي معرفة الميكانيزمات التي تحدث على المستوى الادراكي، فهي تقترح العناصر التي يجب وضعها لضمان افضل عمل لميكانيزمات الدافعية حيث تم تجميعها مع بعضها لأنها تهتم بمستوى المنظمة

أولاً: نظريات المحتوى

من اهم هذه النظريات نجد مايلي:

1- نظريات ماسلو ذات التدرج الهرمي للحاجات : Abraham Maslow

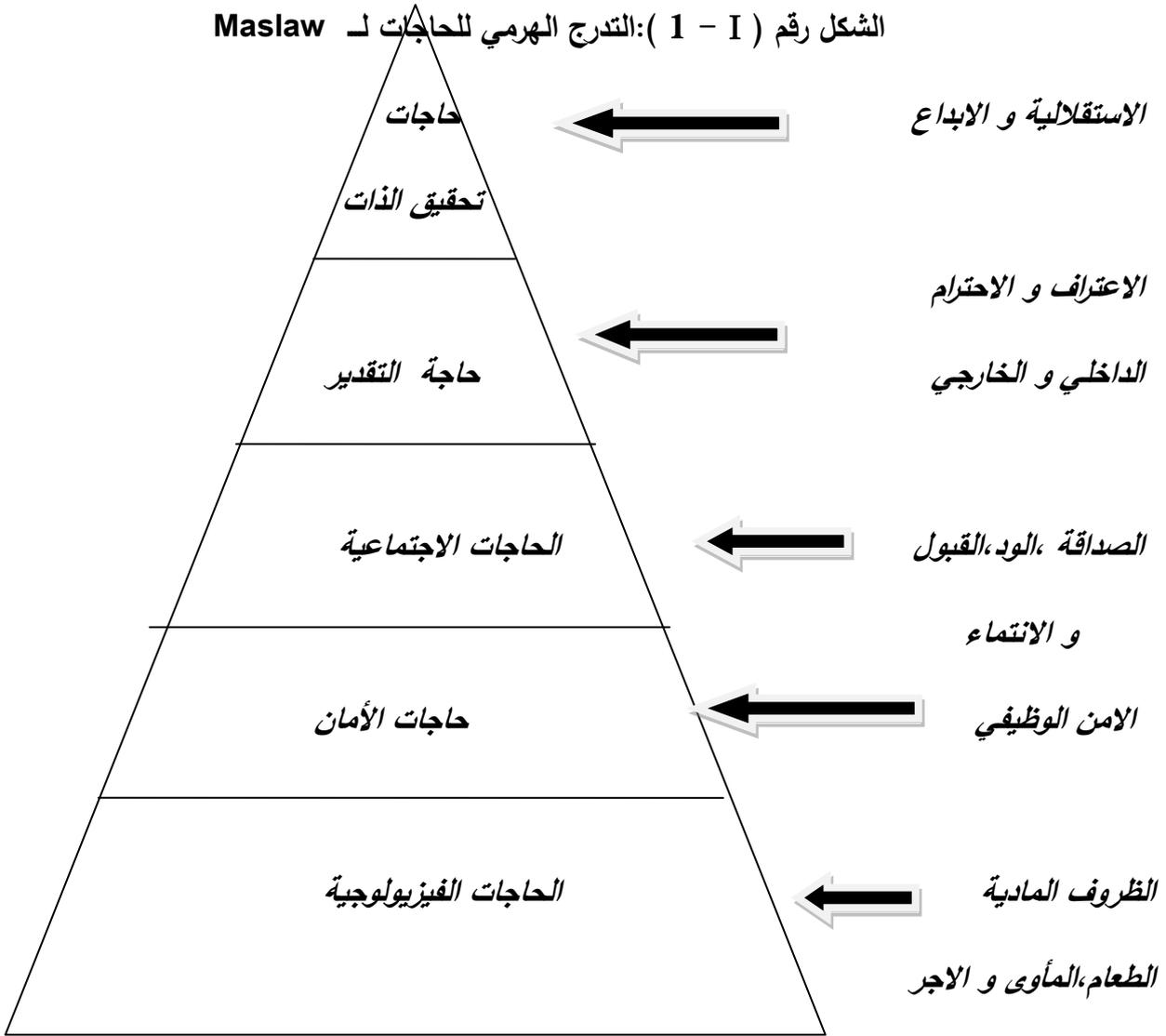
يمكن القول أن من بين أكثر النظريات المعرفة في الدوافع، هو هرم ماسلو للحاجات، حيث تعد هذه النظرية من بين اوائل النظريات التي اهتمت برضا الافراد عن اعمالهم، ومعرفة حاجياتهم في اطار الاعمال التي يقومون بها. وترتكز هذه النظرية على ثلاثة افتراضات اساسية هي:

❖ ان الانسان يشعر بالحاجة لأشياء معينة، وهذا الشعور يؤثر في سلوكه. والحاجات غير المشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك والتي يتوقف عليها مدى رضاه عن عمله، كذلك هي التي تخلق الاستياء او عدم الرضا، وعليه لن يكون راضيا عن عمله اذا لم يحقق له الاشباع الذي يبتغيه.

❖ تتدرج الحاجات في ترتيب هرمي حسب اهميتها ومدى الحاجة بحيث تبدأ بالحاجات الاساسية اللازمة لبقاء الجسم وتتدرج نحو الحاجات المركبة.

❖ يتقدم الفرد في اشباعه للحاجات بدءاً من الحاجات الاساسية ثم الانتقال للحاجات الاعلى في الهرم بحيث لا يكون هذا الانتقال الا عندما تشبع الحاجات الدنيا.¹

الشكل رقم (1 - I): التدرج الهرمي للحاجات لـ Maslaw



Source: F.A. Alhazmi, **Job satisfaction among female head teachers in Saudi Arabian secondary schools: A qualitative perspective**, Thesis for the degree of philosophy, Faculty of law, arts and social sciences, University of Southampton, UK, 2010, p: 21.

¹ - لبيصير هند، اثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الاعلام والاتصال، دراسة حالة القطاع بولاية جيجل، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2015، ص ص 118-119

وهنا نقلي الضوء على شرح مختصر حول حاجات الإنسان الخمسة المتدرجة والتي يمثلها الشكل السابق:¹

أ- الحاجات الفيزيولوجية: (physiological Needs)

وهي تلك الحاجات أساسية والضرورية التي يطلبها الفرد، ولها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل وتتبع هذه الحاجات عن طريق (الغذاء، الماء، النوم والراحة)، أما في مكان العمل فتتمثل في (الاجر الكافي، الامتيازات والظروف المادية للعمل)، فإشباع هذه الحاجة تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور ويؤكد ماسلو أنه إذا كانت كل الحاجات غير مشبعة فأول حاجة للظهور والطلب هي الحاجة الفيزيولوجية.

ب- حاجات الأمان (Safety Needs)

بعد إشباع الحاجات الأساسية الأولى تتولد الحاجة إلى الأمان والاستقرار، أساسها البيئة الآمنة، وتتضمن هذه الحاجات كل ما يتعلق بسلامة و امن الفرد من المخاطر التي تهدد حياته او مستقبله، أي يمكن ترجمة هذه الحاجات الى (حاجات الفرد الى الأمان الوظيفي الحصول على عمل مستقر يوفر له الاجر الكافي لمواجهة متطلباته اليومية والمستقبلية بالإضافة الى حصوله على مختلف انواع التأمين المتعددة)

ج- الحاجات الاجتماعية: (Belonging Needs)

بعد إشباع كل من الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان تظهر الحاجة الاجتماعية في شكل الرغبة بالانتماء الى جماعات معينة، الصداقة، التعاطف مع الآخرين و علاقات جيدة مع الزملاء والمشرفين، وإذا لم تشبع هذه الحاجات قد يحصل بعض التوتر وعدم قدرة الفرد على التكيف مع محيطه ذلك المتغير الذي له دور في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد. وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية كالحاجة إلى الاحترام مثلا.

¹ - Marie- Georges Filleau , Clotilde Marque- Rippoul , Les Théories L'organisation Et De L'entreprise, édition Marketing , paris, 1999, p :87.

د- حاجات الاحترام و التقدير: (Esteem And Respect Needs)

الفرد بطبيعته يحتاج إلى من يحترمه ويقدره وفي ذلك يسعى إلى تكوين صورة إيجابية عن نفسه، أي تقبل الجماعة له واحترامه، وهذا النوع من الحاجات يبرز لنا أمرين:

أحدهما متعلق بالثقة بالنفس ومستوى الطموح والقدرة على الانجاز والآخر يتعلق بالسمعة الحسنة والصورة التي يشكلها الفرد عن نفسه، فبتفاعل الأمرين يحصل احترام الآخرين وتقديرهم له مما يؤدي بالفرد إلى الشعور بأنه على مكانة بالغة الأهمية في نظر غيره وهي بذلك حاجة الفرد إلى الوعي بأهميته بالنسبة للآخرى.¹

و- الحاجات الى تحقيق الذات: (Needs to achieve self)

لا يمكن ان تظهر الحاجة لتحقيق الذات إلا بعد اشباع كل الحاجات السابقة ،حيث انها تمثل قمة الهرم، فهي حاجات تتعلق بالانجازات الشخصية ، الابتكارات وبتحقيق اهداف وطموحات الأفراد و تحقيق الذات وبذكر في ذلك ماسلو أنها (التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون) وتحقيق ذلك يعني إتاحة الفرصة لأي فرد عامل لإثبات ذاته من خلال تكليفه بأعمال تتلاءم وقدراته، مع فسح المجال أمامه لتقديم المقترحات والمناقشات في القرارات المختلفة أي الأخذ بمبدأ المشاركة.²

وفي الواقع فإن الاستنتاج الطبيعي في تصنيف ماسلو يفترض أنه في فترة الازدهار الاقتصادي فإن أغلب العاملين الذين يعملون في المنظمات يكونون قد أشبعوا حاجات المستوى الأدنى وقد استمرت نظرية ماسلو، وبشكل خاص بين المدراء والممارسين ويمكن تفسير سبب تلك الشهرة إلى منطقتها البديهي وسهولة فهمها. ولكن

¹ - عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات،جامعة سكيكدة، 2006، ص 57.

² - المرجع نفس،ص 58

لسوء الحظ فإن نتائج البحوث لم تدعم هذه النظرية، كما أن ماسلو لم يوفر أساساً تطبيقياً لهذه النظرية، كما أن العديد من الدراسات والبحوث التي حاولت إثبات النظرية لم تتوصل إلى نتائج تدعمها.¹

2- نظرية العاملين: Henzeberg

لقد لقت هذه النظرية رواجاً كبيراً من قبل الباحثين، حيث أنها بينت أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل هي التي تحدد الرضا بالعمل، فقد استطاع الباحث أن يميز بين مجموعتين من العوامل:

أ- العوامل الصحية (الوقائية): وتتمثل في:

- ❖ سياسة المنظمة وإدارتها.
- ❖ الإشراف والراتب
- ❖ العلاقات الداخلية بين الزملاء
- ❖ الحياة الشخصية للموظفين و تأثير جوانب العمل عليها
- ❖ الاستقرار الوظيفي وتوفير ظروف العمل المناسبة

حسب هذه النظرية فإن عدم توفر هذه العوامل يؤدي إلى حالات عدم الرضا، وبالعكس فتوفرها يؤدي إلى حالات الرضا وليس إلى حافزاً للفرد، فهذه العوامل وحدها غير كافية لخلق قوة دافعة وحماس لدى الفرد وإنما تمنع حالات عدم الرضا.

ب- العوامل الدافعة: وتتمثل في:

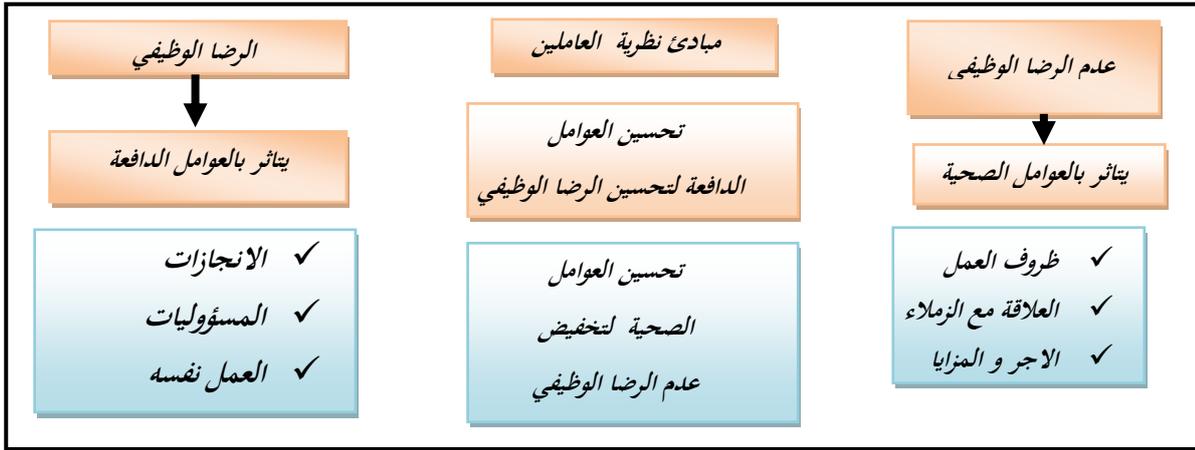
- ❖ الانجاز وتحمل المسؤوليات
- ❖ فرص النمو والظهور في المنظمة (الترقية)
- ❖ العمل نفسه وما يتضمنه من مهام

¹ - العظيمة ماجدة، سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص 114

❖ التقدم الوظيفي

وبحسب هذه النظرية فهذه العوامل هي العوامل المحفزة التي ترضي الناس وتشجعهم على العمل، وان غيابها لن يؤدي الى حالات عالية من عدم الرضا.

الشكل رقم (I - 2) :العوامل الصحية والعوامل الدافعة لـ Henzeberg



المصدر: صالح محمد محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 464.

3- نظرية الإنجاز لمكلياند MECLELLAND¹

توضح نظرية الانجاز (لماكلياند Mc Clelland) ألا أن هناك ثلاث حاجات رئيسة غير متسلسلة

يسعى الافراد الى اشباعها وتكون هذه الحاجات دافعة ومحركة للسلوك الانساني وهي:

❖ الحاجة الى القوة (السلطة , المركز الوظيفي , فرصة العمل) .

❖ الحاجة الى الانجاز (الانجاز في العمل والشعور بان الفرد منتج ومنقن للعمل) .

❖ الحاجة الى الاندماج والانتماء (علاقات الصداقة , والمودة , والتقدير) .

3-1 الحاجة إلى القوة : يعني هذا حاجت الافراد إلى السيطرة والتحكم في سلوك الآخرين، ولذلك نجد

هم مندفعين نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

¹ - طارق طه، الإدارة، منشأة المعارف للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 645

2-3 الحاجة إلى الإنجاز: هذه الحاجة تجعل الأفراد يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق فحسب رأي مكليند، أن الأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف، ومن جملة الخصائص التي يتميز بها هذا النوع من الأفراد نذكر:

- ❖ الرغبة في وضع بعض الأهداف فيها تحدي.
- ❖ الرغبة في التحكم في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.
- ❖ يحبذون العمل المنفرد بدلا من العمل الجماعي.
- ❖ يرغبون في الحصول على معلومات سريعة ومحددة فيما يتعلق بمدى تقدمهم في تحقيق أهدافهم
- ❖ يمكن تحفيزهم بالمال إذا تم تحقيق الشروط الأربعة السابقة فيتحقق الرضا الوظيفي لديهم.

3-3 الحاجة إلى الانتماء : وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والتواصل معهم، فيشعرون بالارتياح وبالتالي يتحقق رضاهم الوظيفي هذا من جهة، ومن جهة أخرى يختارون من زملاء العمل أصدقائهم بالدرجة الأولى.

ثانيا: النظريات العملية

1- نظرية عدالة العائد فروم (Vroom) :

تعد هذه النظرية من النظريات الحديثة في التحفيز و الفكرة الاساسية فيها هي ان الافراد يقومون بجهد لانجاز تلك الاعمال التي تحقق لهم النتائج او العائد التي يرغبون فيها في مدخل عقلائي الى التحفيز.¹ وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعاته كما يلي :

¹ - لبصير هند، مرجع سابق، ص 126

التوقع الأول: إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

التوقع الثاني: إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا له.

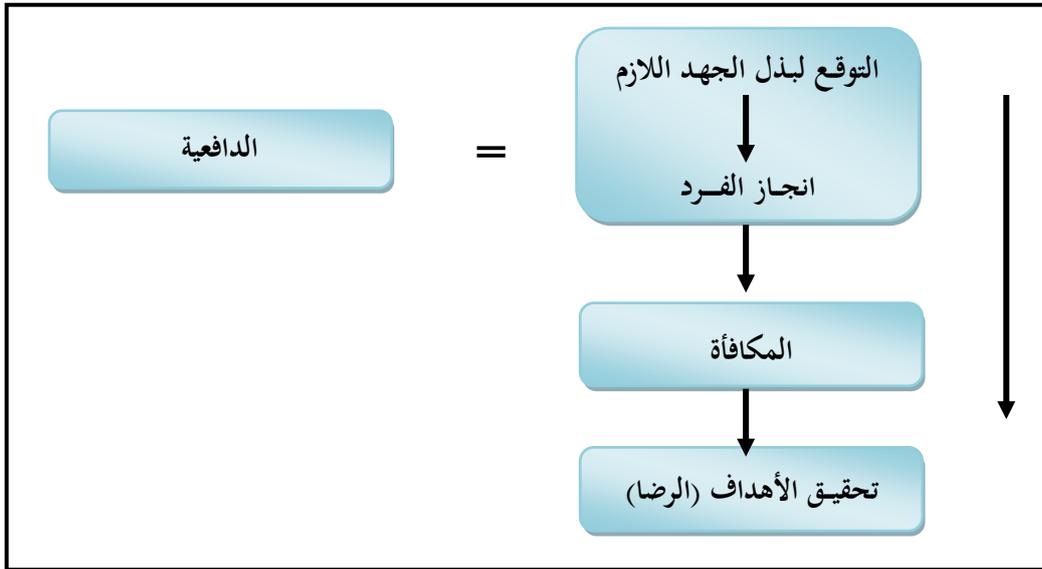
و يعني أن الفرد لن يسلك سلوكاً يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة ، وكذلك لن يختار سلوكاً يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته .لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية:

$$\text{التوقع} \times \text{الدافعية} = \text{قوة رغبة الفرد}$$

جوهر هذه النظرية يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع، بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج. وتعتبر نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليه الفرد ليست هدفاً بحد ذاتها وإنما تكون وسيلة أو وسيطاً لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، كأن يرغب الفرد في الترقية في وظيفته ليس بهدف الترقية وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي.¹

¹ - ايناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سابق، ص 53

الشكل رقم (I - 3) : نظرية التوقع عند فروم (Vroom)



المصدر: محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2008، ص 141

2- نظرية العدالة (Adams):¹

تتمحور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد و العدالة، إذ يرى ادمز ان المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة وعدم المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته، والتي تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر على مستوى إنتاجيته وأدائه.

وتستند هذه النظرية إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها. مع نسبة مماثلة للعاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله.

¹ - مجلة دنانير، القيم الاخلاقية واثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد، العدد الخامس، ص 116.

الشكل رقم (I - 4) : توضيح نظرية عدالة العائد



المصدر : احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة:الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي، الطبعة الثانية ،دار النهضة،1979،ص 154.

حسب هذا المخطط فالعدالة تتحقق بتساوي المعدلين وبالتالي يتحقق الرضا ،اما في حالة عدم المساواة فسيؤدي ذلك الى عدم الرضا .

وتشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية هي : التقييم، المقارنة والسلوك:¹

التقييم: أي قياس المدخلات (جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل) والمخرجات (العوائد المالية، الترقية، الاهتمام الذاتي، التميز والتقدير والاحترام وغير ذلك).

أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل، فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين. وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل، وتتناسب قوة الدافعية طردياً مع حجم المساواة المدرك. وتقتصر النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة:

❖ تقليل الجهد المبذول في العمل.

❖ المطالبة بزيادة في الأجر.

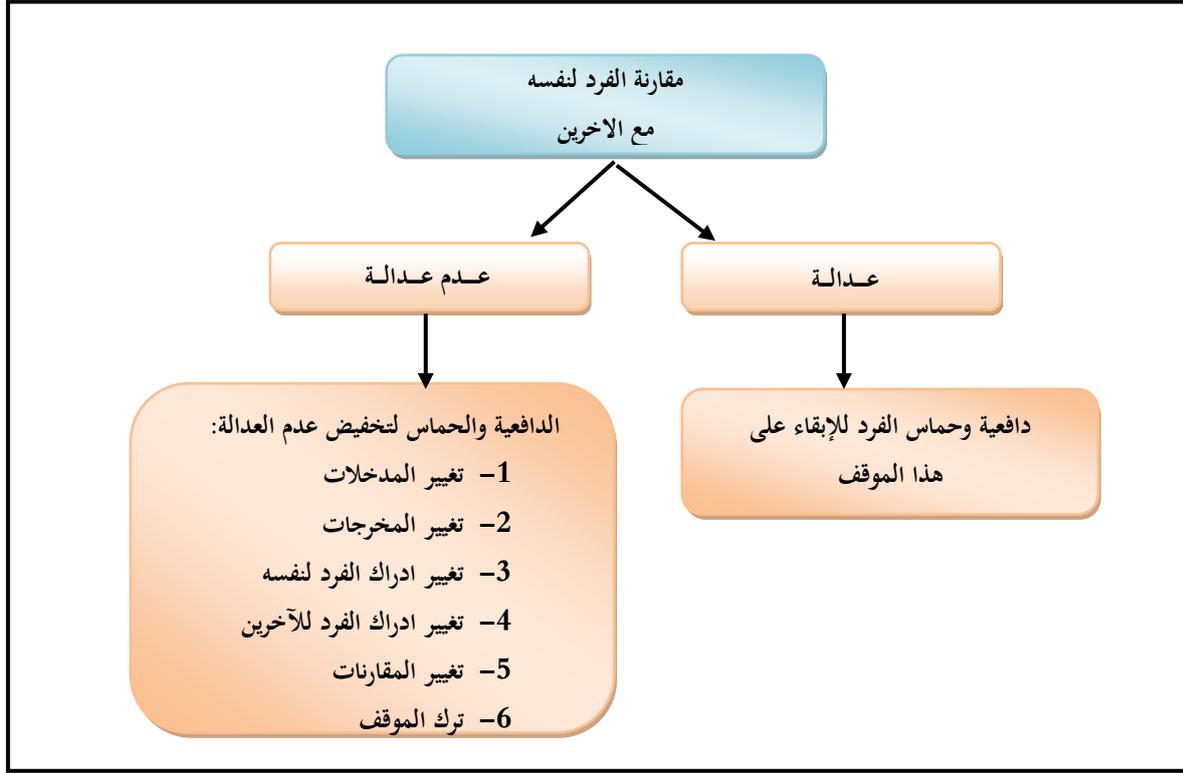
❖ تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به

❖ الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة.

❖ ترك العمل

¹ - ايناس فؤاد نواوي فلمبان ،مرجع سابق ،ص 57

الشكل رقم (I - 5) : يوضح الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة



المصدر: راوية حسن: السلوك في المنظمات، المرجع السابق، ص 126

يوضح هذا الشكل ستة انماط من الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة وهي كالتالي¹:

❖ يمكن للفرد أن يغير مدخلاته : بمعنى أن الفرد يمكن أن يبذل مجهودات أكبر في العمل أو يقلل من مجهوداته لأداء وظيفته، طبعاً هذا وفقاً لاجاه عدم العدالة، وهذا لتغير نسبة المقارنة، فمثلاً الفرد الذي يحس أو يشعر بأنه حصل على مكافأة أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين، فإنه يقلل مجهوده المبذول في العمل وهكذا.

❖ يمكن للفرد أن يغير نواتجه : كأن يطلب علاوة أو زيادة في أجره أو قد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو و التطوير.

¹ -<https://hrdiscussion.com/hr2189.html>.10/03/2018.20.15

❖ محاولة تغيير إدراك الفرد نفسه : وهذه هي أصعب الاستجابات تطبيقًا، فبعد إدراك الشعور بعدم العدالة مثلًا: قد يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه فيبرر أن عطائه إلى المنظمة فعل منخفض ومن ثم لا يستحق أن يحصل على أكثر مما حصل عليه.

❖ أو قد يحاول الفرد تغيير إدراكه لمدخلات ونواتج الآخرين، من خلال القيام بعملية التبرير النفسي.

❖ يمكن للفرد تغيير الشيء محور المقارنة: أي أن الفرد يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى كأن ينظر

مثل الفرد إلى الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظًا، أو أنهم مفضلين لدى المدير أو أن لديهم مهارات و قدرات خاصة.

❖ أما الاستجابة البديلة الأخيرة : فتتمثل في ترك الموقف كله والسعي إلى تحقيق المساواة في مكان

آخر، كأن يطلب الفرد نقله من قسمه إلى قسم آخر أو أن يترك العمل نهائيًا من المنظمة، كل ذلك لتخفيف الشعور بعدم العدالة

2- نموذج بورتير ولولر: (Porter & Lawler) :

في هذه النظرية ربط الباحثان الرضا بكل من الانجاز والعائد، حيث يعتبر العائد هو حلقة وسيطة تربط بين الانجاز والرضا، وهذه العوائد سواء كانت داخلية ام خارجية، تعود الى الرضا بفوائد، فالداخلية او ذاتية ينجم عنها شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة. اما الخارجية هي التي تمنح من طرف المنظمة لإشباع حاجاته الاساسية كالأجر، الترقيّة والأمان الوظيفي وغيرها.

وبموجب هذه النظرية يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها

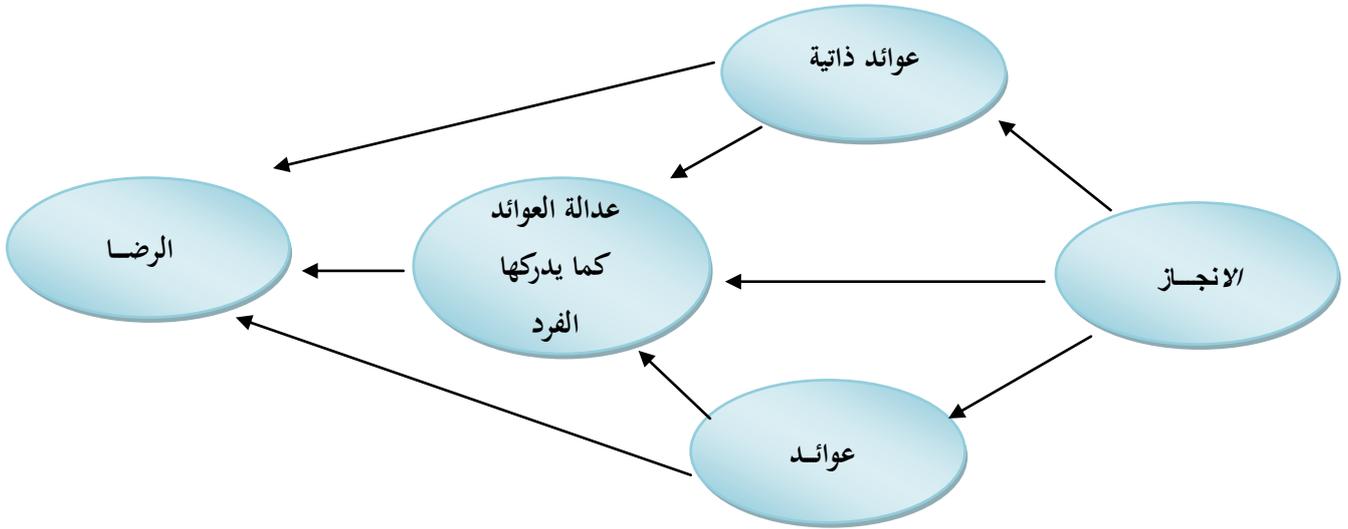
عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول. فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على

العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد. أما إذا قلت هذه العوائد

عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم رضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد كما يوضحه الشكل

التالي :

الشكل رقم (I - 6) : نموذج بورتير ولولر للدافعية : (Porter & Lawler)



المصدر: ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 2007، ص54.

من الشكل يمكن ملاحظة عاملا اخر يؤثر على الرضا لدى الافراد ودوافعهم نحو العمل وهو ادراك الفرد

لعدالة العوائد التي يستلمها.¹

ويوضح نموذج بورتير ولولر التداخل بين عملية الحفز والانجاز والإشباع والرضا وهذا يعني أنه يتعين

على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومنفقة مع قدراتهم ومهاراتهم، وربط

نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على إشباعها.²

¹ - لبصير هند، مرجع سابق، ص 128.

² - ايناس فؤاد نواوي فلمبان ،مرجع سابق، ص 54.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة والمجتمع، يمكن تلخيصها في ما يلي: ¹

أ - بالنسبة للموظف:

ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

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

❖ الرغبة في الإبداع والابتكار فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب سكن ... الخ، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام والأمان الوظيفي ... الخ، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريق مميزة.

❖ زيادة مستوى الطموح والتقدم فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي، الرضا عن الحياة حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

ب - بالنسبة للمنظمة:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المنظمة في صورة:

- ❖ ارتفاع في مستوى الفعالية فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم .
- ❖ ارتفاع في الإنتاجية فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء .
- ❖ تخفيض تكاليف الإنتاج ،الرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل

والإضرابات والشكاوي

¹ - نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 19 .

❖ ارتفاع مستوى التزامه، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه

بمؤسسته.

ج - بالنسبة للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة

❖ ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

❖ ارتفاع معدلات النمو للمجتمع.

كما أشارت (سعاد السلوم) إلى أن دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة فعن طريق دراسة

الرضا الوظيفي تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم بذلك

التعرف على جوانب القصور. ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تمكن

المنظمة من التقدم وزيادة الإنتاجية.

يعد الرضا الوظيفي كما ذكر (البيديوي) من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين

فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى

عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وأيضاً لتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضياً حالياً قد

يكون مرضياً في المستقبل.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي عبارة عن شعور داخلي ينتاب الفرد العامل اتجاه عمله، ويصعب الحكم عليه بأنه موحد لدى جميع العمال ، لأنه يختلف من شخص إلى آخر وهذا نتيجة مجموعة من العوامل التي تؤثر فيه ومن بين هذه العوامل نجد الأجور ونمط الإشراف وفرص الترقية ومحتوى العمل وجماعة العمل وظروف العمل المادية.

باعتبار الرضا الوظيفي أحد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموارد البشري ، نجده ذو خصائص متباينة إذ يختلف من فرد إلى آخر ، فالأول قد يرضى على الأجر المقدم له ، والثاني لا يرضى عنه ، إضافة إلى أنه ذو طبيعة ديناميكية ، فرضا الأفراد يتغير بتغير الوضع سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع ككل ، لذا يتطلب الأمر الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد والبحث عن الوسيلة الكفيلة لتلبيتها لضمان تحقق الرضا الوظيفي ، هذا الأخير الذي له أهمية بالغة على مستوى الفرد أولا ، والمؤسسة ثانيا ، فالفرد الراضي عن عمله في جوانبه المختلفة يضمن له ذلك الارتياح النفسي وحتى الجسدي ، مما يجعله يساهم بشكل فعال في أعمال المنظمة ، ويثبت ولاءه لها.

إن الوزن الكبير للرضا الوظيفي جعله يحظى بانشغال كبير من العلماء في ميادين شتى لذا نجده متناول من عدة نظريات تباينت بين الكلاسيكية والحديثة . وكل نظرية قائمة بتفسيرها الخاص .

ومن أجل ارضاء العمال لابد على المنظمة أن تبحث عن الطرق اللازمة من أجل قياس رضا العمال ،ومن ثم تجنب النتائج السلبية والتعرف على احتياجات عمالها ، من أجل المحافظة عليهم حتى يثبتوا إمكاناتهم ويساهموا في تحقيق أهدافها والرفي للمنظمة.



الفصل الثاني

الالتزام التنظيمي

تمهيد :

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الشائعة في السلوك التنظيمي ، فهو ظاهرة مهمة في حياة البشرية بشكل عام ، وفي منظمات الأعمال بشكل خاص، بحيث يعد بمثابة ظاهرة إنسانية تتأثر بالعوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية ، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه، ويتواجد الالتزام في شكل اتجاهات للفرد نحو تحديد أكبر قدر ممكن من النوايا السلوكية تجاه المنظمة التي ينتمي لها ، بحيث يكتسب الالتزام هنا قيمة وأهمية من الموضوع الذي يتجه إليه ، فقد يتجه التزام الفرد إلى أسرته أو عقيدته أو عمله أو غير ذلك ، أين يحظى الالتزام التنظيمي بالدراسة في أدبيات السلوك التنظيمي نتيجة تأثيره على سلوك الأفراد أولاً وبالتالي التأثير على إنتاج المنظمة ككل ، لأن نقص التزام الموارد البشرية في نطاق المنظمة يؤدي إلى ظهور العديد من النتائج السلبية سواء للفرد أو للمنظمة.

وستنطلق في هذا الفصل إلى الالتزام التنظيمي من خلال ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : مفاهيم اساسية للالتزام التنظيمي**المبحث الثاني: اساسيات الالتزام التنظيمي****المبحث الثالث: طرق قياس الالتزام التنظيمي وأساليب تنميته.**

المبحث الأول : مفاهيم اساسية للالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم المتغيرات السلوكية التنظيمي ، التي تمت دراستها في النصف الأول من القرن العشرين وبالتحديد عند ظهور المدرسة السلوكية ، التي اهتمت بدراسة السلوك الإنساني بدرجة خاصة. وتزايد الاهتمام بالالتزام ودراسته في وقتنا الحاضر من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة ، حيث يتم التطرق في هذا المبحث الى مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته وكذلك التعرف على خصائصه بالإضافة الى العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

المطلب الأول : مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه

يعتبر الالتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة المنظمات كونه يضمن ارتباط الأفراد العاملين بها، فمن خلال تنسيق جهود هؤلاء العاملين تحقق المنظمة أهدافها التي أنشئت من أجلها، وباعتبار المورد البشري عامل حسم في نجاح المنظمات فهي تسعى لغرس ثقافة الالتزام لدى هذا المورد الهام لضمان هذا النجاح. نتيجة لذلك برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيز العاملين وزيادة التزامهم نحو المنظمة التي يعملون بها. لذا نحاول من خلال عرض التعريفات التي قدمها الباحثون لهذا المفهوم واستخلاص تعريف عام له، وهو ما يسمح لنا بتحديد عوامله وتمييز الخصائص التي يتكون منها وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المطلب.

أولا : مفهوم الإلتزام التنظيمي.

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب واجتهدوا في تعريفاتهم للوقوف على حقيقة مفهومه، فكل باحث عرفه حسب طبيعة دراسته وزمنها وكذلك وجهة نظره.

1- التعريف اللغوي:

جاءت في كتب اللغة كلمة الالتزام تشير إلى الفعل لزم، و لزم الشيء أي داوم عليه وأثبتته، كما يشير إلى العهد وعدم المفارقة، فهو بذلك يشير إلى المداومة على الشيء وتكرار القيام به واعتناقه وتجنب مفارقتة فالفرد الملتزم تجاه أمر ما يتمسك به و يدافع عنه¹.

كما ورد تعريف الالتزام التنظيمي لغويا في قاموس ويبستر على ثلاثة تعريفات:²

❖ الالتزام هو توصيل رسالة إلى شخص ما بأمان.

❖ الالتزام هو إتيان فعل طبقا لخطة مسبقة (في البحث العلمي مثلا).

❖ الالتزام هو أن يأخذ الفرد على عاتقه أو يتعهد لنفسه بإتيان عمل ما بطريقة معينة في الأداء أو بسبيل

معين في العمل، وهو ما قصد، كسلر في مفهومه لمصطلح الالتزام بصفته سلوك إنساني.

2- التعريف الاصطلاحي:

يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف

المنظمة

وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها

والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.³

¹ - باسم عباس كريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لكلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 3، 2010، ص 30،

² - بن نابي حسن، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد بولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، 2012، ص 17،

³ - ناصر قاسمي، دليل مصطلحات وعلم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 20

وعرف أيضا " بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها ورغبته في بذل اكبر جهد ممكن لصالح

المنظمة التي يعمل فيها مع رغبته القوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة " ¹

ويرى بعض الباحثين أن الالتزام التنظيمي هو "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الالتزام

التنظيمي يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد

ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة" ².

طبقا لهذا المفهوم يجب أن تكون العلاقة قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو

غايات المنظمة وليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة والارتباط الوجداني الذي يتمثل

في ولائه للمنظمة، ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه.

كما عرفه (Mayer & Al) بأنه مدى اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها، وهذا التعريف مبني على

ثلاثة أبعاد: ³

❖ الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وقبولها.

❖ الاستعداد التام لبذل الجهد اللازم لصالح المنظمة.

❖ الرغبة القوية للاستمرار في العمل داخل المنظمة.

كما يعرف كل من (Porter and Steers Mowdy) الالتزام التنظيمي بأنه "السلوك الذي يربط

الموظفين بالنسبة للمنظمة" ⁴.

¹ - محمد مصطفى الخشوم؛ تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب؛ قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27 ، العدد3 ، سوريا، 2011 ، ص،173

² - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 315.

³ - علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 ، ص 48

⁴ -Fatima Mohammed, Job satisfaction and organisational commitment « Acorrelationstudy in Bhrain, internnatioal journal of business, Humanities and Technology, American university of Kuwait, Vol3,No5 , May 2013,P 45.

وعرف الالتزام التنظيمي كذلك بأنه التأييد للجماعة من قبل الفرد في المنظمة، والمودة أو الصداقة المؤثرة

في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة، وهو نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي:¹

❖ **التطابق:** أي تبنى أهداف المنظمة وقيمها باعتبارها أهدافا وقيما للعامل في التنظيم.

❖ **الاستغراق:** والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة المنظمة ودور الفرد في

العمل.

❖ **الاخلاص والوفاء:** أي الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة.

في حين يرى بيكري راندال وريجيل (Becker and Riegel) أن الالتزام التنظيمي "هو رغبة

الفرد القوية في البقاء كعضو في المنظمة، والاستعداد لبذل مستويات عالية من الجهود، وإيمان عميق، وقبول

تام لقيم وأهداف المنظمة".²

انطلاقا مما سبق وعلى الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد معنى الالتزام التنظيمي، إلا أنه يمكن

تقديم تعريف شامل للالتزام التنظيمي يلخص كل ما سبق، فيمكن اعتباره بأنه: إيمان الفرد بأهداف المنظمة وتبنيه

لقيمها، والرغبة الذاتية في بذل أقصى درجة من الجهد في العمل من أجل تحقيق هذه الأهداف، وهذا الاتفاق

يؤكد أن الالتزام التنظيمي ينتج عن إرادة الفرد واختياره وليس التزاما قسريا يفرض عليه عن طريق قوى خارجية.

¹ - عبد الرحمان برفوق، هدى درنوني، الالتزام التنظيمي، المفهوم، الأبعاد والنتائج، جامعة بسكرة، الجزائر، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13، 2014، ص 17

² - يونس أحمد إسماعيل الشوابكة حسن الطعاني، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 1، الأردن، 2013، ص 184

ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي.

بالنظر إلى أن مفهوم الالتزام التنظيمي الذي يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة ، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاهها، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها، يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الالتزام التنظيمي:¹

❖ ان الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة

❖ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة و رغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

❖ يمثل عنصر هام في الربط بين المنظمة والموظفين في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم

فيها الحوافز

الملائمة لدفع هؤلاء الموظفين للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

❖ يعبر الالتزام عن حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتابع سلوك

الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى التزامهم للمنظماتهم.²

❖ الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية، والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل

التنظيم.³

❖ يفقد الالتزام التنظيمي لخاصية الثبات بمعنى أن الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير

العوامل الأخرى فيه.⁴

¹ - بلوناس صباح، اثر انماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، رسالة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التنسيير، 2015، ص، 7.

² - موسى المدهون و ابراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا و اداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، ط1، 1995، ص، 508.

³ - نفس المرجع، ص، 508.

⁴ - نفس المرجع ، ص، 508.

- ❖ الالتزام التنظيمي مفهوم متعدد ومتنوع الأبعاد، ترتبط به عوامل ونتائج ومضامين مختلفة في مجال إدارة الموارد البشرية، وهذا التعدد والتنوع يعود إلى أن العديد من الموظفين داخل المنظمة لهم أهدافهم الخاصة بهم، وليس من الضروري اشتراك العاملين في هدف واحد.¹
- ❖ يجب أن تتوافر في هذا السلوك الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.²
- ❖ من السمات التي تميز الأفراد الملتزمين تنظيمياً، قبول أهداف وقيم المؤسسة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عالٍ من الانخراط فيها لفترة طويلة، بالإضافة إلى الميل لتقييم المنظمة تقويماً إيجابياً.³
- ❖ تتمثل مخارج الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور الموظفين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.⁴
- ❖ يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من العوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.⁵
- ❖ يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية:⁶
- ✓ قبول لأهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة تقويماً إيجابياً.

¹ - علي محمد أحمد المصاورة، مرجع سابق ، ص 47

² - محمد الشوافي، دور مناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي، مجلة البحث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد 2002، 24، ص 265.

³ - هدى درنوني، الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد، النتائج)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 20.

⁴ - صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين (دراسة حالة على بلدية غزة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم

إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 13

⁵ - محمد مصطفى الخشروم، مرجع سابق، ص ص 173-174.

⁶ - محمد حمادات، قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، عمان، 2006، ص 68.

ثالثاً: المفاهيم القريبة من الالتزام التنظيمي

يرتبط مفهوم الالتزام التنظيمي ويتداخل مع مجموعة من المفاهيم والتي تتشارك وترتبط معه في بعض معانيها، حتى أن هناك من الباحثين من يعتبرها مرادفاً للالتزام على غرار الولاء والانتماء، ولهذا فإننا سنعرض ما أشارت إليه بعض الدراسات حول الاختلافات بين مفهوم الالتزام التنظيمي وبعض المفاهيم المتداخلة معه.

1- الفرق بين الالتزام والولاء:

يرى عدد كبير من الباحثين أن الالتزام والولاء مترادفان كلاهما يمثل اتجاهاً إيجابياً يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة والفرد، لكن الدراسات الحديثة التي تناولت الالتزام التنظيمي أثبتت تعدد أبعاد، وتري أن الولاء لا يعتبر مرادفاً للالتزام وإنما هو أحد مكوناته الأساسية.

فالولاء هو ارتباط عاطفي أو وجداني بين الفرد والمنظمة، وقد يشار إليه بعدة مصطلحات كالالتساق والاندماج والانخراط، كما يعتبر الولاء موقفاً داخلياً سلوكياً بيديه الفرد تجاه منظمته، وبالتالي فهو يختلف عن الالتزام الذي يتجسد.

وعلى هذا الأساس يصبح الالتزام التنظيمي بأبعاده المتعددة (الالتزام المعياري والالتزام المستمر والالتزام العاطفي)، أشمل من الولاء الذي يعبر عن التكيف النفسي للأفراد مع الأنشطة المختلفة والمرتبطة بالدور الذي يؤديه في المنظمة.¹

2- الفرق بين الالتزام والانتماء :

هناك بعض النقاط التي تفرق بين الالتزام التنظيمي والانتماء التنظيمي، فهذا الأخير وكما عرفه (Luthans 1992)، هو ذلك الموقف الإنساني الإيجابي، المتحصل بفعل إخلاص العاملين لمنظماتهم

¹ - وردة العزيز، علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات، دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العلم والتنظيم، 2009، ص 33.

واستمرارية نشاطهم الفاعل فيها، والارتباط الوثيق ومداومة البقاء الناجح من خلالها، وعندما يتحول هذا الارتباط إلى درجة الشعور والوعي ويتحول إلى طاقة دافعة للعمل في اتجاه، يظهر نوع من الايجابية في التنظيم فيصبح هنا الانتماء التزاماً¹.

يرى خضير ابراهيم أن هناك بعض الفروق بين الالتزام والانتماء، يمكن تلخيصها فيما يلي:²

❖ يركز الانتماء على عضوية الفرد في جماعة العمل والاندماج فيها والتوحد معها في حين يتجاوز معنى الالتزام هذا المفهوم لشمول فكرة ما أو موضوع ما أو شخص ما كما أنه يمكن أن يشمل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.

❖ يركز الانتماء على جماعة يكون الفرد متقبلاً لها ومقبولاً منها، أما الالتزام يركز على الصلات والعواطف والجوانب الرسمية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو بالفكرة.

❖ يركز الانتماء على العضوية، أما الالتزام يركز على المشاعر والرابطة الوجدانية والطاعة والواجب،

فالالتزام اذن يحتوي على الانتماء وينميه، ما يدل على إحتواء الالتزام التنظيمي على الانتماء.

¹ - Luthans, Fred. (1992). Organizational behavior , 6Ed, New york, McGraw – Hill, Inc. 124.

² - بن نابي حسن، مرجع سابق، ص 33

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي

يعد الإلتزام التنظيمي احد جوانب الارتباط بين العاملين والمنظمة، فقد تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين حول العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام التنظيمي داخل المنظمة، بحيث اختلفت طرق قياسه باختلاف الباحثين في هذا المجال، ومن بين العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي مايلي:¹

أولاً: السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة، ومن المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعون إلى إشباعها، فهي تتنوع بين حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في المنظمة، كما يسعون لأن يكون لهم تقدير واحترام من قبل الغير، حيث ان هذه الحاجيات تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد فإن أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع لسلوك المتوازن، وهذا الأخير الناتج عن مساندة المنظمة للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الإلتزام للمنظمة. وبالتالي يجب على المنظمة وضع سياسات تعمل على تحقيق هذه الحاجات.

كما يجب أن تتصف هذه السياسات بالشمول والتكامل والوضوح و أن يتم تغييرها مع حدوث تغيرات أساسية في الأهداف بالإضافة لمشاركة الأفراد في أي تغييرات تنوي الإدارة إدخالها في السياسات سواء الجديدة أو القائمة وذلك لضمان فعاليتها و حسن تطبيقها.²

ثانياً: وضوح الأهداف : إن تحديد الأهداف التنظيمية بوضوح يساعد على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى

الأفراد العاملين، فكلما كانت تلك الأهداف واضحة كلما كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم تحقيقه أفضل وأكثر شمولاً، مما يساعد في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى الفرد.

¹ - سامح عامر وعلاء قنديل، التطور التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط 2010، 1، ص، 256.

² - خطاب عابدة سيد، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال و الخدمات، ط3، القاهرة، 1997، ص ، 360.

حيث أظهرت الدراسات أن الإلتزام التنظيمي يزداد كلما كانت أهداف المنظمة واضحة ، حيث يستطيع الأفراد فهمها وإدراكها والسعي لتحقيقها.¹

ثالثا: تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة بين الأفراد داخل بيئة المنظمة، حيث يجعل الأفراد يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة ، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد ، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والمنظمة، ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالإلتزام التنظيمي.²

رابعا: نمط القيادة: إن الدور الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية ، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية من خلال استخدام أنظمة الحوافز المناسبة ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد.³

خامسا: أنظمة الحوافز: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة ، فيوجود نظام حوافز ملائم وعادل يوجه العاملين للانجاز ويزيد شعورهم بالولاء للمنظمة التي يعملون بها ، حيث أن لنظام الحوافز دورا رئيسا في توفير بيئة العمل المناسبة وزيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل ، وبالتالي زيادة الإلتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف ، ويتحقق هذا الدور في المنظمة

¹ - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي وأساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2003، ص، 129.

² - محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، 2005، ص ص 37-40

³ - سيد الهواري، الادارة: الاصول والاسس العلمية للقرن 21: روشنات ادارية جديدة لعالم متغير متنافس، دار الجيل للنشر والتوزيع، 2002، ص، 97

من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وإمكاناتهم للمنظمة ، و بضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف وبالتالي اشباع حاجياتهم. وحتى تكون هذه الحوافز جيدة والنجاح لا بد أن تتوفر فيها عدة شروط من أهمها:¹

❖ أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، وذلك لجذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح التزامهم اتجاهها.

❖ اختيار الوقت الملائم الذي تستخدم به الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها، التي يجب أن توقيتاً ليس بالقرب ، ويفضل أن تكون متفاوتة.

❖ يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالمساواة والكفاءة لكي يتم إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

❖ ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، بتوقع انتظام تلقي الحوافز.

❖ أن يكون الحافز متناسباً مع أداء الفرد بما يضمن إشباع احتياجات العاملين، بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة).

1- ثقافة الفرد: الإنسان هو نتاج ثقافته، فقيم المجتمع والتنشئة الاجتماعية للفرد في البيت والمدرسة

والجامعة والعمل وغيرها من مكونات الثقافة تساهم في تعزيز جوانب هامة في شخصية الفرد واتجاهاته إزاء الإخلاص في العمل والأمانة والإلتزام.²

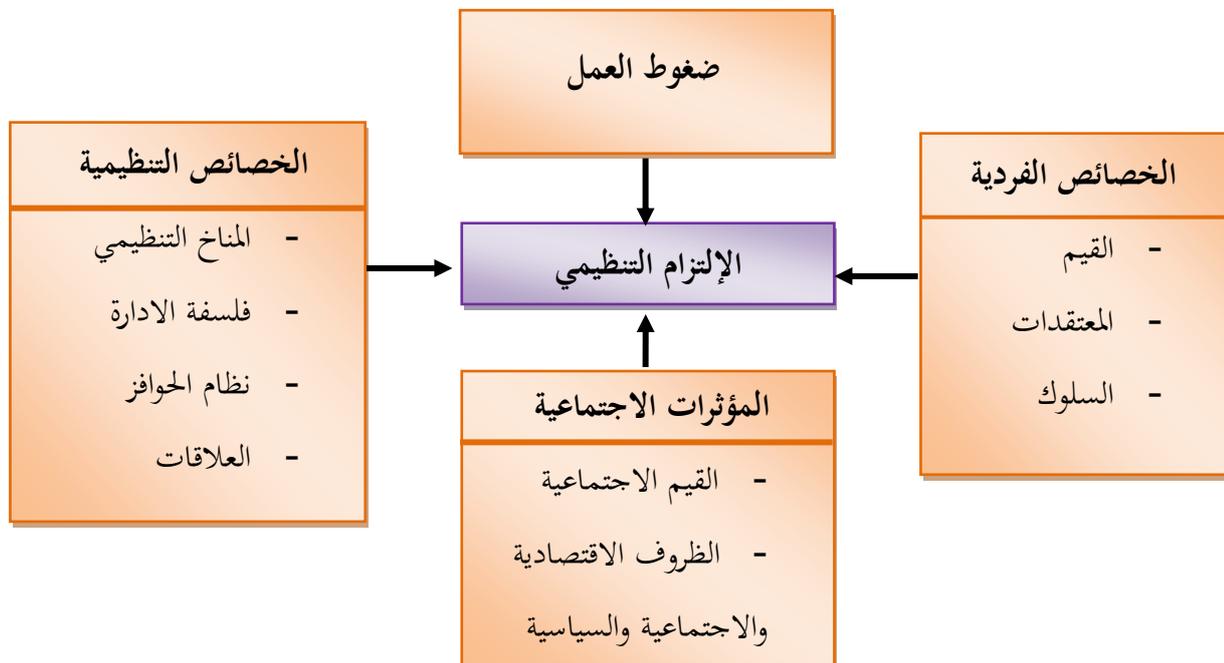
¹ - احمد علي ابو سمك، التطوير التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمؤسسات وكالة غوث و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين بقطاع غزة، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، 2011، ص 76

² - راتب السعود وسوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية وعاقبتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 15، العدد 2، 2009، ص 205.

2- **الثقافة التنظيمية:** تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في بناء علاقة قوية بين الموظفين و المنظمة و زيادة درجة الموائمة بينهما ، حيث يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الإلتزام التنظيمي و الانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم و التمسك بها بشدة من قبل الجميع من شأنه أن يزيد من إخلاص العاملين و ولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة، كذلك تظهر أهمية الثقافة التنظيمية كما يجمع عليه معظم الكتاب في أننا نجد أن الثقافة تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتواءم مع الثقافة السائدة بالمنظمة، فالثقافة توجد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة، وتساعد في تعزيز الإلتزام التنظيمي بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم ، وتعزز استقرار المنظمة.¹

و يمكن تلخيص البعض من هذه العوامل في الشكل الموالي

الشكل رقم (1- II) : العوامل المؤثرة في تشكيل الإلتزام التنظيمي



المصدر: عاشور ابتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة) (المديرية العامة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص49

¹ - حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، الأردن ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص430.

المطلب الثالث : أهمية الإلتزام التنظيمي

نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه الإلتزام التنظيمي في نجاح المنظمات واستمرارها خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتميز بالمنافسة الشديدة ، وبالتالي لا توجد هناك منظمة قادرة على الأداء المتميز إلا إذا كان أفرادها ملتزمين بأهدافها ، حيث تتجلى أهمية الإلتزام التنظيمي في النقاط التالية:

❖ يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستويات من الإنجاز.¹

❖ سهولة استجابة المنظمة وتكيفها وتأقلمها مع المتغيرات البيئية المحيطة بها ، وارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة.²

❖ يؤدي الإلتزام التنظيمي إلى زيادة معدلات الأداء والإنتاجية ، حيث أن إيمان الموظف بأهداف المنظمة يجعله يبذل أقصى الجهود لتحقيقها رغبتا منه وليس خوف ، وهو ما يزيد من فاعلية الأداء ، كما أن ارتفاع مستوى الإلتزام يجعل الموظف يحافظ على موارد ووسائل المنظمة ، وهو ما يرفع من كفاءة الأداء.³

❖ يعتبر الإلتزام التنظيمي احد المؤشرات الاساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض ان الأفراد الملتزمين سيكونون اطول بقاء في المنظمة، والأكثر عملا نحو تحقيق اهداف المنظمة.⁴

¹ - محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، حورس للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، ط2، 2005، ص، 231.

² - احمد يوسف دودين، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية، للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص، 192.

³ - لوزي، حسن أحمد، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الكويت، العدد 83، 2010، ص22

⁴ - صلاح عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط2، 2005، ص، 316.

❖ يؤدي الإلتزام التنظيمي إلى زيادة تحمل الموظفين للمسؤوليات في المنظمة ، وهو ما يخفف من

الأعباء الملقاة على عاتق الرؤساء في مجال توجيه المرؤوسين ، وهذا كله يرفع من مستوى الثقة والتفاهم بين الأفراد الموظفين والمشرفين.¹

❖ كلما ارتفع التزام الموظفين لمنظمتهم ، ارتفعت الاحتمالية للبقاء في المنظمة والعمل بجد أكبر وبحالة من الاستقرار.²

❖ يساهم في انخفاض مستويات دوران العمل والغياب ، وتخفيض المشاكل التي تحصل بين الإدارة و العمال.³

❖ يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي تمت دراستها ، حيث أكدت نتائج عديد من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي ، إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية ، وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل.⁴

❖ وقد حدد صلاح الدين محمد عبد الباقي عددا من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:⁵

✓ يمثل الإلتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران

العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر ميلا نحو تحقيق أهدافها.

¹ - قيس ابراهيم حسين، دور الخصائص الريادية في تعزيز الإلتزام التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في، الشركة العامة للصناعات الكهربائية-ديالي، مجلة القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السليمانية ، السنة التاسعة ، العدد 26، 2013، ص81

² - Meyer J. and Allen , "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", Journal of Occupational Psychology, Vol 63, 1990,p3

³ - حكمت محمد فليح، تحسين العلاقة بين الثقة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، قسم ادارة الأعمال، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة تكريت، مجلة الإدارة و الاقتصاد، اليمن، العدد 83 ، 178.

⁴ - رايح برياح، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2014، ص 31

⁵ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 30

✓ إن مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوب فيه .

❖ أما الصريفي فيحدد أهمية الإلتزام التنظيمي كما يلي :¹

✓ يمثل الإلتزام التنظيمي نمطا هاما من الربط بين المنظمة والأفراد الموظفين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

✓ إن التزام الأفراد وخاصة المديرين بالمنظمات التي يعملون بها تعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.

✓ إن التزام الأفراد بالمنظمات تعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.

✓ يساهم الموظفون ذو التزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدهم.

✓ يساعد الإلتزام التنظيمي في انخفاض الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل وتحسين الأداء الوظيفي.

✓ إن الموظف صاحب الإلتزام التنظيمي المرتفع يشير بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العملي.

✓ يعتبر الإلتزام التنظيمي من العناصر الأساسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات.

¹ - وردة العزيز، مرجع سابق، ص30

من جهة أخرى ، وهناك من يقسم أهمية الإلتزام التنظيمي إلى عدة مستويات والشكل التالي يوضح ذلك: ¹

الشكل رقم (II-2) : أهمية الإلتزام التنظيمي

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

المصدر: محمد محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014 ، ص 19.

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

المبحث الثاني: أساسيات الالتزام التنظيمي

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم أنواع الالتزام التنظيمي ومراحله بالإضافة إلى التطرق إلى أهم الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي .

المطلب الأول: أنواع الالتزام التنظيمي

يعتبر نموذج Allen & Meyer الأكثر شيوعاً حيث قسم الالتزام التنظيمي على النحو التالي:¹

أولاً: الالتزام الاستمراري: Continuance Commitment

تتحدد درجة الالتزام للفرد في هذا النوع بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة ، مقابل ما سيفقده لو قرر مغادرتها. و بالتالي ينبغي عليه حساب الربح والخسارة التي قد يعاني منها عند تركها.

فكلما زادت مدة خدمة الفرد في المنظمة كلما ازدادت امتيازاته ، وبالتالي يصبح تركه لها سبباً في فقده الكثير مما استثمره فيها مثل المعاشات والعلاقات وغيرها ولهذا فإن الكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بهذه الامتيازات ، وهؤلاء الأفراد يقال عنهم أن درجة التزامهم المستمر عالية.

ويشير الالتزام الاستمراري إلى وعي الفرد بتكاليف ترك المنظمة حيث تشتمل هذه التكاليف بنوداً عديدة منها احتمال فقدان الراتب أو الحافز وفقدان بعض المزايا المتعلقة بطول فترة العمل بالمنظمة.

ثانياً: الالتزام العاطفي: Affective Commitment

هو الارتباط الوجداني الذي يربط الفرد بالمنظمة، حيث يعبر عن قوة رغبة الفرد في التمسك بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها والتأثر بها، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية واكتساب

¹ - حسين حريم، إدارة الموارد البشرية "إطار متكامل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 390

المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة احساس العامل بان البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل او ما يخصه هو .

كما يعرف بأنه الارتباط النفسي للفرد بمنظمته ، ويتميز الالتزام العاطفي بإيمان قوي بأهداف وقيم المنظمة والإدارة لبذل جهد كبير في سبيلها وحب البقاء للعمل فيها وهذا البعد من الالتزام هو نتيجة مباشرة لاتساق قيم الفرد مع قيم المنظمة.¹

فأحياناً تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة ، فإذا كانت الإجابة بنعم، فإنه يستمر بالمنظمة ، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة.²

ثالثاً: الالتزام المعياري: Normative Commitment

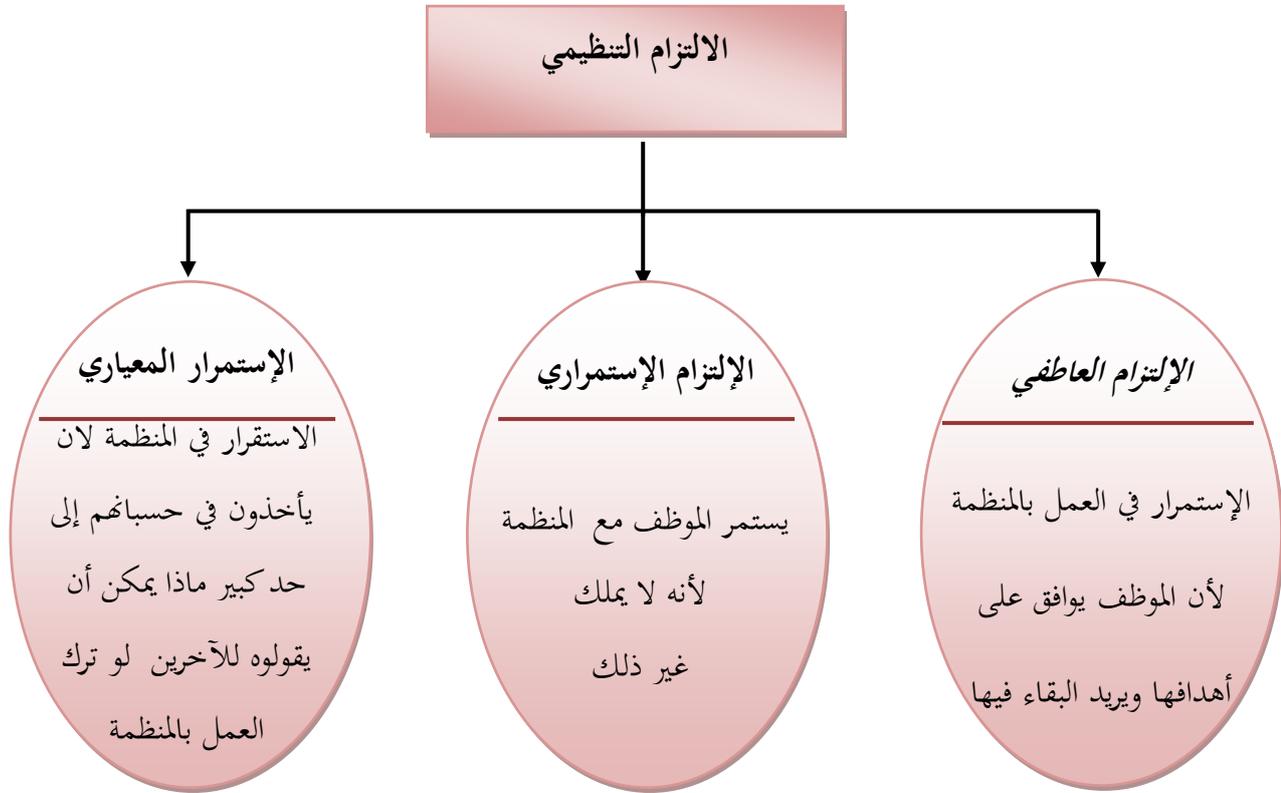
هو شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء وبمتابعة العمل في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد الذين لديهم التزام معياري عالي يشعرون أن عليهم البقاء في المنظمة ، ويأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقولوه للآخرين لو ترك العمل بالمنظمة، إذن فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لمنظمتهم أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل ، وبالتالي هو التزام أدبي حتى ولو على حساب نفسه.³

¹ - Rabeca Pamatasan glungsond mg Maynila, Tolentino, Organizational Commitment and job performance of the Academic Administrative Personnel, international journal of information Technology and Business management 29th july, vol 15, N° 1 p 54.

² - جيرالد جرينبرغ وروبيرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص، 217.

³ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 390

الشكل رقم (II-3) : أبعاد الإلتزام التنظيمي



المصدر : جرينبرج، جيرالد، بارون، ترجمة رفاعي محمد، بسيوني اسماعيل، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار

المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 2004، ص35،

المطلب الثاني : مراحل الإلتزام التنظيمي

لا يتكون الإلتزام التنظيمي لدى الفرد الموظف نحو المنظمة بمجرد إلتحاقه بها ، بل يحتاج إلى وقت وخطوات حتى ينمو و يتطور، وقد قدم الباحثون مراحل متعددة لتطور الإلتزام التنظيمي نذكر منها تقسيمات بوشنون (Bochanen) التي تعد أكثر شيوعا حيث توصل بوشنون الى ان الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل وهي:¹

أولا: مرحلة التجربة:

تعرف أيضا بمرحلة الطاعة وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة او التحاق الفرد بالمنظمة و تستمر لمدة سنة كاملة ، يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب و الإعداد والتجربة ، حيث ينصب اهتمامه خلال هذه الفترة على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ، بالإضافة الى محاولة إثبات ذاته.

ويقول بوكانن (Bochnen) "إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحله التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ،ومن هذه المواقف تحديات العمل ، عدم وضوح الدور ، ظهور جماعات متلاحمة .

ثانيا: مرحلة العمل والإنجاز:²

تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التجربة وتستمر لفترة تتراوح بين سنتين أو أربع سنوات ، يحاول الفرد خلالها

تأكيد

¹ - محمد حمادات، مرجع سابق، ص، 69.

² - بلوناس صباح، مرجع سابق، ص 9.

مفهوم الإنجاز و إثبات ذاته و جدارته في العمل بالمنظمة ، ويسعى خلال هذه المرحلة لإبداء التزامه الشديد للمنظمة . وأهم ما يميز هذه الفترة:

✓ الأهمية الشخصية للفرد.

✓ تخوفه من العجز .

✓ تبلور وضوح الإلتزام للعمل والمنظمة.

ثالثاً: مرحلة الثقة بالتنظيم:¹

تعرف أيضاً بمرحلة بناء الهوية ،حيث تبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى مغادرة الفرد لها، وتتعرز اتجاهات الإلتزام التنظيمي التي تكونت في المراحل السابقة ، أي اتجاهات الإلتزام تنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

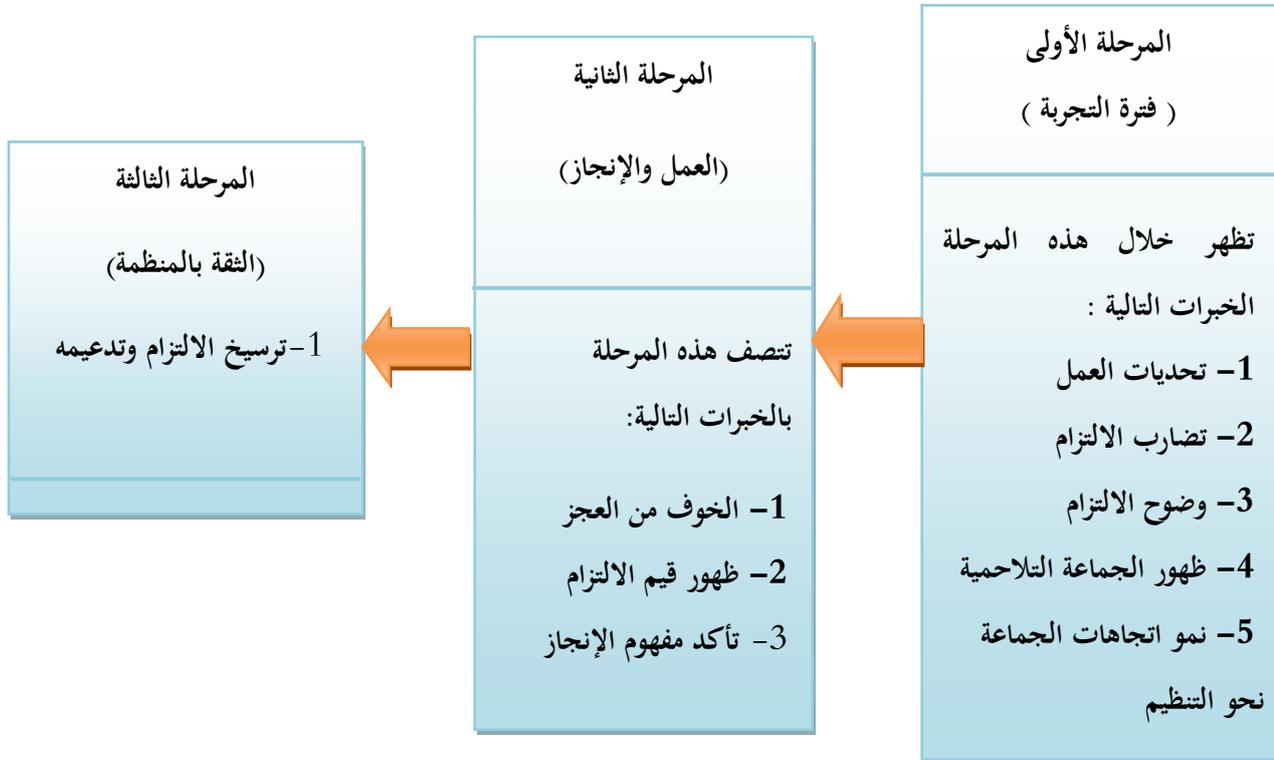
ويهتم الفرد خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته و معلوماته الوظيفية ، و المساهمة في تحقيق أهداف

المنظمة،حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم.

ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي:

¹ - محمد حمادات، مرجع سابق، ص، 70.

الشكل رقم (II-4) : مراحل تطور الإلتزام التنظيمي



المصدر : حمزة معمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل

كلية علم النفس، جامعة الجزائر، 2008، ص 89.

المطلب الثالث: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

أوضحت مجموعة من الدراسات أن الالتزام التنظيمي له العديد من النتائج أو المخرجات سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الأفراد او مجموعات العمل من أهمها :

أولا: آثار الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة:

يؤثر الالتزام التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات ، لما له من تأثير على أداء الموظفين والالتزام بأهداف المنظمة ، ويمكن تلخيص النتائج الإيجابية في مايلي ¹:

❖ **سهولة جذب واستقطاب الكفاءات:** حيث الالتزام التنظيمي يؤدي بالفرد بالشعور بالفخر والاعتزاز بمنظّمته والدفاع عنها والثناء عليها وتمجيدها ، ونقل صورة حسنة عنها أمام الآخرين وهو ما يؤدي إلى ترغيب الكفاءات في الانضمام لهذه المنظمة.

❖ **خفض سلوكيات الانسحاب :** حيث تشمل سلوكيات الانسحاب معدل دوران العمل والتأخر عن العمل ،وقد أوضحت الدراسات في هذا المجال أن للالتزام التنظيمي دور في خفض سلوكيات الانسحاب.

❖ **تقليل التكاليف على المنظمة:** حيث أن انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي يحمل المنظمة مزيدا من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالأضطرابات واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.

❖ **زيادة فرص الفاعلية بالنسبة إلى التنظيم وذلك من خلال :** زيادة الجهد المبذول، انخفاض معدل دوران

العمل،

انخفاض نسبة الغياب والتأخير .

❖ **الروح المعنوية :** للالتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية، حيث يترتب عليه حب الأفراد

لعملهم ومنظّماتهم وزيادة حماس الافراد في القيام بأعمالهم على اكمل وجه،وتعرف الروح المعنوية بأنها

¹ - ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة : دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1 ، 2003 ، صص، 54، 53

اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الجهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

أما بالنسبة للنتائج السلبية فتتمثل فيما يلي:¹

❖ انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف والتغيير، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم لا يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة، مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة جنرال موتورز، اوضحت أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة، عادة ما تخلق لديهم القدرة على الابتكار والخلق.

❖ تسرب العاملين: يعرف "موبلي" التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً، ويعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها، ويشير " المعاني " إلى أن هذا التسرب يترتب عليه اثار سلبية منها :²

- ✓ تعطيل الأداء الوظيفي
- ✓ الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات
- ✓ تدني المعنويات
- ✓ ارتفاع التكاليف وزيادة أعباء العمل.

¹ - نفس المرجع، ص، 55

² - ماجدة العطية، مرجع سابق، ص، 55.

ثانياً: آثار الالتزام التنظيمي على مستوى الأفراد:¹

تتضمن نتائج الالتزام على مستوى الأفراد كلا من النتائج الإيجابية والسلبية، حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ربما يرتبط بعدد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل:

- ❖ زيادة الانتماء.
- ❖ الشعور بالأمان.
- ❖ التصور الذاتي الإيجابي.
- ❖ الشعور بالقوة والمكانة.
- ❖ وجود أهداف وأغراض لحياة الفرد.
- ❖ كما يؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت التنظيمية، فالأفراد الملتزمين يحصلون على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين، وهو ما يشجع على بذل الجهد في العمل.
- ❖ كلما زاد معدل توافق القيم والأهداف بين الفرد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع معنوية الأفراد.
- ❖ زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
- ❖ انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين الأفراد والإدارة.

بينما نجد أن النتائج السلبية تؤكد أن المنافع والمزايا التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف، فبرغم أن الإلتزام له الكثير من الفوائد التي تعود على الفرد، إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الإلتزام منها:²

- ❖ قلة الفرص المتاحة للتقدم والنمو الذاتي، فقد لا تستطيع المنظمة توفير فرص الترقية السريعة للفرد،

مما يجعله

¹ - محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، حورس للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 229.

² - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص، 230.

يقضي مدة طويلة في أداء نفس المهام، من دون أن يشغل وظائف مختلفة في المنظمات أخرى لتعلقه بالمنظمة.

❖ زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم تجاه منظمة معينة، فإنه يصخر كل وقته وجهده لها، مما يؤثر على التزاماته الأخرى حيث يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد بفعل الصراع بين الالتزام اتجاه المنظمة، والالتزام تجاه العائلة.

كما يرى "العتيبي والسوط" نفلا عن (ROMZEK) ان تأثير الالتزام على الفرد ينقسم إلى قسمين:¹

❖ يرى أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء كان هذا التأثير ايجابي أو سلبي، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي هذا في الجانب الايجابي إما في الجانب السلبي لتأثير الالتزام التنظيمي على الفرد يجعله يستثمر جهده وطاقته وكل وقته في العمل، ولا يترك له أي وقت لأي نشاط آخر خارج العمل.

❖ يرى أن تأثير الالتزام التنظيمي ينعكس على تقدمه الوظيفي، حيث أن الموظف ذا الالتزام المرتفع كونه في العادة مجدا في عمله، وأكثر وأسرع ترقبا وتقدما في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه.

ثالثا: آثار الالتزام التنظيمي على مستوى مجموعات العمل:²

أما بالنسبة لمستوى جماعات العمل، فنجد أنه على الرغم من أن هذا المستوى من الالتزام يؤدي إلى آثار متعددة

على أداء الجماعة، إلا أن هذا لم يحظ باهتمام يذكر من جانب الباحثين، ورغم ذلك فإن للالتزام نحو جماعة العمل نتائج إيجابية تتمثل فيما يلي:

¹ - محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص-42، 43.

² - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص، 230.

❖ زيادة تماسك الأفراد وزيادة ثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.

❖ كلما زادت درجة الالتزام المجموعة زادت الثبات والفعالية

❖ كلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل الجهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة

العمل.

❖ كلما زادت درجة التزام مجموعة العمل زادت درجة التماسك بينها.

في حين نجد أن النتائج السلبية للالتزام نحو الجماعة تتمثل فيما يلي:¹

❖ انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة.

❖ انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة ، وفي هذا الصدد

يرى أوليفر " Oliver " أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل دوران العمل ، يمثل مؤشرا سلبيا على طول

الخط ، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة ، قد يأتي أفراد آخرون بأفكار جديدة ونافعة ، ويرون المنظمة

بصورة أفضل.

❖ أن التفكير الجماعي أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.

❖ زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

يمكن تلخيص هذه الآثار في الجدول التالي :

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص، 231.

الجدول رقم (1-II) : الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي

| الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي | | مستوى التحليل |
|--|---|----------------|
| الآثار السلبية | الآثار الايجابية | |
| <p>انخفاض الفاعلية ترجع إلى:</p> <p>✓ التفكير الجماعي</p> <p>✓ انخفاض القدرة على التطور والتكيف</p> | <p>زيادة الفاعلية ترجع إلى:</p> <p>✓ جهد الفرد</p> <p>✓ انخفاض معدل الدوران</p> <p>✓ انخفاض نسبة الغياب</p> <p>✓ انخفاض نسبة التأخير</p> <p>✓ الجاذبية للأعضاء</p> <p>الموجودين خارج المنظمة.</p> | 1- المنظمة |
| <p>✓ انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي</p> <p>✓ انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي</p> <p>✓ زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية</p> | <p>✓ الشعور بالانتماء والارتباط</p> <p>✓ الأمان</p> <p>✓ التصور الذاتي الإيجابي</p> <p>✓ المكافآت التنظيمية</p> <p>✓ الجاذبية للعاملين المحتملين</p> | 2- الفرد |
| <p>انخفاض الفعالية ترجع إلى:</p> <p>✓ انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف</p> <p>✓ الصراع بين الجماعات</p> | <p>✓ ثبات العضوية</p> <p>✓ فعالية الجماعة</p> <p>✓ التماسك</p> | 3- جماعة العمل |

المصدر: محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، حورس للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005، ص، 232.

المبحث الثالث: طرق قياس الالتزام التنظيمي وأساليب تنميته

وسنتطرق في هذا المبحث إلى طرق قياس الالتزام التنظيمي وأساليب تنميته ، وكذلك دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي.

المطلب الاول :طرق قياس الالتزام التنظيمي

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة؛ وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها و مكوناتها؛ نذكر من أهمها ما يلي:¹

1- مقياس (بورتر) وزملائه : وقد أطلق عليه إستبانة الالتزام التنظيمي ، يتكون المقياس من 15 فقرة

تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة ، واستعان بمقياس Likert السباعي لتحديد درجة الاستجابة. حيث انه يستهدف قياس :

❖ درجة التزام الأفراد بالمنظمة.

❖ ولاء و إخلاص الأفراد للمنظمة.

❖ الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة و قبولهم لقيمتها

❖ وصف الالتزام بشكل عام.

2- مقياس مارش و مايري "Marsh & Mary": قدما مقياسا للالتزام التنظيمي مدى الحياة متمثلة

في الأعراف والقيم ، ويتكون من أربع (4) فقرات وهذا بهدف :

❖ إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام التنظيمي مدى الحياة.

❖ تعزيز استحسان المنظمة.

❖ حث الفرد على الالتزام بقيم المنظمة.

❖ الولاء للمنظمة حتى الإحالة إلى التقاعد

¹ - خضير، د.نعمة عباس، وآخرون، الإلتزام التنظيمي وفاعلية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد 31، 1996، ص79

❖ إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة

3- مقياس جورج و زملائه (Djorj & All)¹:

وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن القيم

التالية:

❖ استخدام المعرفة والمهارة

❖ زيادة المعرفة في مجال التخصص

❖ العمل مع الزملاء بكفاءة عالية

❖ بناء سمعة جيدة له والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات

❖ المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

و قد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.

4- مقياس ثورنتن " Thornton "²:

وقد احتوى المقياس على 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي ، كما تضمنت 7 فقرات

أخرى رباعية وخماسية الاستجابة لقياس الالتزام المهني.

5- مقياس كوردين وزملائه " Korden & All "³:

تم بناء هذا المقياس اعتمادا على ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص

المشاعر ، المعتقدات ، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة ، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ،

ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب 20 فقرة ، استهدفت الاستدلال على التزام

¹ - المرجع نفسه،ص،79

² - المرجع نفسه،ص،80

³ - المرجع نفسه،ص،80

الأفراد بالمنظمة ، في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 25 فقرة ذات مؤشرات ايجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبلاستفادة من المصادر أعلاه تم تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:

✓ 16 فقرة منها تتعلق بالولاء.

✓ 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.

✓ 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

✓ 3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها.

6- مقياس جرينبرج و بارون " Greenberg & Baron ":

يتكون هذا المقياس من 12 فقرة لقياس أبعاد الالتزام ، حيث قسم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء موزعة بواقع أربع فقرات لقياس أبعاد الولاء حسب تقسيم جوينبرج و بارون و هي ¹:

❖ الالتزام المستمر

❖ الالتزام العاطفي

❖ الالتزام المعياري

وعلى أية حال فإننا يمكننا القول بأن الأدوات السابقة و التي أمكن من خلالها تحديد و قياس مستوى

الالتزام قد تكاملت في تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي و هي :

❖ الولاء

❖ المسؤولية

❖ الرغبة في العمل و الإيمان بالمنظمة .

¹ - احمد علي ابو سمك،مرجع سابق، ص67.

و أن هذه الأبعاد قد صيغت من أجل تحديد عددا من المواقف و السلوكيات المعبرة عنه و التي من خلالها
أمكن تحديد مستوى التزام الفرد تجاه المنظمة.

المطلب الثاني: أساليب تنمية الإلتزام التنظيمي

لقد اقترح محمود السيد وآخرون ،عدة طرق يمكن من خلالها تنمية الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمة تتمثل

في مايلي :¹

الطريقة الأولى : فهم دوافع العاملين:

تعتبر الدوافع من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد ، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء ، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل ، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء ويحتل فهم دوافع العاملين أهمية كبرى لتنمية وسائل العاملين بالمنظمة للأسباب التالية:

- ❖ يعد فهم الدوافع ذات أهمية كبيرة للمنظمة في فهم سلوك العاملين وتفسير أسباب هذا السلوك سواء ايجابيا أو سلبيا وإعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.
- ❖ يساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه والمستوى في تحديد التوجيهات الإستراتيجية للمنظمة.
- ❖ إن تشخيص دوافع العمل يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية يساعد فهم الدوافع في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.
- ❖ يؤدي تشخيص الدوافع إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة.²

¹ - محمود السيد وآخرون ،العلوم السلوكية ،دار الحريري لنشر و التوزيع،القاهرة،مصر،2002،ص،416

² - سهيلة محمد عباس،ادارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي، دار وائل لنشر، عمان، الاردن،ط1، 2003، ص، 166.

الطريقة الثانية: دراسة حاجات العاملين:¹

الشعور بالولاء تجاه المنظمة يعني الشعور بالانتماء لهذه المنظمة وان أهداف الفرد وحاجاته يمكن أن تتحقق من خلال المنظمة. ومن هنا نؤكد أن دراسة حاجات العاملين سواء كانت فسيولوجية فطرية أو،اجتماعية أو نفسية أو حاجات الأمن والأمان والاستقرار وبذل الجهد لإشباع هذه الحاجات من خلال المنظمة عن طريق إعطاء المزايا المادية والمعنوية للعاملين وتوفير فرص الترقى والتقدم في العمل وتنمية قدراتهم ومهاراتهم كل ذلك لا شك يزيد التقدم والرقي لمنظماتهم .

الطريقة الثالثة : ظروف العمل المادية:²

أن تحسين ظروف العمل المادية يكون لها تأثير كبير على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ويؤدي لزيادة ولائهم و انتمائهم للمنظمة ، لكل عمل ظروف مختلفة ، ومن أهمها الظروف المادية أو الفيزيائية وهي " الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية و التي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية و الجسمية و التي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة والبرودة والضوضاء ، الأتربة و التهوية ، وتؤثر هذه الظروف على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ، ذلك أن الفرد يرغب في أن يؤدي عمله في مكان مريح وملائم و خال ، من المخاطر والعقبات التي تحول دون أن يتم عمله بشكل جيد

الطريقة الرابعة: الأخذ بمفهوم العلاقات الإنسانية:³

لاشك أن تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية مع العاملين في المنظمة يزيد من الشعور بالرضا لدى العاملين ويزيد شعورهم بالالتزام التنظيمي لما للعلاقات الإنسانية من مبادئ تحترم العاملين وتناشد مشاعرهم وتنمي ثقتهم في أنفسهم ومن أهم الجوانب التي يجدر الإشارة إليها عند الأخذ بمفهوم العلاقات الإنسانية ما يلي:

¹ - محمود السيد واخرون،مرجع سابق،ص،421

² - محمود السيد واخرون،مرجع سابق،ص،422-428

³ -المرجع نفسه،ص،429-430.

- ❖ النظر إلى العاملين على أنهم بشر لهم مشاعر وأحاسيس وليس آلات.
- ❖ إتباع أسلوب العلاقات الإنسانية في التعامل معهم مع الحزم إذا لزم الأمر.
- ❖ إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في مجال العمل.
- ❖ تحسين ظروف العمل التي يعمل فيها العاملين.
- ❖ تحقيق العدالة في الحوافز والأجور ومكافأة كل مجهود يقوم به العامل.
- ❖ ضرورة الاعتراف بأهمية التنظيم غير الرسمي ودوره القوي في دفع العاملين إلى العمل وتحقيق هدف المنشأة في حال تعاونه مع الإدارة.
- ❖ إتباع أسلوب الإشراف الديمقراطي بقدر الإمكان بما يحقق رضا العاملين.
- ❖ الاهتمام بتنمية قدرات ومهارات وخبرات العاملين من خلال برامج التنمية الإدارية والفنية المناسبة.
- ❖ نشر الوعي بين العاملين فيما يتعلق بقواعد الأمن الصناعي للحد من الحوادث.
- ❖ إعداد برامج ثقافية للعاملين بما يحقق ارتفاع مستوى إدراكهم ورفع مستواهم الثقافي وإطلاعهم على كل جديد في مجال العمل .

الطريقة الخامسة : تقديم المزايا والخدمات للعاملين:¹

إن تقديم الحوافز للعاملين والعدالة في توزيعها تعتبر من العوامل التي تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي تجاه المنظمة حيث أنها تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتخلق الدافعية والرغبة في العمل وهذا ما أكدته العديد من الدراسات ومنها دراسة (Rusty and Weatherly,2002) وذلك لتحقيقها العديد من النقاط الايجابية منها :

❖ جذب الأفراد للعمل واستمرارهم في المنظمة.

❖ توفير المناخ الملائم الذي يشعر الأفراد بالأمان.

❖ شعور الموظفين بأن المنظمة تسهر على رعايتهم وترعى حقوقهم.

حيث تعود نتائج هذه المزايا في مجموعها تنمية وتعزيز الالتزام التنظيمي للمنظمة وانتمائهم لها ومن هذه

المزايا ما يلي:

❖ اشتراك العاملين في الأرباح : وتعني جزء محدد من أرباح الشركة الصافية للعاملين فوق أجورهم

السنوية حسب نسبة معينة متفق عليه وهي تعتبر حافزاً مادياً يحفز العاملين على زيادة الإنتاج والولاء و

الالتزام تجاه المنظمة التي يعمل بها للحصول على نصيب أكبر من الأرباح وإحساسهم بأن ثمار عملهم

تعود عليهم بالمنفعة.

❖ الإجازات والعطلات المدفوعة : وتشمل الإجازات المرضية والولادة والأمومة والإجازات الدينية والعطلات

التي تمثل الإجازات الشهرية للعاملين.

❖ الراتب التقاعدي : وتكون بشكل شهري.

❖ برامج التأمين : ويكون بعدة أنواع مثل الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها.

¹ - محمود السيد وآخرون، مرجع سابق، صص، 431-434

❖ برامج الخدمات الاجتماعية : وتشمل العديد من الخدمات والميزات التي تقدم بشكل غير مباشر وتساعد

على رفع الروح المعنوية للعاملين وارتباطهم بمنظمتهم ، ومن أبرز هذه الخدمات:

- ✓ النوادي الاجتماعية.
- ✓ مشاريع الإسكان المجاني أو المدعوم.
- ✓ خدمات توفير المواصلات من و إلى المنظمة.
- ✓ الخدمات الصحية المختلفة.
- ✓ خدمات دور الحضانة لأطفال العاملين.

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي:

من خلال ما سبق يمكن افتراض انه كلما زاد الرضا الوظيفي لدى الفرد، زاد الدافع لديه بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وبذل أقصى جهد من اجل تحقيق اهدافها، من خلال الالتزام بمواقيت العمل، تجنب الغياب والتأخر والمحافظة على وسائل المنظمة.

لو دققنا وتفحصنا النظر في العلاقة بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي نجد ان هناك ارتباط قوي بينهما، فقد اشار العديد من الباحثين ان هناك علاقة وثيقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي بأبعاده المتمثلة في (الأجر، محتوى العمل، نمط الاشراف، الترقيّة، جماعات العمل، ظروف العمل)¹

ويمكن تفسير ذلك الى ان الالتزام التنظيمي يتمثل في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، مع الرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها، هذا المفهوم الذي يعتبر أكثر شمولية وعمومية من مفهوم الرضا الوظيفي، الذي يمثل مفهوماً أقل استمراراً وأسرع تشكياً من الالتزام التنظيمي. إذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بدرجة إشباع الفرد لحاجاته من خلال التنظيم الذي ينتمي إليه.²

وعلى الرغم من هذا الاختلاف فان ثمة علاقة ارتباط تجمع بين المفهومين ، تعود إلى الاعتقاد القوي في أهداف وقيم التنظيم والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، كما توقع كل من (ايفان وجورج) ان تكون هذه العلاقة ايجابية ونظراً للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي وينعكس بدوره على درجة الالتزام التنظيمي فان الرضا الوظيفي يمثل اقوى المحددات وأعظمها تأثيراً على الالتزام التنظيمي.³

¹ - احمد حسين عبد الرزاق، العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الاخصائيين الاجتماعيين بالمجال لتعليمي والمجال الطبي، مجلة القاهرة

للخدمة الاجتماعية، العدد 15، الجزء 1، 2004، ص، 344

² - مؤيد سعيد السالم وعادل صالح حرحوس، ادارة الموارد البشرية، المكتبة الوطنية، بغداد، 1991، ص، 276.

³ - عبد عادل عبد الفتاح سلامة، الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين الشمس، مجلة كلية التربية ، القاهرة ، العدد 23، الجزء 1، 1999، ص، 127.

وفي دراسة اخرى أجريت من قبل (Dirani and Kuchinke) سنة (2011) في خمسة بنوك لبنانية، حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كانا مترابطين إلى حد كبير وأن الرضا كان مؤشرا للالتزام. وهذا مشابه للدراسات التي أجراها كل من (Suma and Lsha) سنة (2013) و (Malik,Nawab,Naeem and Danish) سنة (2010)، ودراسة (Ahmad and Oranya) سنة (2010)، حيث توصلت كلها الى وجد علاقة كبيرة وإيجابية بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي.¹

كما اظهرت دراسة (Lee and Tao) (2005) ان الرضا عن الأجر ونمط الاشراف يزيد بشكل كبير من الالتزام التنظيمي، حيث يعد الأجر من الوسائل المهمة لإشباع حاجيات الأفراد سواء كانت مادية او اجتماعية فكلما زاد رضا الافراد عن الأجر كلما زادت قدرتهم على تلبية حاجياتهم المادية، وبالتالي ينعكس على الراحة النفسية والروح المعنوية للعاملين، مما يرفع من درجة التزامهم تجاه المنظمة، من خلال الإخلاص في العمل والحرص على تحقيق الأهداف، والمحافظة على وسائل المنظمة.

كما ان نمط الإشراف التشاركي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمنظمة ، حيث يشعرون بأن لهم اهمية في المنظمة، وهذا من خلال استشارتهم ومعرفة آرائهم، مما يجعلهم يلتزمون بتنفيذ الأوامر والأعمال التي يطلبها منهم المشرف عن رغبة واقتناع وليس لمجرد الخوف منه، والعكس في ظل نمط الإشراف البيروقراطية والاستبدادي.²

¹ - Mabasa Fumani Donald, Mabasa Engetani Lucia, Netshidzivhani Mmbegeni Victor, the relationship between job satisfaction and organizational commitment, among academic staff members in a selected higher education institution, The WEI International Academic Conference Proceedings, The West East Institute ,2016,Vienna, Austria ,p 41

² - <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2006-2-page-195.htm> cite visitee le :29/05/2019,a 18 :48

كما اشارت سهيلة محمد عباس الى تؤثر كل من (ظروف العمل،الترقية،جماعات العمل ومحتوى العمل)

على الالتزام التنظيمي وقد كانت على النحو التالي :¹

يؤثر رضا الفرد عن ظروف العمل من (إضاءة ،حرارة ، رطوبة،تهوية وضوضاء) على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ،وبالتالي ينعكس على التزامه بالقيام بواجبه ومسؤولياته ، ولذلك فإن رضا الأفراد عن الظروف البيئية التي يعملون بها حتى ولو كانت ليست بالممتازة ، تؤدي إلى التزامهم بالعمل.

وتساهم انظمة الترقية التي تعتمد على الكفاءة ، في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال ، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد ذوي الحاجات العليا،حيث يجعل العاملين يلتزمون ببذل جهودهم لأداء المهام والواجبات ، من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، لأنهم يدركون ان ذلك هو السبيل الوحيد للحصول على الترقيات ، وبالتالي كلما كان نظام الترقية سريعا ، وعادلا ، كلما ارتفع التزام العامل اتجاه المنظمة.

كما ان ميول الفرد الى اشباع دوافعه بالانتماء الى جماعة معينة ، وذلك من خلال العلاقات الإنسانية التي تنشأ داخل المنظمة بين الفرد وزملائه في العمل له اثر على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للفرد ، حيث أظهرت الدراسات وجود تأثير بين الجماعة وسلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم والتزامهم بصفة خاصة،بحيث يؤثر الرضا عن جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية ، والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعددة بالالتزام التنظيمي.

كما يمثل الرضا عن محتوى العمل بما يتضمنه من مسؤوليات وصلاحيات أهمية كبيرة للعامل ، حيث يشعر بأهميته في المنظمة وأمام نفسه عندما تمنح له صلاحيات لإنجاز عمله حيث يؤثر هذا الشعور في رفع معنويات العمل ، مما يزيد من مستوى التزامه نحو المنظمة ، من خلال محاولة إثبات جدارته بتلك الصلاحيات

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية"مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص 17

وتحمل تلك المسؤوليات ، كما أن التنوع في المهام يجعل العامل لا يشعر بالملل من كثرة تكرار نفس الأعمال فمن خلال تصميم وإعادة تصميم الوظائف ، يمكن التأثير على مستويات الرضا ، وهو ما يزيد من التزامه بأداء واجبات العمل بكفاءة عالية.

ان تحقيق الرضا للعاملين في العمل يشعروهم بالرضا عن منظماتهم و يدفعهم إلى مزيد من العمل والإنتاج لرفع شان وتطوير منظماتهم ، فالرضا يزيد من تمسك العاملين بمنظمة ويولد لديهم الشعور بالانتماء والولاء لها ،مما يرفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم والخوف على مصالحها وكأنها الأسرة الصغيرة التي يكونها الفرد إلى جانب الشعور بالمسئولية تجاهها وبذل الجهد المستمر والمتزايد لتحقيق أهدافها.¹

وقد أكدت الكثير من الدراسات وجود علاقة بين الرغبة في العمل و الرضا الوظيفي من جهة والانسحاب من الوظيفة من جهة أخرى ، والانسحاب النفسي كأحد عناصر الانسحاب الوظيفي يتمثل في ضعف الالتزام التنظيمي تجاه المنظمة وعمله ،ما يؤدي به لعدم الرغبة في البقاء والاستقرار وتفضيل ترك العمل في أول فرصة تتاح له.²

¹ - محمود السيد وآخرون،مرجع سابق،صص،434

² - سهيلة محمد عباس،مرجع سابق،صص،180

خلاصة الفصل

توصلنا في هذا الفصل إلى ان الالتزام التنظيمي هو ذلك الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة ، مما يدفعه إلى الاندماج والعمل والى تبني قيمها والذي يتزايد ويرتفع بتقادم فترة عمل الفرد في المنظمة، حيث يعد من أبرز السلوكيات التنظيمية داخل المنظمات ، وأنه يعد من أبرز الركائز التي لها تأثير على نجاح أو فشل المنظمات.

ونتيجة لزيادة الاهتمام بكيفية تحقيق الالتزام التنظيمي ومعرفة طرق قياسه تم ربطه بالرضا الوظيفي وذلك لتأثيره الواضح عليه، كما أن جميع المنظمات تشجع الالتزام التنظيمي وتنميته لدى أفرادها لكونه يخلق الولاء والانتماء لديهم ، وبالتالي تستطيع المنظمة من خلاله المحافظة على العمال ذوي الكفاءة العالية لديها والذين هم بدورهم يكسبون المنظمة ميزة تنافسية تسمح لها بالمنافسة والبقاء داخل الأسواق والمحافظة على مكانتها.

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



الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد ان تعرضنا للجوانب النظرية المتعلقة لكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، إضافة إلى أهم ما توصل إليه الباحثين حول العلاقة بينهما ، ومن ثم بناء مجموعة فرضيات ، سيتم في هذا الفصل اختبار الفرضيات من خلال تطبيق نموذج الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر بسكرة ، وذلك من أجل دراسة اثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي في الكلية ، وقد قسم الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول : منهجية الدراسة**المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات****المبحث الثالث : مناقشة نتائج الدراسة**

المبحث الأول : منهجية الدراسة

يتضمن هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث يحتوي هذا المبحث على ثلاث مطالب، المطلب الأول ويشمل اسلوب الدراسة بحيث سنتطرق الى توضيح كيفية تصميم الدراسة ، طريقة جمع بيانات الدراسة كما يوضح كيفية اعداد الاستبيان والأساليب الاحصائية التي سوف نتبعها في عملية التحليل الاحصائي للبيانات المجمعة ، ويعرض المطلب الثاني مجتمع الدراسة وعينته ، حيث سيتم تقديم تعريف بالمؤسسة محل الدراسة والتعرف على خصائص العينة المدروسة ، اما بالنسبة المطلب الثالث فسننتظر الى نتائج اختبار ثبات وصدق الدراسة .

المطلب الأول : أسلوب الدراسة

أولاً : تصميم الدراسة

يعرف تصميم البحث او الدراسة على انه خطة أو مخطط يوضح مواصفات العمليات اللازمة من أجل اختبار فرضية معينة ، في ظل الشروط المتوفرة. ويسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث (الاطار النظري ، الاشكالية ، التحليل ، والنتائج) ¹.

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي ، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها وصفا كمياً وكيفياً ، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه : "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة" ².

¹ Minisi, M.A., "The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority", Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes, University of Pretoria, 2005, p 95.

² - بشير صالح الرشيدى، مناهج البحث التربوي "رؤية تطبيقية مبسطة"، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص59

وقد اعتمدنا على هذا دراسة اثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي وذلك من أجل وصف وتحليل المعلومات المتحصل عليها. حيث اعتمدنا على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائياً.

ثانيا : جمع بيانات الدراسة

فيما يأتي يتم توضيح كل من أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

يوجد نوعين من مصادر جمع البيانات هي المصادر الأولية والمصادر الثانوية وانطلاقاً من هذه المصادر صنفنا البيانات إلى بيانات أولية وبيانات ثانوية.

1- المصادر الأولية:

هي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل الكتب ، المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين والدراسات الميدانية.¹

كما قد يستخدم الباحث المقابلات أو الاستبيان لجمع البيانات الأولية.²

وفي هذه الدراسة تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة من مجتمع البحث ، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Sciences) الإحصائي نسخة (21) ، وبالاعتماد على الاختبارات الاحصائية المناسبة من أجل الوصول الى دلالات قيمة ، وتساعدنا على دعم البحث موضوع الدراسة .

¹ الواصل، ع.ع، "البحث العلمي خطواته ومرآله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 45

² - Sekaran, U., "Research Methods for Business a Skill Building Approach", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004, p 28

2- المصادر الثانوية:

هي كتب استقت بياناتها ومعلوماتها من مصادر ثانوية ، أو بالاعتماد على المقالات ورسائل التخرج،¹ وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب والمقالات والمدخلات والرسائل المتعلقة بالمفاهيم التالية : الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي.

حيث تم الجمع والإطلاع على مجموعة من المراجع حول المواضيع السابقة ، لكن تم استخدام منها ما يفيد الدراسة بشكل مباشر . بهدف تقديم إطار مفاهيمي نظري للمتغيرين ومحاولة الاحاطة بالموضوع.

ثالثا : أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية كل الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية .

1- التعريف بأداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)

الاستبيان عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقا ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها باختبار أحد البدائل المحددة ، إذ يعتبر أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على البيانات أو المعلومات وتأتي أهمية الاستبيان كأحد أدوات جمع المعلومات، بالرغم ما يتعرض له من انتقادات ، فهو اقتصادي في الجهد والوقت ، إذا ما قورن بالمقابلة والملاحظة ، لذا وجدناه الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة.

2- محاور الاستبيان

نظرا لطبيعة الموضوع وللمتغيرات المراد دراسته ، فقد قسم الاستبيان في هذه الدراسة الى قسمين:

¹-الواصل، 1999، مرجع سابق، ص 49

❖ **القسم الأول (المعلومات الشخصية والوظيفية):** فهو يهدف إلى تبيان بعض الخصائص الشخصية والوظيفية والمتمثلة ويشمل (الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، الحالة الاجتماعية ، الخبرة المهنية والرتبة العلمية).

❖ **القسم الثاني : ويتضمن محورين :** المحور الأول: حول الرضا الوظيفي ، حيث احتوى على سبع وعشرون مؤشر لقياس ستة أبعاد هي : الأجر (اربعة مؤشرات قياس)، محتوى العمل (أربعة مؤشرات)، نمط الإشراف (ستة مؤشرات)، الترقية (أربعة مؤشرات)، جماعات العمل (أربعة مؤشرات)، ظروف العمل (أربعة مؤشرات).

والمحور الثاني تعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي والذي احتوى على خمسة عشرة مؤشر لقياس ثلاثة أبعاد هي : الالتزام الاستمراري (خمسة مؤشرات)، الالتزام العاطفي (خمسة مؤشرات)، الالتزام المعياري (خمسة مؤشرات)، أنظر الملحق رقم (1-III).

وقد اعتمدنا على مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة كما هو موضح:

جدول رقم (1-III): درجات مقياس " ليكرت الخماسي".

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

رابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

وللإجابة على أسئلة المطروحة في البحث واختبار صحة فرضياته فقد اعتمدنا على أساليب الإحصاء الوصفي ، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.21). حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتقلطح ومعامل الارتباط واختبار الانحدار.¹ وفي هذه الدراسة سنستخدم الأساليب التالية:

✓ النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة.

✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Arithmetic Mean et Standard Deviation) :

يعدا من اهم المقاييس لقياس النزعة المركزية وقياس التشتت المطلق للاجابات.²

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة

البحث، حيث كانت نتائج هذا البحث أكبر من (60%). ويعتبر هذا مقبولا استنادا الى دراسات سابقة، التي تقول بان معامل الفا كرونباخ أكبر من (60%).³

✓ عامل الارتباط بيرسون (Person Correlation): لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين (

الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي). ويعتبر الارتباط قوي عندما يقترب من الواحد ، وضعيفا عند اقترابه من الصفر. كما يكون الارتباط طردي في حالة تكون القيمة موجبة والارتباط العكسي في حالة القيمة سالبة.⁴

✓ معامل الالتواء (Skewness): يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما.

يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.⁵

¹ - شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، عمان، 2008، ص 67.

² - حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009، ص 230.

³ - Sekaran, U., "Research Methods for Business a Skill Building Approach", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2004, p 53

⁴ - نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss ، دار الجامعية، الإسكندرية، ط 1، 2006، ص 448.

⁵ محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2008، ص 138.

✓ معامل التفلطح (Kurtosis): وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال، يستخدم

لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.¹

✓ تحليل الانحدار المتعدد (Simple Regression Analysis) وذلك للتحقق من أثر المتغير

المستقل على المتغير تابع.

✓ دراسة الفروق حول متغيرات الدراسة نسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية باستخدام ANOVA

¹ نفس المرجع، ص 139.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته**أولاً: مجتمع الدراسة:**

يعبر المجتمع عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها سواء كانت كائن حي أو جماد¹.

يتكون مجتمع الدراسة من كافة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، والبالغ عددهم 195 أستاذ وفيما يلي تعريف بجامعة محمد خيضر وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة .

1- التعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة :²

تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات شخصية معنوية و استقلال مالي، و كغيرها من جامعات الوطن تتولى جامعة بسكرة مهام تكوين الطلبة والإطارات و المساهمة في نشر إنتاج، تحصيل العلم و المعارف، و كذا المشاركة في التكوين المتواصل، كما تضطلع الجامعة بمهام البحث العلمي و التطوير التكنولوجي من خلال تثمين نتائج البحث العلمي و التقني و تبادل المعارف و إثرائها عن طريق المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية المحلية والدولية. و قد مر إنشاء جامعة محمد خيضر - بسكرة - بثلاث مراحل:

❖ المرحلة الأولى : مرحلة المعاهد (1984 - 1992) :

إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية الثلاثة التالية:

- ✓ المعهد الوطني للري بمقتضى (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في 18/08/84).
- ✓ المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 84-253 المؤرخ في 05/08/84).

¹ - أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج spss، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014، ص12.

² - بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، دراسة حالة :جامعة محمد خيضر - بسكرة-، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة بسكرة، 2006، ص ص 113-115.

✓ المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 86-169 المؤرخ في 18/08/86) .

❖ المرحلة الثانية : مرحلة المركز الجامعي (1992-1998) .

كانت المعاهد السابقة الذكر تتمتع باستقلالية إدارية ، بيداغوجية و مالية ، و تتكفل هيئة مركزية بالتنسيق فيما بينها، و قد تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295-92 المؤرخ في 07/07/1992 و خلال هذه الفترة تم فتح فروع أخرى هي : (معهد العلوم الدقيقة،معهد الهندسة المدنية،معهد العلوم الاقتصادية،معهد الإلكترونيك، معهد الإعلام الآلي،معهد الأدب العربي،معهد علم الاجتماع،معهد الإنجليزية).

❖ المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا)

تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد و ذلك بموجب المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في 07/07/1998 وهي : (معهد العلوم الدقيقة ،معهد الري،معهد العلوم الاقتصادية،معهد الإعلام الآلي،معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية،معهد الهندسة المعمارية،معهد الكهرباء التقنية).
وفي إطار سياسة إصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 387/98 المؤرخ في 02/12/1998 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة والمتمم للمرسوم النموذجي رقم 83-544 المؤرخ في 17/09/1983 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى ثلاث كليات : (كلية العلوم و علوم الهندسة،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية،كلية الآداب و العلوم الاجتماعية).

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 04-255 المؤرخ في 29/08/2004 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 07/07/1998 و المتضمن إنشاء جامعة محمد خيضر - بسكرة - المعدل أصبحت الجامعة تتكون من 04 كليات هي:

✓ كلية العلوم و علوم الهندسة : تضم 14 قسم.

✓ كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية : تضم 08 أقسام .

✓ كلية الحقوق و العلوم السياسية : تضم قسمين.

✓ كلية العلوم الاقتصادية و التسيير : تضم 03 أقسام .

والى غاية الموسم الدراسي 2017-2018 تحتوي جامعة محمد خيضر على 6 كليات ومعهد واحد و32

قسم وهي :¹

✓ كلية العلوم وعلوم الطبيعة والحياة: (قسم الرياضيات،قسم الاعلام الالي،قسم علوم المادة،قسم علوم

الارض والكون،قسم العلوم البيولوجية،قسم العلوم الزراعية).

✓ كلية العلوم والتكنولوجية (قسم هندسة الطرائق،قسم الهندسة المدنية والري،قسم الهندسة الميكانيكية،قسم

الهندسة الكهربائية،قسم الهندسة المعمارية).

✓ كلية الآداب واللغات: (قسم اللغة والادب العربي،قسم الادب واللغة الاجنبية).

✓ كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية (قسم العلوم الانسانية،قسم العلوم الاجتماعية).

✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: (قسم العلوم الاقتصادية،قسم العلوم التجارية،قسم علوم

التسيير).

✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية: (قسم الحقوق،قسم العلوم السياسية).

✓ معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية: (قسم الادارة والتسيير الرياضي،قسم التدريب

الرياضي،قسم التدريب الحركي).

¹ - <http://fsecsg.univ-biskra.dz/index.php/> Rapport de la première session ordinaire du Conseil d'administration, Université Mohammad Khaydar Biskra, 15/11/2017 , cite visitée le :25/05/2019 a 19 :25

وتمنح الجامعة شهادات مختلفة موزعة على مختلف الكليات ، ضمن طورين من التكوين طويل المدى ، يمنح للطلبة المتخرجين شهادات الليسانس أو شهادة مهندس دولة أو شهادة الدراسات العليا و طور قصير المدى الذي يمنح فيها للطلبة المتخرجين شهادة الدراسات.

2- التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة بسكرة :

نشأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير نتيجة تحول معهد العلوم الاقتصادية سنة 1991 إلى كلية بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 397/98 المؤرخ في: 1998/12/02، وكانت تسميتها: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ثم تم فصلها عن كلية الحقوق بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 255/04 المؤرخ في 2004/08/29 حيث تم تسميتها: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 09/90 المؤرخ في 2009/02/17 تم تغيير التسمية الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

تشمل الكلية ثلاثة اقسام بالإضافة الى نظام ل م د (مجال العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير) ويمكن تعريف الكلية على انها وحدة للتعليم والبحث العلمي بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة، وهي متعددة الاختصاصات من مهامها:

✓ التعليم على مستوى التدرج وما بعد التدرج

✓ نشاطات البحث العلمي

✓ اعمال التكوين وتجديد المعارف.

2-1 الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

يعرف الهيكل التنظيمي على انه ذلك الشكل الذي توزع من خلاله السلطات والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المستويات الإدارية و البيداغوجية المختلفة.

فبالنسبة للهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير فهو على النحو التالي:

أ- العميد :

يعتبر هو المسؤول الأول عن التسيير البيداغوجي والإداري ويضمن تسيير وسائلها البشرية والمالية وهو معين من طرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي، وكذلك نجد بان العميد هو المشرف الوحيد على كل الملتقيات والدراسات والندوات الخاصة بالكلية، كما انه يشرف على مكتب لدار المقاولاتية. بالإضافة الى هذه المهام فهو يشرف على مهام اخرى هي كالتالي:

❖ تسيير الكلية (من ناحية الأساتذة، العمال، الطلبة)

❖ الأمر بالصرف

❖ مسير الميزانية

❖ المصادقة على مختلف الوثائق في حدود صلاحيات

❖ القدرة على سلطة العقاب ومنح المكافآت

يساعد العميد في اداء مهامه نائب العميد المكلف بالدراسات المسائل المرتبطة بالطلبة وتكمل مهامه في:

❖ ضمان تسيير و متابعة تسجيل الطلبة في التدرج.

❖ متابعة سير أنشطة التعليم و اخذ و اقتراح كل اجراء من اجل تحسينه

❖ مسك القائمة الاسمية و الاحصائية للطلبة

❖ جمع الاعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة و معالجته و نشره

كما يساعد نائب العميد في مهامه كل من :

✓ رئيس مصلحة التدريس.

✓ رئيس مصلحة التعليم والتقييم.

✓ رئيس مصلحة الاحصائيات و الاعلام والتوجيه.

ب- نائب العميد المكلف لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية : تنحصر مهمه في ما يلي:

- ❖ ضمان متابعة سير مسابقات الالتحاق بما بعد التدرج.
- ❖ اتخاذ أو اقتراح الاجراءات الضرورية لضمان سير عمليات
- ❖ التكوين لما بعد التدرج والسهر على سير مناقشة المذكرات والرسائل لما بعد التدرج
- ❖ متابعة سير أنشطة البحث.
- ❖ المبادرة بأنشطة الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية
- ❖ المبادرة بأنشطة قصد تفعيل وتوطيد التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية
- ❖ تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم
- ❖ متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على ارضيفه

كما يساعده في مهامه كل من :

- ❖ رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج.
- ❖ رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.
- ❖ رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

ج- الامين العام للكلية : من مهام المخصصة له :

- ❖ المسؤول على الموارد البشرية.
- ❖ مسؤول على المصالح التابعة له.

د- مصلحة المستخدمين :و تقوم بالمهام الخاصة بـ:

- ❖ تسيير المسار المهني للمستخدمين .
- ❖ تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للكلية.

- ❖ اعداد شهادات العمل
- ❖ تحضير ملف الامومة
- ❖ تحضير ملف التقاعد
- ❖ تحضير الاوراق الخاصة بالبحوث العلمية الخاصة بالأساتذة
- ❖ تحضير ملفات الساعات الاضافية
- ❖ تحضير منصب العمل بالنسبة للاستخلاف
- ❖ اعداد ملفات الموظفين و اعداد قرارات التعيين والتثبيت والترقية ومتابعة الوضعية الإدارية والاجتماعية لكل عامل.

كما نجد بان هذه المصلحة هي المسير الذي يجمع بين العمال والأساتذة كما تتضمن فرعين اساسين وهم :

❖ الفرع الأول فرع المستخدمين الإداريين

❖ الفرع الثاني : فرع الأساتذة

هـ- مصلحة الوسائل والصيانة

❖ الفرع الأول فرع الوسائل وتتكفل بما يلي :

✓ ضمان تزويد الكلية بمختلف الوسائل والمعدات والاحتياجات.

✓ اقتناء مختلف الوسائل والمعدات والتجهيزات.

✓ مسك سجل الجرد الذي تدون فيه كل الممتلكات المنقولة للكلية.

❖ الفرع الثاني: فرع الصيانة

✓ صيانة كل الممتلكات المنقولة وغير المنقولة للكلية وإصلاحها.

✓ نظافة مقرات الكلية (الإدارية و البيداغوجية).

✓ تسيير والمحافظة على المساحات الخضراء للكلية.

و- مصلحة الميزانية والمحاسبة

تعتبر مصلحة الميزانية القلب النابض للتسيير وإدارة الأعمال التي تقام طيلة السنة المالية، وتنقسم الى

فرعين:

❖ الفرع الأول فرع الميزانية ويتمثل في أجور الأساتذة المؤقتين والعمال المؤقتين والمشاركين

❖ الفرع الثاني : فرع المحاسبة ويتمثل في مصاريف تسيير المصالح ، تسديد الفواتير

ع- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية

وهي المصلحة التي تقوم بكل النشاطات التي تقوم بها الطلبة (الرياضة ،العاب فكرية ،مسابقات....)

ي- مكتبة الكلية

❖ اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي

❖ تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال احدث الطرق للمعالجة والترتيب

❖ صيانة الرصيد الوثائقي والتحسين المستمر لعملية الجرد

❖ وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة

❖ مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم

و تضم المكتبة مصلحتين :

❖ المصلحة الاولى : مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي

❖ المصلحة الثانية : مصلحة التوجيه والبحث العلمي

ر- الامانة

و هي الشخص الذي يتناول الأعمال اليومية للإدارة كما هي همزة وصل بين الموظفين و المدير و المصالح و تعمل على استقبال الزوار و توجيههم و غيرها من المهام كحفظ الملفات و تدوين المراسلات و القيام بالأعمال الكتابية للمؤسسة.¹

2-2 احصائيات حول كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

يبلغ عدد طلبة الكلية للموسم الجامعي (2017-2018)، 4234، طلب يؤطّهم 195 استاذ مقسمين

على ثلاثة اقسام وهي كما يلي:

أ- قسم العلوم الاقتصادية

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي 1991-1992 حيث كان قسما مستقلا، وأول قسم في العلوم الإنسانية. وبصدر المرسوم رقم: 98/397 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 الذي أوجد نظام الكليات أصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي تضم أيضا قسم علوم التسيير، وقسم الحقوق، وفي السنة الجامعية 2004-2005 أصبح القسم تابع الكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بعد فصلها عن كلية الحقوق والعلوم السياسية.

أ- 1 الطاقم الإداري للقسم: يتكون القسم من :

- ❖ رئيس القسم
- ❖ مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
- ❖ مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
- ❖ رئيس اللجنة العلمية

¹ - وفاء محمد مصطفى، المفاتيح التسعة في السكرتارية والاعمال المكتبية، دار بن حزم للطباعة و النشر، بيروت، ط1، 2001، ص 183 .

أ-2 التكوين في القسم:¹

مواكبنا للإصلاحات الجارية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، باشرت كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التدريس بالنظام التعليمي الجديد LMD خلال الموسم الجامعي 2017-2018
ويمنح القسم شهادات الليسانس L.M.D في تخصصات التالية :

✓ إقتصاد نقدي

✓ إقتصاد بنكي

كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية:

✓ اقتصاد نقدي

✓ اقتصاد بنكي

✓ اقتصاد دولي

✓ اقتصاد مؤسسة

فضلا على منحه لدرجات الماجستير منذ الموسم 2002 / 2001 ،ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه.

اما الطاقم التأطير البيداغوجي بقسم العلوم الاقتصادية خلال الموسم الجامعي 2017 / 2018 فيتكون من :

الجدول رقم (III-2): طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم الاقتصادية

| الأصناف | أستاذ | أستاذ محاضر | أستاذ محاضر | أستاذ مساعد "أ" | أستاذ مساعد "ب" | المجموع |
|---------|-------|-------------|-------------|-----------------|-----------------|---------|
| العدد | 13 | 22 | 19 | 29 | 03 | 86 |

المصدر: قسم المستخدمين بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة

¹ -http://ar.univ-biskra.dz/index.php/,18/05/2019,21:35

ب- قسم علوم التسيير

التسيير كتخصص يعتبر من بين الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة ، إذ كان الأول في التخصصات التي فتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993.

ونظرا لأهمية الفرع وارتباطه المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والاقتصاد الوطني ككل تحول التسيير ابتداء من الموسم الجامعي 97-98 من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته يبدأ التسجيل فيه من الجذع المشترك ثم تنتشعب منه تخصصات عديدة والتي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات والديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة واستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى .

ومع إقرار الكليات بالمرسوم 98/397 تأسس مع بداية الموسم 99/98 قسم علوم التسيير تابع الكلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ثم لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير طبقا للمرسوم 297/03 ابتداء من سنة 2003 مع قسيمي العلوم الاقتصادية والإعلام الآلي للتسيير .

ب-1 الطاقم الإداري للقسم: يتكون الطاقم الإداري لكلية التسيير من :

- ❖ رئيس القسم
- ❖ مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
- ❖ مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
- ❖ رئيس اللجنة العلمية

ب-2 التكوين في القسم:¹

يمنح القسم شهادة الليسانس L.M.D في التخصصات التالية:

- ❖ إدارة الأعمال.

¹ -<http://ar.univ-biskra.dz/index.php/>,18/05/2019,21:35

❖ ادارة الموارد البشرية.

ويمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية:

❖ ادارة الموارد البشرية

❖ الادارة الاستراتيجية.

❖ المقاولاتية.

كما ان القسم يمنح أيضا درجات الماجستير منذ الموسم 2001/2002 ويمنح أيضا شهادة الدكتوراه.

وبالنسبة لطاقم التأطير البيداغوجي بقسم علوم التسيير خلال الموسم الجامعي 2018 / 2019 فيتكون من :

الجدول رقم (III-3): طاقم التأطير البيداغوجي لقسم علوم التسيير

| الأصناف | أستاذ | أستاذ محاضر "أ" | أستاذ محاضر "ب" | أستاذ مساعد "أ" | المجموع |
|---------|-------|-----------------|-----------------|-----------------|---------|
| العدد | 7 | 16 | 22 | 33 | 78 |

المصدر: قسم المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة

ج- قسم العلوم التجارية

على الرغم من حداثة نشأته ، حيث أنشئ هذا القسم سنة 2005، بمقتضى قرار مؤرخ في 20 أبريل

2005 والمتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، إلا أنه سرعان ما احتل مكانة رائدة ضمن

أقسام هذه الكلية (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، وهذا لأهمية وطبيعة التخصصات التي

يقدمها.

ومع التطور الطبيعي والنمو الديناميكي للكلية من معهد للاقتصاد سنة 1991، إلى صدور المرسوم رقم

397/98 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 المشكل لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي انقسمت سنة 2004-

2005 إلى كليتين إحداهما كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ليأتي دور بروز قسم العلوم التجارية بتخصصاته المتميزة.

وسريعا تطور القسم وتعددت التخصصات التي يقدمها وتضاعف عدد طلبته بشكل لافت ومحفز.

ج- 1 الطاقم الإداري للقسم: يتكون قسم العلوم التجارية من:

- ❖ رئيس القسم
- ❖ مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
- ❖ مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
- ❖ مسؤول مصلحة التدريس
- ❖ رئيس اللجنة العلمية

ج- 2 التكوين في القسم:¹

يمنح القسم شهادة الليسانس L.M.D في التخصصات التالية:

- ❖ محاسبة جبائية.
- ❖ مالية ومحاسبة
- ❖ تجارة دولية
- ❖ تسويق
- ❖ علوم تجارية

ويمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية:

- ❖ محاسبة
- ❖ محاسبة وتدقيق

¹ -<http://ar.univ-biskra.dz/index.php/>,18/05/2019,21:35

❖ مالية وتجارة دولية

❖ تسويق مصرفي

كما ان القسم يمنح أيضا درجات الماجستير منذ الموسم 2001/2002، ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه. وبطاقتا تأطير بيداغوجي على النحو التالي:

الجدول رقم (III-4): طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم التجارية

| الأصناف | أستاذ | أستاذ محاضر "أ" | أستاذ محاضر "ب" | أستاذ مساعد "أ" | أستاذ مساعد "ب" | المجموع |
|---------|-------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------|
| العدد | 4 | 11 | 5 | 8 | 3 | 31 |

المصدر: قسم المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة

ثانيا: عينة الدراسة

وتمثل جزء من المجتمع موضوع الدراسة حيث يتم اختيار عينة تمثل المجتمع تمثيل جيد، ويتم دراستها

والتعرف على خصائصها.¹

المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة محمد خيضر بسكرة ، وكانت القاعدة توزيع أكبر عدد من الاستثمارات للوصول إلى أعلى قدر من تمثيل

للمجتمع ، حيث تم اختيار عينة مائة من الأساتذة وبطريقة عشوائية والتي بلغ حجمها 80 أستاذا ، حيث تم

توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية ، أستردها منها (60) استبانة ، أي بنسبة استرجاع بلغت 75 %،

¹ - المرجع نفسه، ص12.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

يعتبر الثبات والمصدقية من أهم المواضيع التي تهتم الباحثين، حيث لها تأثير بالغ على أهمية نتائج البحث، ويرتبط الثبات والمصدقية بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه، بالإضافة إلى مدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، ولتفصيل ذلك نوضح فيما يلي المقصود منه، قبل محاولة وتطبيقها على دراستنا:

أولاً: ثبات أداة الدراسة

هو مدى التطابق والاستقرار الذي تقدمه النتائج التي نحصل عليها، من تطبيق ذلك الإختبار عدة مرات على نفس العينة، وفي ظل نفس الظروف بعد فترة، ويقاس بمعامل (Alpha Cronbach)، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60%، وقيمه لهذه الدراسة مبينة في الجداول التالية:¹

1-1 ثبات الرضا الوظيفي

جدول رقم (III-5): معاملات ثبات ابعاد الرضا الوظيفي

| الصدق | معامل الثبات | عدد العبارات | البعد |
|-------|--------------|--------------|---------------------|
| 0.926 | 0.859 | 26 | الرضا الوظيفي الكلي |

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات الرضا الوظيفي يفوق (60%) حيث كانت نسبته

(85.9%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا المحور مقبول جدا.

¹ محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، مصر، ط 3، 2000، ص 35.

2-1 ثبات ابعاد الالتزام التنظيمي

جدول رقم (III-6): معاملات ثبات ابعاد الالتزام التنظيمي

| معامل الصدق | معامل الثبات | عدد العبارات | البعد |
|-------------|--------------|--------------|-------------------------|
| 0.945 | 0.894 | 15 | الالتزام التنظيمي الكلي |

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات الالتزام التنظيمي أكبر من (60%) حيث كانت نسبته (89.4%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا المحور مقبول جدا .

3-1 اختبار ثبات الإستبانة

هو مدى التطابق والاستقرار الذي تقدمه النتائج التي نحصل عليها ، من تطبيق ذلك الاختبار عدة مرات على نفس العينة ، وفي ظل نفس الظروف بعد فترة، ويقاس بمعامل - Alpha Cronbach ، وقيمه لهذه الدراسة مبيّنة في الجدول التالي:

جدول رقم (III-7): معاملات ثبات الاستبانة

| معامل الصدق | معامل الثبات | عدد العبارات | المتغيرات |
|-------------|--------------|--------------|-----------------------------------|
| 0.926 | 0.859 | 26 | المتغير المستقل: الرضا الوظيفي |
| 0.945 | 0.894 | 15 | المتغير التابع: الالتزام التنظيمي |
| 0.956 | 0.914 | 41 | الاستبانة ككل |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح هذا الجدول أن معامل الثبات Cronbach- α أكبر من 0.6 أي (60%)، وهذا يعني ان الاستئان ككل ذات درجة مرتفعة من الثبات حيث قدرة بنسبة (91.4%)، لذا يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية ، كما أن الجذر التربيعي لألفا كرونباخ ، والذي يقيس الصدق ، هو أيضا كبير (أكبر من 80% في معظم المحاور)، مما يؤكد مرة أخرى الصدق البنائي للإستبان .

ثانيا : اختبار صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق البنائي وفيما يلي توضيح لذلك:

يقصد بصدق الاختبار أن يقيس فعلا أسئلة الاستبيان او ما وضع لأجل قياسه ، وليس شيئا آخر،ولصدق انواع كثرة اعتمدنا في هذا البحث على نوعين هما : الصدق الظاهري الذي يعتمد على التحكيم الكلي التخميني ، وقد تم الاستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان ويقصد به أن يتضمن الاختبار فقرات على صلة بالمتغير المراد قياسه ، وأن يكون مضمون الإختبار متفق مع الغرض منه، وأن تكون العبارات والمفردات واضحة وموضوعية. اما الصدق البنائي أو صدق المحك، والذي يقصد به اتساق عبارات الاستبانة مع المتغيرات التي أعدت لقياسها.

1- الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة في صورتها الأولية بمحاورها ، ابعادها وعباراتها ، وذلك بالاعتماد على دراسات سابقة ثبت صدقها، وللتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على مجموعة من المحكمين أنظر الملحق رقم(02) مكونة من أساتذة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بجامعة محمد خيضر بسكر ، والذي قدر عددهم ب (4) اساتذة، بهدف التأكد من وضوح صياغة العبارات وتصحيح العبارات غير الملائمة ، بالإضافة الى مدى كفاية اداة البحث وذلك من حيث

عدد العبارات المستخدمة ومدى شموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية لها أو أية ملاحظات أخرى.

وقد تم صياغة الاستئان بناء على نصائح وتوجيهات المحكمين انظر الملحق رقم (2).

2- الصدق البنائي (صدق المحك):

ويعرف على أنه مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي اليه هذه العبارة ، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات ابعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد نفسه. حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق البنائي ، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرن النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

وفي هذه الدراسة يتم التأكد من الصدق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة

المحور الذي تنتمي إليه ، كما يوضحه الجدول التالي:

1-2 قياس نسبة الصدق للمحور الأول (الرضا الوظيفي).

جدول رقم (III-8): الصدق البنائي لمعاملات المحور الأول في الاستبان (الرضا الوظيفي)

| رقم | البعد في المحور المستقل | معامل الارتباط بيرسون | قيمة Sig |
|-----|-------------------------|-----------------------|----------|
| 1 | الاجر | 0.417** | 0.001 |
| 2 | محتوى العمل | 0.428** | 0.001 |
| 3 | نمط الاشراف | 0.575** | 0.000 |
| 4 | الترقية | 0.668** | 0.000 |
| 5 | جماعات العمل | 0.719** | 0.000 |
| 6 | ظروف العمل | 0.736** | 0.000 |

** ارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

* ارتباط عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل بعد والمحور الذي ينتمي اليه تراوحت بين 41.7% و 71.9% ، فقد كان معظمها اكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة أقل من 0.01 ورغم أن معامل الارتباط بين البعد الاول والثاني مع المحور الذي تنتمي اليه بلغ على التوالي 41.7% و 42.8% إلا أنه دال إحصائياً ، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي و اتساق الأبعاد مع محورها ، وبالتالي يتحقق الاتساق الداخلي لمحور الرضا الوظيفي.

2-2 قياس نسبة الصدق للمحور الثاني (الالتزام التنظيمي):

جدول رقم (III-9): الصدق البنائي لمعاملات المحور الثاني في الاستبان (الالتزام التنظيمي)

| رقم | البعد في المحور التابع | معامل الارتباط بيرسون | قيمة Sig |
|-----|------------------------|-----------------------|----------|
| 1 | الالتزام الاستمراري | 0.850** | 0.000 |
| 2 | الالتزام العاطفي | 0.824** | 0.000 |
| 3 | الالتزام المعياري | 0.682** | 0.000 |

** ارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

* ارتباط عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

يتضح لنا من الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بين الأبعاد والمحور الذي تنتمي إليه (الالتزام التنظيمي)، موجبة وتتراوح نسبها بين 68.2% و 85% ، وهذا يدل على وجود دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل ، مما يدل على اتساق الأبعاد مع محورها ، وبالتالي يتحقق الاتساق الداخلي لمحور الالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد ان تناولنا في المبحث الاول منهجية الدراسة ،سوف نتطرق في هذا المبحث الى وصف عينة الدراسة

المطلب الأول : وصف عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من الخصائص الشخصية والوظيفية ، فقد تضمنت هذه الإستبانات

المتغيرات التالية (الجنس،السن،المستوى التعليمي،الحالة الاجتماعية،الخبرة المهنية والرتبة العلمية) .

جدول رقم (III-10) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

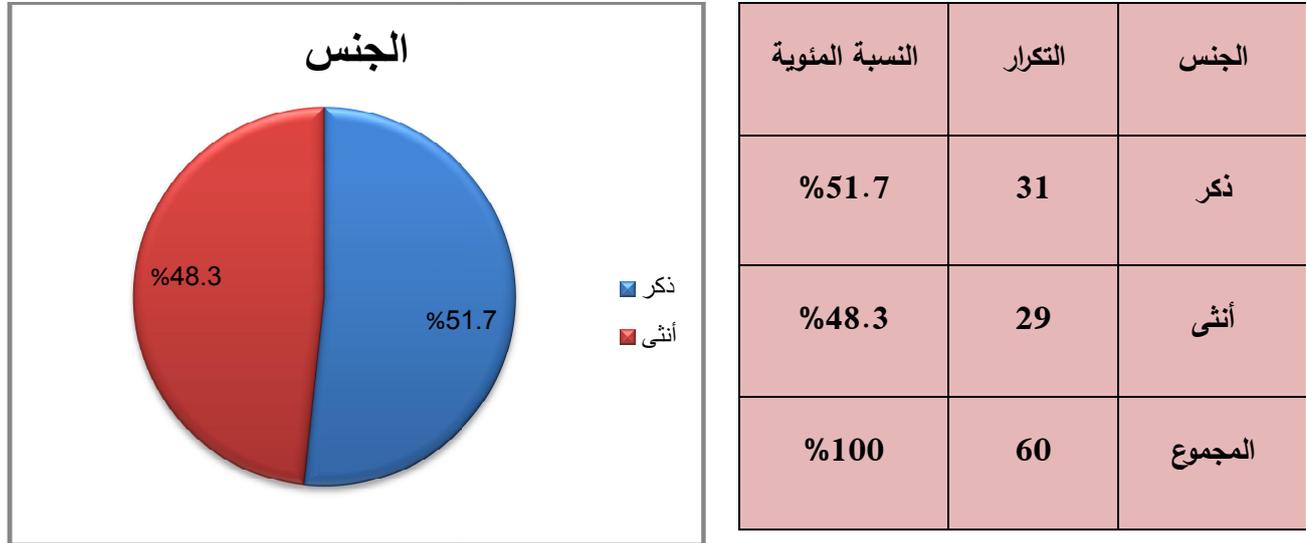
| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|------------------|---------|----------------|
| الجنس | ذكر | 31 | %51.7 |
| | أنثى | 29 | %48.3 |
| | المجموع | 60 | %100 |
| السن | أقل من 30 سنة | 1 | %1.7 |
| | من 30 إلى 39 سنة | 42 | %70 |
| | من 40 إلى 49 سنة | 10 | %16.7 |
| | من 50 سنة فأكثر | 7 | %11.7 |
| | المجموع | 60 | %100 |
| المستوى التعليمي | ماجستير | 19 | %31.7 |
| | دكتوراه | 41 | %68.3 |
| | المجموع | 60 | %100 |
| الحالة الاجتماعية | أعزب | 14 | %23.3 |
| | متزوج بدون أولاد | 6 | %10 |
| | متزوج بأولاد | 40 | %66.7 |

| | | | |
|-------|----|----------------------|----------------|
| %100 | 60 | المجموع | |
| %5 | 03 | أقل من 5 سنوات | الخبرة المهنية |
| %58.3 | 35 | من 5 إلى 10 سنوات | |
| %21.7 | 13 | من 11 سنة إلى 15 سنة | |
| %15 | 09 | من 15 سنة فأكثر | |
| %100 | 60 | المجموع | |
| %5 | 03 | أستاذ | الرتبة العلمية |
| %15 | 9 | أستاذ محاضر (ب) | |
| %38.3 | 23 | أستاذ محاضر (أ) | |
| %5 | 3 | أستاذ مساعد (ب) | |
| %36.7 | 22 | أستاذ مساعد (أ) | |
| %100 | 60 | المجموع | |

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

❖ توزيع العينة حسب الجنس

الجدول رقم (III-11) : توزيع العينة حسب الجنس.

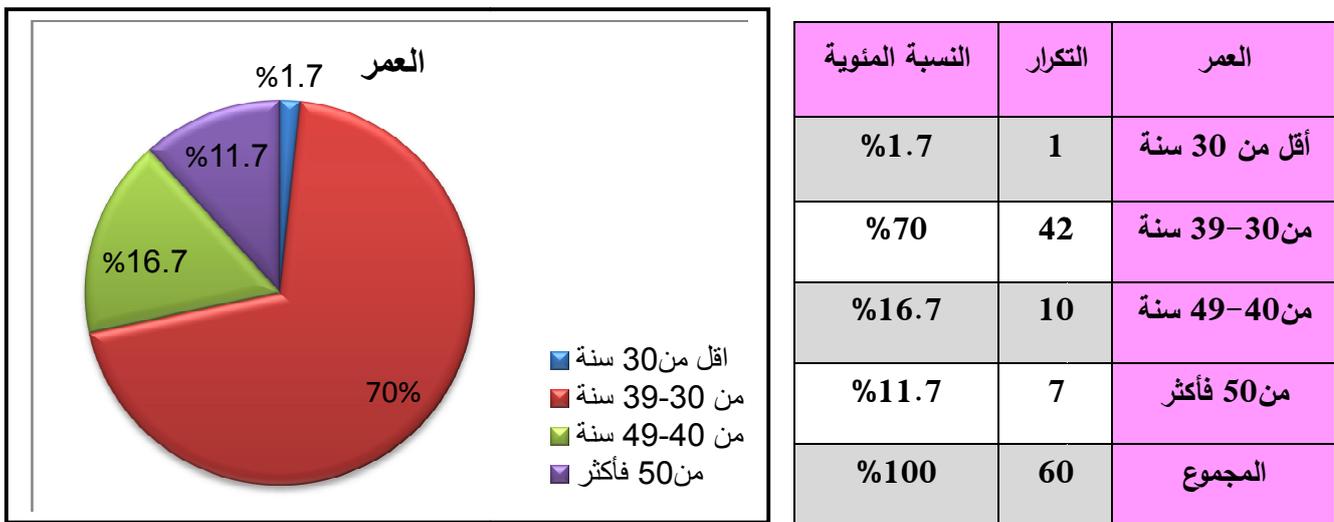


المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن نسبة مفردات العينة متقاربة ، فقد بلغت نسبة الذكور 51.7 % أما الإناث فبلغت 48.3%، ويرجع ذلك الى ان قطاع التعليم العالي هو من القطاعات التي تستقطب الجنسين معا، سواء ذكور او اناث.

❖ توزيع العينة حسب العمر

الجدول رقم (III-12) : توزيع العينة حسب العمر

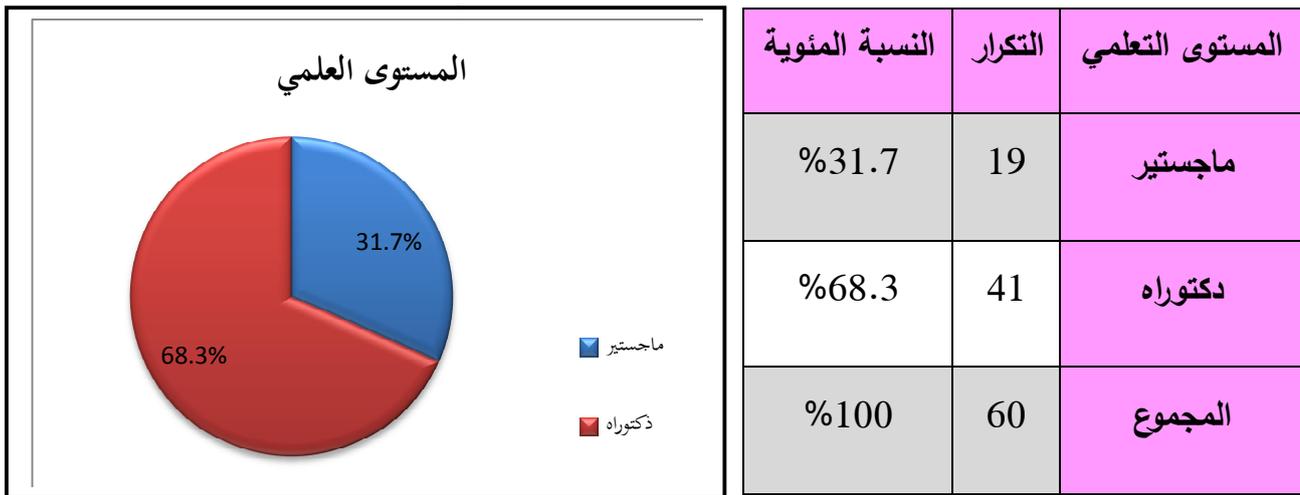


المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول يمكن أن نلاحظ أن أكبر نسبة كانت في الفئة الثانية أي الفئة العمرية من (30-39)، مما يدل على أن أغلبية الأساتذة هم من الشباب وبلغت النسبة 70%، ثم تليها الفئة الثالثة والتي تمثل الأساتذة الذين ينحصر سنهم بين (40-49) بنسبة 16.7%، ثم الأساتذة الذين سنهم أكثر من 50 سنة بنسبة 11.7%، وأخيراً الأساتذة الذين سنهم أقل من 30 سنة بنسبة 1.7%، وبالتالي فالكلية تعتمد على الطاقات الشابة المطعمة بالنشاط والقدرة على العمل.

❖ توزيع العينة حسب المستوى العلمي

الجدول رقم (III-13) : توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي

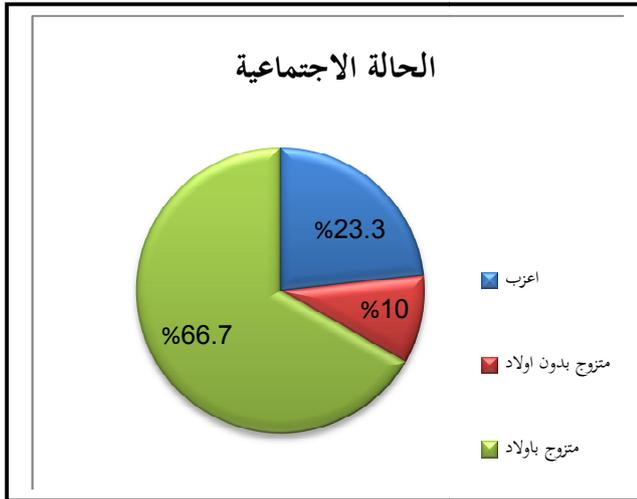


المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن أغلب الأساتذة الذين تم استجوابهم ذو مستوى دكتوراه، حيث بلغت نسبتهم 68.3%، أما بالنسبة للمستوى الأول أي الماجستير فقد بلغت نسبتهم 31.7%، وهذا مؤشر يعكس توجه الكلية نحو استقطاب الافراد ذوي مستوى تعليم عالي القادرة على العمل في شغل هذه المناصب.

❖ توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (III-14) : توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



| الحالة الاجتماعية | التكرار | النسبة % |
|-------------------|---------|----------|
| أعزب | 14 | 23.3% |
| متزوج بدون أولاد | 6 | 10% |
| متزوج بأولاد | 40 | 66.7% |
| المجموع | 60 | 100% |

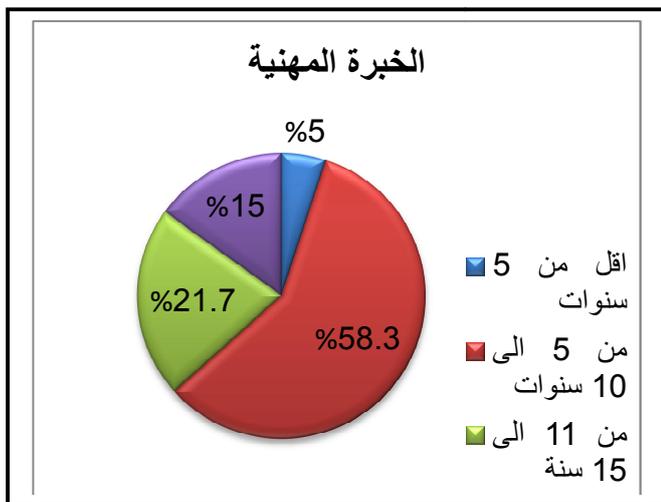
المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (III-14)، أن أغلب أفراد العينة متزوجين بأولاد حيث قدرة نسبته بـ 66.7 %،

ثم تليها فئة الافراد العزب اين قدرة نسبتها بـ 23.3 %، وفي الاخير فئة الافراد المتزوجين بدون اولاد بنسبة 10 %، وهذا المؤشر يعكس الاستقرار لدى فئة المستجوبين.

❖ توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (III-15) : توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



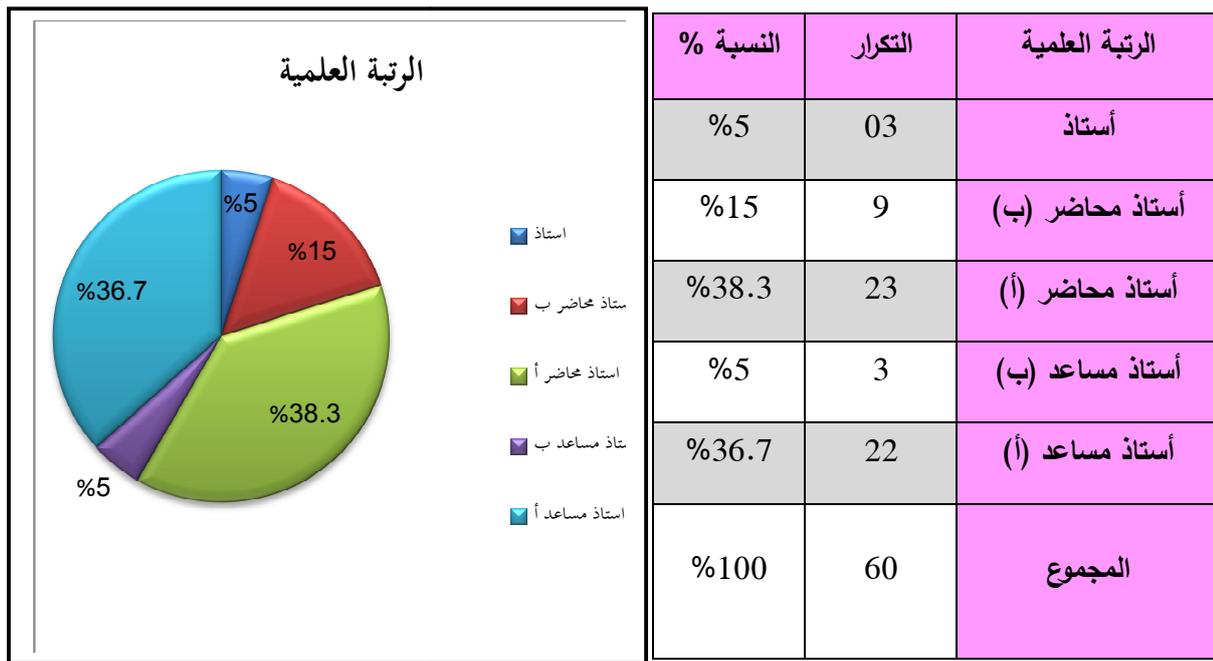
| الخبرة المهنية | التكرار | النسبة % |
|----------------------|---------|----------|
| أقل من 5 سنوات | 03 | 5% |
| من 5 إلى 10 سنوات | 35 | 58.3% |
| من 11 سنة إلى 15 سنة | 13 | 21.7% |
| من 15 سنة فأكثر | 09 | 15% |
| المجموع | 60 | 100% |

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (III-15) نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين لهم سنوات عمل من 5 الى 10 سنوات حيث بلغت نسبة 58.3%، ثم تليها فئة العمال الذين لهم سنوات عمل من 11 الى 15 سنة والتي بلغت نسبتها 21.7%، ثم تليها فئة العمال الذين لهم سنوات عمل من 15 سنة فاكثر بنسبة 15%، واخيرا فئة العمال الذين يملكون سنوات عمل أقل من 5 سنوات بنسبة 5%، وهذا يؤكد أن أغلب المستجوبين من الأساتذة لا تتجاوز خبرتهم 10 سنوات. وهذا يرجع الى تحول الجامعة من مركز جامعي الى جامعة وكان ذلك سنة 1998 اي منذ 20 سنة، وهذا ما يعكس سنوات الخبرة لدى الأساتذة.

❖ توزيع العينة حسب الرتبة العلمية:

الجدول (III-16): توزيع العينة حسب الرتبة العلمية



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (III-16)، نلاحظ أن هناك فئتين متقاربتين الفئة الاولى هي فئة الأساتذة المحاضرين (أ) والتي بلغت نسبتها 38.3%، أما لفئة الثانية فكانت فئة الأساتذة المساعدين (أ) حيث بلغت نسبتها 36.7%، ثم تليها كل من فئة الأساتذة وفئة الأساتذة المساعدين (ب) بنسبة 5% لكل منهم، وهذا يرجع

الى الاجراءات القانونية المتبعة من طرف الكلية في تأهيل الأساتذة الى الرتب العلمية العليا بالإضافة المدة التي تحولت فيها الجامعة (20) سنة .

المطلب الثاني: عرض وتحليل اجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

من اجل تقييم متغيرات الدراسة (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي) في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، سيتم دراسة كل من المتوسط الحسابي، الانحراف لمعياري، التكرارات ودرجة الموافقة.

1- المتوسط الحسابي ونسب الموافقة:

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبان بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 5 - 1) لإجابات أفراد عينة البحث على عبارات الإستبان المتعمقة بالمحورين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، وقد نقرر ان يكون المتوسط الحسابي لإجابات الأساتذة عن كل عبارة وفقا للمعادلة التالية:¹

طول الفئة = (القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل) / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1 - 5) = 0.80$$

تم اضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس و هي قيمة الواجد الصحيح "1" وذلك لتحديد الحد

الأعلى لهذه الفئة، وبالتالي أصبح طول كل فئة كالتالي:

- ❖ قيم المتوسط الحسابي التي تتراوح بين (1 الى اقل من 1.80) دال على مستوى منخفض جدا.
- ❖ قيم المتوسط الحسابي التي تتراوح بين (1.80 الى اقل من 2.60) دال على مستوى منخفض.
- ❖ قيم المتوسط الحسابي التي تتراوح بين (2.60 الى اقل من 3.40) دال على مستوى متوسط.

¹ - بلوناس صباح ،مرجع سابق ،ص،178.

❖ قيم المتوسط الحسابي التي تتراوح بين (3.40 الى اقل من 4.20) دال على مستوى مرتفع.

❖ قيم المتوسط الحسابي التي تتراوح بين (4.20 الى 5) دال على مستوى مرتفع جدا.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالية:

أ- المتغير المستقل: الرضا الوظيفي

الجدول (III-17): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الرضا الوظيفي

| المؤشرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التكرار والنسبة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الأهمية النسبية |
|--|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|
| بعد الأجر | 3.26 | 0.989 | التكرار | 5 | 12 | 2 | 39 | 2 | متوسط |
| أشعر ان راتي الذي أحصل عليه يتناسب مع عملي كأستاذ في الجامعة | 3,35 | 1.102 | النسبة % | 8.3 | 20 | 3.3 | 65 | 3.3 | متوسط |
| العلاوات الإضافية المقدمة للأساتذة الجامعيين مجزية. | 2.88 | 1.027 | التكرار | 6 | 17 | 15 | 22 | 0 | متوسط |
| الأجر الذي أحصل عليه يسد احتياجاتي المعيشية. | 3,37 | 1.041 | النسبة % | 5 | 23.3 | 5 | 63.3 | 3.3 | متوسط |
| يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع الوضع الاقتصادي العام للمجتمع. | 2.57 | 1.244 | التكرار | 14 | 12 | 10 | 23 | 1 | منخفض |
| بعد محتوى العمل | 3.91 | 0.618 | النسبة % | 23.3 | 20 | 16.7 | 38.3 | 1.7 | منخفض |
| لا أشعر بالملل في عملي لعدم وجود تكرار في المهام. | 3.25 | 1.068 | التكرار | 3 | 16 | 7 | 31 | 3 | متوسط |
| اكلف بمهام تتناسب مع طبيعة عملي . | 3.82 | 0.651 | النسبة % | 5 | 5 | 16.7 | 70 | 8.3 | مرتفع |
| أشعر ان الوقت الذي تتيحه لي وظيفتي لتفرغ لحياتي العائلية مناسب | 3.65 | 1.055 | التكرار | 3 | 8 | 5 | 35 | 9 | مرتفع |
| مهامي المطلوبة مني واضحة ودقيقة . | 3.97 | 0.520 | النسبة % | 0 | 1.7 | 10 | 78.3 | 10 | مرتفع |
| بعد نمط الإشراف | 3.63 | 0.712 | التكرار | 0 | 1 | 6 | 47 | 6 | مرتفع |

| | | | | | | | | | |
|--------|------|------|------|------|-----|----------|-------|------|---|
| مرتفع | 4 | 34 | 11 | 10 | 1 | التكرار | 0.911 | 3.50 | يقدم لي الرئيس المباشر المساعدة في حالة وجود صعوبات في العمل. |
| | 6.7 | 56.7 | 18.3 | 16.7 | 1.7 | النسبة % | | | |
| مرتفع | 12 | 40 | 5 | 2 | 1 | التكرار | 0.759 | 4.00 | أشعر ان تعامل الرؤساء معي يسوده التقدير والاحترام. |
| | 20 | 66.7 | 8.3 | 3.3 | 1.7 | النسبة % | | | |
| متوسط | 4 | 23 | 9 | 13 | 1 | التكرار | 0.936 | 3.27 | تؤخذ آراء الاستاذ بعين الاعتبار من طرف الرئيس المباشر. |
| | 6.7 | 38.3 | 31.7 | 21.7 | 1.7 | النسبة % | | | |
| متوسط | 0 | 16 | 22 | 19 | 3 | التكرار | 0.880 | 2.85 | أحصل على قدر مناسب من التحفيز و التشجيع. |
| | 0 | 26.7 | 36.7 | 31.7 | 5 | النسبة % | | | |
| مرتفع | 13 | 40 | 5 | 2 | 0 | التكرار | 0.660 | 4.07 | علاقتي مع رئيسي المباشر جيدة. |
| | 21.7 | 66.7 | 8.3 | 3.3 | 0 | النسبة % | | | |
| مرتفع | 6 | 30 | 18 | 5 | 1 | التكرار | 0.850 | 3.58 | يعترف رئيسي المباشر بجهودي في العمل. |
| | 10 | 50 | 30 | 8.3 | 1.7 | النسبة % | | | |
| مرتفع | | | | | | | 0.929 | 3.5 | بعد الترقية |
| متوسط | 7 | 28 | 9 | 12 | 4 | التكرار | 1.134 | 3.37 | سياسة الترقية المعتمدة من طرف الجامعة وضوح. |
| | 11.7 | 46.7 | 15 | 20 | 6.7 | النسبة % | | | |
| ممتوسط | 4 | 26 | 18 | 9 | 3 | التكرار | 0.983 | 3.32 | تتم الترقية في الدرجات بطريقة شفافة وعادلة. |
| | 6.7 | 43.3 | 30 | 15 | 5 | النسبة % | | | |
| مرتفع | 10 | 43 | 3 | 4 | 0 | التكرار | 0.701 | 3.98 | تتيح لي وظيفتي فرصة التعلم واكتساب معارف جديدة. |
| | 16.7 | 71.7 | 5 | 6.7 | 0 | النسبة % | | | |
| متوسط | 1 | 17 | 19 | 21 | 2 | التكرار | 0.915 | 2.90 | مناخ العمل داخل |

| | | | | | | | | | |
|-------|------|------|------|------|-----|----------|-------|------|---|
| | 1.7 | 28.3 | 31.7 | 35 | 3.3 | النسبة % | | | الجامعة تسوده روح الجماعة. |
| مرتفع | | | | | | | 0.708 | 3.65 | بعد جماعات العمل |
| متوسط | 3 | 29 | 15 | 13 | 0 | التكرار | 0.882 | 3.37 | أشعر بسهولة الاتصال داخل المجموعة . |
| | 5 | 48.3 | 25 | 21.7 | 0 | النسبة % | | | |
| مرتفع | 9 | 39 | 6 | 5 | 1 | التكرار | 0.847 | 3.83 | توجد علاقات غير رسمية تربط بين الزملاء خارج العمل(الجامعة). |
| | 15 | 65 | 10 | 8.3 | 1.7 | النسبة % | | | |
| مرتفع | 1 | 37 | 16 | 5 | 1 | التكرار | 0.747 | 3.53 | أشعر بوجود ثقة متبادلة بين الزملاء في العمل. |
| | 1.7 | 61.7 | 26.7 | 8.3 | 1.7 | النسبة % | | | |
| متوسط | 0 | 31 | 16 | 11 | 2 | التكرار | 0.880 | 3.27 | توفر الجامعة كافة الادوات اللازمة للعمل. |
| | 0 | 51.7 | 26.7 | 18.3 | 3.3 | النسبة % | | | |
| مرتفع | | | | | | | 0.778 | 3.73 | بعد ظروف العمل |
| مرتفع | 14 | 35 | 8 | 3 | 0 | التكرار | 0.759 | 4.00 | أشعر بالانجاز حين اقوم بعلمي . |
| | 23.3 | 58.3 | 13.3 | 5 | 0 | النسبة % | | | |
| مرتفع | 7 | 40 | 8 | 5 | 0 | التكرار | 0.748 | 3.82 | أشعر بالاستقلالية في العمل. |
| | 11.7 | 66.7 | 13.3 | 8.3 | 0 | النسبة % | | | |
| متوسط | 2 | 17 | 24 | 13 | 4 | التكرار | 0.957 | 3.00 | توزيع ساعات العمل بين الاساتذة بطريقة عادلة. |
| | 3.3 | 28.3 | 40 | 21.7 | 6.7 | النسبة % | | | |
| مرتفع | 7 | 28 | 10 | 13 | 2 | التكرار | 1.062 | 3.42 | توقيت ساعات العمل ملائم . |
| | 11.7 | 46.7 | 16.7 | 21.7 | 3.3 | النسبة % | | | |
| مرتفع | | | | | | | 0.608 | 3.62 | الرضا الوظيفي |

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول رقم (III-17) نجد أن الأساتذة المستجوبين موافقون بدرجة مرتفعة حول الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجر، محتوى العمل، نمط القيادة، الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل)، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.62 و انحراف معياري 0.608 ، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

❖ **بعد الأجر** : بلغ المتوسطه الحسابي 3.26 مما يدل على درجة موافقة متوسطة ، كما بلغ انحرافه المعياري 0.989 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود إنحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **العبارات 01** (أشعر ان راتبي الذي أحصل عليه يتناسب مع عملي كأستاذ في الجامعة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي فيها 3.35 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.102 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 68% من الاساتذة المستجوبين يشعرون بان الراتب الذي يحصلون عليه يتناسب مع عملهم كأساتذة في الجامعة ، بينما بقية الاساتذة والتي تقدر نسبتهم بحوالي 32% لا يوافقون على ذلك.

✓ **العبارات 02** (العلاوات الإضافية المقدمة للأساتذة الجامعيين مجزية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.88 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.027 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 37% من الاساتذة المستجوبين يوافقون على أن العلاوات الإضافية الممنوحة من طرف الجامعة مجزية، بينما 63% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03** (الأجر الذي أحصل عليه يسد احتياجاتي المعيشية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.37 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.041 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 67% من الاساتذة المستجوبين يوافقون على الأجر الذي يحصلون عليه يسد احتياجاتهم المعيشية، بينما حوالي 33% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04** (يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع الوضع الاقتصادي العام للمجتمع.): بلغت

قيمة المتوسط الحسابي 2.57 ما يعنى درجة موافقة منخفضة، وهي اقل متوسط حسابي في الجدول ، وانحراف معياري 1.244 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 40% من الاساتذة المستجوبين يوافقون على أن الأجر الذي يحصلون عليه يتناسب مع الوضع الاقتصادي العام للمجتمع ، بينما 60% لا يوافقون على ذلك.

❖ **بعد محتوى العمل** : بلغ المتوسطه الحسابي 3.91 مما يدل على درجة موافقة مرتفعة ، كما بلغ

انحرافه المعياري 0.618 أي لا يوجد تشتت في العبارات ، حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر يدل ذلك على عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01** (لا أشعر بالملل في عملي لعدم وجود تكرار في المهام): بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 3.25 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.068 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من حوالي 57% من الاساتذة المستجوبين لا يشعرون بالملل في عملهم لعدم وجود تكرار في المهام، بينما حوالي 43% لا يشعرون بذلك.

✓ **المؤشر 02** (اكلف بمهام تتناسب مع طبيعة عملي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.82 ما

يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 0.651 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن اكثر من 78% من الاساتذة المستجوبين يوافقون على انهم يكلفون بمهام تتناسب مع طبيعة عملي، بينما بقية الاساتذة انقسم بين من هو رافض وكانت نسبتهم 5% فقط، ومن هو محايد بحوالي نسبة 17%.

✓ **المؤشر 03** (أشعر ان الوقت الذي تتيحه لي وظيفتي لتفرغ لحياتي العائلية مناسب): بلغت قيمة

المتوسط الحسابي 3.65 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة ، وانحراف معياري 1.055 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن اكثر 73% من الاساتذة المستجوبين يشعرون ان الوقت الذي تتيحه لهم وظائفهم لتفرغ لحياتهم العائلية مناسب ، و حوالي 27% لا يشعرون بذلك .

✓ **المؤشر 04** (مهامي المطلوبة مني واضحة ودقيقة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.97 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 0.520 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 88% من الاساتذة المستجوبين يدركون المهام المطلوب منهم بصورة واضحة ودقيقة ، بينما حوالي 12% فقط يدركون ذلك.

❖ **بعد نمط الإشراف:** بلغ متوسطه الحسابي 3.63 وهذا يعنى درجة موافقة مرتفعة، وبلغ إنحرافه المعياري 0.712 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعنى عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01** (يقدم لي الرئيس المباشر المساعدة في حالة وجود صعوبات في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.50 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 0.911 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 63% من الاساتذة المستجوبين يوافقون على أنهم يتلقون المساعدة من رؤسائهم المباشر في حالة وجود صعوبات في العمل ، بينما أكثر من 18% من الاساتذة كانت إجاباتهم محايدة ، والبقية أي نسبة 18% لا يتلقون يتلقون المساعدة من رؤسائهم المباشر في حالة وجود صعوبات في العمل.

✓ **المؤشر 02** (أشعر ان تعامل الرؤساء معي يسوده التقدير والاحترام): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.00 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 0.759 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 87% من الأساتذة المستجوبين يشعرون ان تعامل الرؤساء معهم يسوده التقدير والاحترام، بينما حوالي 13% فقط لا يشعرون بذلك.

✓ **المؤشر 03** (تؤخذ آراء الأستاذ بعين الاعتبار من طرف الرئيس المباشر): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.27 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.936 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن نسبة 45% من الأساتذة المستجوبين يوافقون على أن تؤخذ آراء الأستاذ بعين الاعتبار من طرف الرئيس المباشر ، بينما كانت نسبة حوالي 32% من الأساتذة محايدة ، ونسبة 23% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04** (أحصل على قدر مناسب من التحفيز و التشجيع): بلغت قيمة المتوسط الحسابي

2.85 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.880 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي

37% من إجابات الأساتذة المستجوبين كانت محايدة، ونفس النسبة أي 37% من الأساتذة كانت غير موافقة

على حصلهم على قدر مناسب من التحفيز و التشجيع، بينما حوالي 26% فقط وافقوا على ذلك.

✓ **المؤشر 05** (علاقتي مع رئيسي المباشر جيدة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.07 ما يعنى

درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 0.660 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. وهي اعلى نسبة في الجدول، مم

يدل على العلاقة الجيدة التي تربط بين الأستاذ ورئيسه المباشر، حيث نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر من

88% من الأساتذة المستجوبين يقرون ويعترفون بان علاقتهم مع رئيسهم المباشر جيدة ، بينما حوالي 12%

فقط لا يقرون بذلك.

✓ **المؤشر 06** (يعترف رئيسي المباشر بجهودي في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.58

ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 0.850 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 60%

من الأساتذة المستجوبين يقرون باعتراف رئيسهم المباشر بمجهوداتهم في العمل ، بينما انقسمت النسبة المتبقية

بين محايد بنسبة 30% و غير موافق بنسبة 10%.

❖ **بعد الترقية:** بلغ متوسطه الحسابي 3.5 وهذا يعنى درجة موافقة مرتفعة، وبلغ انحرافه المعياري

0.929 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات

في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01** (سياسة الترقية المعتمدة من طرف الجامعة وضوح): بلغت قيمة المتوسط الحسابي

3.37 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.134 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي

58% من الأساتذة المستجوبين يوافقون على أن سياسة الترقية المعتمدة من طرف الجامعة وضوح، بينما

حوالي 42% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 02 (تتم الترقية في الدرجات بطريفة شفافة وعادلة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.32

ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.983 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن نسبة 50% من الأساتذة المستجوبين يوافقون على ان الترقية في الدرجات تتم بطريفة شفافة، بينما 30% منهم كانت إجاباتهم محايدة و البقية أي نسبة 20% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 03 (تتيح لي وظيفتي فرصة التعلم واكتساب معارف جديدة): بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 3.98 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 0.701 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. وهذا طبيعي باعتبار أن الأستاذ الجامعي دائما يبحث على فرص لتعلم واكتساب معارف جديدة ، حيث قدرة نسبة ايجابيات الأساتذة بالموافقة على هذا المؤشر بأكثر من 88% ، بينما قدرة نسبة ايجابيات الأساتذة الغير موافقين على هذا المؤشر بحوالي 12% .

✓ المؤشر 04 (مناخ العمل داخل الجامعة تسوده روح الجماعة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي

2.90 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.915 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 38% من الأساتذة المستجوبين لا يوافقون على أن مناخ العمل داخل الجامعة تسوده روح الجماعة ، و35% من الأساتذة المستجوبين كانت إجاباتهم محايدة، اما البقية والتي تمثلت في نسبة 30% التي وافقت على ذلك. مم يدل على غياب روح الجماعة بين الاساتذة داخل الكلية.

❖ بعد جماعات العمل: بلغ متوسطه الحسابي 3.65 وهذا يعني درجة موافقة مرتفعة، وبلغ انحرافه

المعياري 0.708 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ المؤشر 01 (أشعر بسهولة الاتصال داخل المجموعة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.37 ما

يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.882 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 53% من الأساتذة المستجوبين يشعرون بسهولة الاتصال داخل المجموعة، بينما حوالي 47% لا يشعرون بذلك.

✓ **المؤشر 02** (توجد علاقات غير رسمية تربط بين الزملاء خارج العمل(الجامعة)): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.83 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 0.847 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن نسبة 80% من الأساتذة المستجوبين تربطهم علاقات غير رسمية مع الزملاء خارج العمل(الجامعة)، بينما البقية و التي تمثل نسبة 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03** (أشعر بوجود ثقة متبادلة بين الزملاء في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.53 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 0.747 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما نلاحظ ان أكثر من نسبة 63% من الأساتذة المستجوبين يشعرون بوجود ثقة متبادلة بين الزملاء في العمل، بينما البقية الإجابات فقد انقسمت بين المحايد بحوالي نسبة 27% ، والغير موافق بحوالي نسبة 10%.

✓ **المؤشر 04** (توفر الجامعة كافة الأدوات اللازمة للعمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.27 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.880 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. ويلاحظ أن حوالي نسبة 52% من الأساتذة المستجوبين يوافقون على ان الجامعة توفر كافة الأدوات اللازمة للعمل، بينما بلغة نسبة المحايدين حوالي 28%، أما الباقي والذي تتمثل نسبتهم في 20% لا يوافقون على ذلك.

❖ **بعد ظروف العمل:** بلغ متوسطه الحسابي 3.73 وهذا يعنى درجة موافقة مرتفعة، وبلغ انحرافه المعياري 0.778 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01** (أشعر بالانجاز حين أقوم بعملتي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.27 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.880 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 52% من الأساتذة المستجوبين يشعرون بالانجاز حين يقومون بعملهم، بينما حوالي 27% كانت إجاباتهم محايدة ونسبة 21% لا يشعرون بذلك.

✓ **المؤشر 02** (أشعر بالاستقلالية في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.82 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 0.748 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. حيث قدرة نسبة شعور الاساتذة المستجوبين بالاستقلالية في العمل بأكثر من 78%، فيما قدرة نسبة الاساتذة الذين لا يشعرون بالاستقلالية في العمل بحوالي 22%.

✓ **المؤشر 03** (توزيع ساعات العمل بين الأساتذة بطريقة عادلة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.00 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.957 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. نلاحظ في هذا المؤشر ان اغلب اجابات الاساتذة المستجوبين كانت (محايد) وذلك بنسبة 40 %، أما بالنسبة للأساتذة الموافين على هذا المؤشر فقد كانت نسبتهم حوالي 32 % ، كما كانت نسبة الاستذة الغير موافقين على هذا المؤشر حوالي 28 % مما يدل على عدم توزيع ساعات العمل في الكلية بطريقة عادلة .

✓ **المؤشر 04** (توقيت ساعات العمل ملائم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.42 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 1.062 أي يوجد تشتت في الإجابات. ويلاحظ ان حولي نسبة 58% من الاساتذة المستجوبين يوافقون على ان توقيت ساعات العمل ملائم لهم، بينما بلغة نسبة الغير موافقين حوالي 42%.

ب- المتغير التابع : الالتزام التنظيمي

الجدول (III-18): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الالتزام التنظيمي

| الأهمية النسبية | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | التكرار والنسبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المؤشرات |
|-----------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|-----------------|-------------------|-----------------|--|
| مرتفع | | | | | | | 0.880 | 3.73 | بعد الإلتزام المستمر |
| مرتفع | 10 | 28 | 9 | 11 | 2 | التكرار | 1.080 | 3.55 | في حالة توفر فرص عمل مشابهة لعملي أفضل الاستمرار في هذا العمل |
| | 16.7 | 46.7 | 15 | 18.3 | 3.3 | النسبة % | | | |
| مرتفع | 10 | 30 | 13 | 6 | 1 | التكرار | 0.926 | 3.70 | سأستمر في العمل بالجامعة لاني أشعر بالراحة فيها |
| | 16.7 | 50 | 21.7 | 10 | 1.7 | النسبة % | | | |
| مرتفع | 14 | 16 | 16 | 13 | 1 | التكرار | 1.127 | 3.48 | أشعر ان تركي لعملي في الجامعة يسبب لي عدة مشاكل |
| | 23.3 | 26.7 | 26.7 | 21.7 | 1.7 | النسبة % | | | |
| مرتفع | 11 | 33 | 9 | 7 | 0 | التكرار | 0.879 | 3.80 | لدي استعداد للاستمرار في عملي كأستاذ حتى لو ذهب زملائي لمكان اخر |
| | 18.3 | 55 | 15 | 11.7 | 0 | النسبة % | | | |
| متوسط | 4 | 26 | 13 | 13 | 4 | التكرار | 1.075 | 3.22 | يمكن الحصول على مكاسب كبيرة من عملي في الجامعة |
| | 6.7 | 43.3 | 21.7 | 21.7 | 6.7 | النسبة % | | | |
| مرتفع | | | | | | | 0.747 | 3.86 | بعد الإلتزام العاطفي |
| متوسط | 4 | 22 | 23 | 11 | 0 | التكرار | 0.854 | 3.32 | أشعر ان هناك توافق وتشابه بين قيمي ووجهاتي مع قيم و توجهات الجامعة |
| | 6.7 | 36.7 | 38.3 | 18.3 | 0 | النسبة % | | | |
| مرتفع | 8 | 32 | 15 | 4 | 1 | التكرار | 0.850 | 3.70 | أشعر بالفخر عندما اخبر الاخرين بانني اعمل في جامعة بسكرة |
| | 13.3 | 53.3 | 25 | 6.7 | 1.7 | النسبة % | | | |
| متوسط | 6 | 11 | 24 | 17 | 2 | التكرار | 1.008 | 3.03 | أشعر ان جامعة بسكرة هي الأفضل من بين جميع الجامعات التي يمكن ان اعمل بها |
| | 10 | 18.3 | 40 | 28.3 | 3.3 | النسبة % | | | |
| مرتفع | 15 | 35 | 3 | 6 | 1 | التكرار | 0.928 | 3.95 | أشعر ان الجامعة هي المكان المناسب الذي افضل العمل فيه |
| | 25 | 58.3 | 5 | 10 | 1.7 | النسبة % | | | |

| | | | | | | | | | |
|--------------|------|------|------|------|-----|----------|-------|------|--|
| مرتفع | 19 | 34 | 6 | 1 | 0 | التكرار | 0.676 | 4.18 | أشعر انه من واجبي بذل قصار جهدي لتحقيق اهداف الجامعة |
| | 31.7 | 56.7 | 10 | 1.7 | 0 | النسبة % | | | |
| مرتفع جدا | | | | | | | 0.696 | 4.30 | بعد الإلتزام المعياري |
| مرتفع | 19 | 19 | 12 | 8 | 2 | التكرار | 1.144 | 3.75 | أعتقد أن ترك العمل الحالي (في الجامعة) دون مبرر تصرف غير أخلاقي |
| | 31.7 | 31.7 | 20 | 13.3 | 3.3 | النسبة % | | | |
| مرتفع جدا | 23 | 33 | 1 | 3 | 0 | التكرار | 0.733 | 4.27 | أشعر انه من واجبي الاهتمام والمحافظة على سمعة ومصير الجامعة التي اعمل بها |
| | 38.3 | 55 | 1.7 | 5 | 0 | النسبة % | | | |
| مرتفع | 10 | 34 | 10 | 5 | 1 | التكرار | 0.885 | 3.78 | استمتع بالحديث عن عملي مع اصدقائي خارج نطاق الجامعة |
| | 16.7 | 56.7 | 16.7 | 8.3 | 1.7 | النسبة % | | | |
| مرتفع جدا | 16 | 42 | 1 | 1 | 0 | التكرار | 0.555 | 4.22 | من واجبي تقديم المساعدة والدعم لمساعدة زملائي في العمل (الجامعة) |
| | 26.7 | 70 | 1.7 | 1.7 | 0 | النسبة % | | | |
| مرتفع | 16 | 34 | 8 | 2 | 0 | التكرار | 0.733 | 4.07 | أشعر ان هناك فضل للجامعة في بناء حياتي المهنية |
| | 26.7 | 56.7 | 13.3 | 3.3 | 0 | النسبة % | | | |
| مرتفع | | | | | | | 0.735 | 3.96 | الإلتزام التنظيمي |

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من القراءة الإحصائية الأولية للجدول رقم (III-18) نلاحظ أنه يوجد التزام مرتفع لدى اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، حيث كانت درجة الموافقة على كل أبعاد الالتزام سواء كان (الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي او الالتزام المعياري) مرتفعة، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل أبعاد الالتزام التنظيمي:

❖ **الالتزام الاستمراري** : بلغ متوسطه الحسابي 3.73 مما يدل على درجة موافقة مرتفعة ، وبلغ إنحرافه المعياري 0.880، حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود إنحرافات في إجابات المبحوثين، حيث تدل هذه النتائج على ان الاساتذة يدركون تكاليف ترك المنظمة وموافقين وراضين بالمنافع التي سوف يحصلون عليها كلما زادة خدمتهم بالجامعة، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01** (في حالة توفر فرص عمل مشابهة لعملي افضل الاستمرار في هذا العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.55 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وإنحراف معياري 1.080 اي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 63% من الاساتذة المستجوبين يوافقون على أنه وفي حالة توفر فرص عمل مشابهة لعملهم يفضلون الاستمرار في عملهم الحالي وهذا يرجع الى تخوفهم من خسارة المنافع التي يمكن ان يحصل عليها فهذا العمل، بينما أكثر من 37% لا يوافقون على ذلك ويفضلون المغادرة وعدم الإستمراري عملهم الحالي.

✓ **المؤشر 02** (سأستمر في العمل بالجامعة لاني أشعر بالراحة فيها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.70 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وإنحراف معياري 0.926 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن اكثر من 67% من الاساتذة المستجوبين يرغبون في الاستمرار في العمل الحالي في الجامعة ويشعرون بالراحة في هذا العمل ، بينما حوالي 33% المتبقية انقسمت بين محايد وغير موافق حيث قدرة نسبة المحايدين

بحوالي 22%، أي أنهم إذا توفرت لهم فرصة عمل أفضل من الجامعة، يمكن أن يغادر عملهم الحالي، ونسبة 11% لا يوافقون على ذلك .

✓ **المؤشر 03** (أشعر ان تركي لعملي في الجامعة يسبب لي عدة مشاكل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.48 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وإنحراف معياري 1.127 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن نسبة 50% من الاساتذة المستجوبين يشعرون ان تركهم لعملهم في الجامعة يسبب لهم عدة مشاكل، بينما حوالي 27% كانت إجاباتهم محايدة وحوالي نسبة 23% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04** (لدي استعداد للاستمرار في عملي كأستاذ حتى لو ذهب زملائي لمكان اخر): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.80 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وإنحراف معياري 0.879 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 73% من الاساتذة المستجوبين لديهم استعداد للاستمرار في عملهم كاساتذة حتى لو ذهب زملائهم لمكان آخر، بينما نسبة 15% كانت إجاباتهم محايدة والبقية أي حوالي 12% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 05** (يمكن الحصول على مكاسب كبيرة من عملي في الجامعة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.22 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وإنحراف معياري 1.075 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 50% من الاساتذة المستجوبين يوافقون على أنه يمكنهم الحصول على مكاسب كبيرة من عملهم في الجامعة، بينما حوالي من 22% من المستجوبين كانت إجاباتهم محايدة و حوالي 28% لا يوافقون على ذلك.

❖ **الالتزام العاطفي:** بلغ متوسطه الحسابي 3.86 وهذا يعني درجة موافقة مرتفعة، وبلغ إنحرافه المعياري 0.747 مما يدل على تشتت في الاجابات، حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود إنحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01** (أشعر ان هناك توافق وتشابه بين قيمي و توجهاتي مع قيم و توجهات الكلية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.32 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وإنحراف معياري 0.854 أي يوجد تشتت

في الإجابات. كما أن 43% فقط من الاساتذة المستجوبين يشعرون بوجود توافق بين قيمهم وتوجهاتهم مع قيم وتوجهات الجامعة، بينما أكثر من 38% كنت إجاباتهم محايدة والبقية أي نسبة 19% لا يشعرون بذلك.

✓ **المؤشر 02** (أشعر بالفخر عندما اخبر الاخرين بانى اعلم في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.70 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وإنحراف معياري 0.850 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 67% من الاساتذة المستجوبين يشعرون بالفخر عندما يخبرون الاخرين بانهم يعملون في جامعة بسكرة، بينما كانت نسبة 25% من اجابات الاساتذة المستجوبين محايدة واكثر من 8% لا يشعرون بذلك.

✓ **المؤشر 03** (أشعر ان كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة هي الافضل من بين جميع الكليات التي يمكن ان اعلم بها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.03 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وإنحراف معياري 1.008 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن نسبة 40% من الاساتذة المستجوبين كانت إجاباتهم محايدة،بينما اكثر من 31 كانوا غير موافقين، واكثر 28% من الاساتذة المستجوبين يشعرون بذلك.

✓ **المؤشر 04** (أشعر ان كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة هي المكان المناسب الذي افضل العمل فيه): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.95 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وإنحراف معياري 0.928 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 83% من الاساتذة المستجوبين يشعرون ان الجامعة هي المكان المناسب الذي يفضلون العمل فيه، بينما حوالي 12% كانت إجاباتهم بلايشعرون بذلك، وحوالي 5% فقط محايد.

✓ **مؤشر 05** (أشعر انه من واجبي بذل قصار جهدي لتحقيق اهداف كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.18 ما يعنى درجة موافقة عالية وإنحراف معياري 0.676 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 88% من الاساتذة المستجوبين

يشعرون ان الجامعة هي المكان المناسب الذي يفضلون العمل فيه، بينما حوالي 10% كانت إجاباتهم محايدة وحوالي نسبة 2% فقط لا يشعرون بذلك.

❖ **الإلتزام المعياري:** بلغ متوسطه الحسابي 4.30 وهذا يعني درجة موافقة مرتفعة جدا، وبلغ إنحرافه المعياري 0.696 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود إنحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01** (أعتقد أن ترك العمل الحالي (في الكلية) دون مبرر تصرف غير أخلاقي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.75 ما يعني درجة موافقة مرتفعة وإنحراف معياري 1.144 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 63% من الاساتذة المستجوبين يعتقدون ان تركهم للعمل في الكلية دون مبرر تصرف غير اخلاقي، بينما نسبة 20% من الاساتذة كانت إجاباتهم محايدة وحوالي 17% لا يعتقدون على ذلك.

✓ **المؤشر 02** (أشعر انه من واجبي الاهتمام والمحافظة على سمعة ومصير الكلية التي اعمل بها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.27 ما يعني درجة موافقة مرتفعة جدا وإنحراف معياري 0.733 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 93% من الاساتذة المستجوبين يؤكدون أنه من واجبهم الاهتمام والمحافظة على سمعة ومصير الجامعة التي يعملون بها، بينما 5% فقط لا يشعرون بذلك.

✓ **المؤشر 03** (استمتع بالحديث عن عملي مع اصدقائي خارج نطاق الجامعة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.78 ما يعني درجة موافقة مرتفعة وإنحراف معياري 0.885 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 73% من الاساتذة المستجوبين يستمتعون بالحديث عن عملهم مع الاصدقاء خارج نطاق الجامعة، بينما حوالي 17% من الاساتذة المستجوبين كانت إجاباتهم محايدة، ونسبة 10% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04** (من واجبي تقديم المساعدة والدعم لمساعدة زملائي في العمل (الجامعة)): بلغت

قيمة المتوسط الحسابي 4.22 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة جدا وانحراف معياري 0.555 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 97% من الاساتذة المستجوبين يوافقون انه من واجبهم تقديم المساعدة والدعم لمساعدة زملائهم في العمل، بينما 3% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 05** (أشعر ان هناك فضل للجامعة في بناء حياتي المهنية): بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 4.07 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 0.733 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن اكثر من 83% من الاساتذة المستجوبين يشعرون بفضل الجامعة في بناء حياتهم المهنية، بينما أكثر من 13% كانت إجاباتهم محايدة و حوالي 4% لا يشعرون على ذلك.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الدراسة

بعد ان تطرقنا في المطلب الاول الى عرض خصائص عينة الدراسة وتحليل نتائج محاور الدراسة، سوف نتطرق في هذا المطلب الى دراسة التوزيع الطبيعي لمتغيرات واختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

يهدف هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال حساب معامل الإلتواء (Skewness) ومعامل التقلطح (Kurtosis) للمتغيرات المستقلة والتابعة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي، كلما كان معامل الإلتواء Skewness لجميع المتغيرات الخاصة بالمتغير التابع تقع في المجال $[-3, +3]$ ، ومعامل التقلطح Kurtosis يقع في المجال $[-1, +1]$ ، والجدول التالي يوضح ذلك:¹

الجدول رقم (III-19): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

| Skewness | | Kurtosis | | المتغيرات |
|----------|-------|----------|-------|-------------------------------------|
| إحصائيا | الخطأ | إحصائيا | الخطأ | |
| -0,958 | 0,309 | -0,608 | 0,632 | المتغير المستقل: (الرضا الوظيفي) |
| -0,476 | 0,309 | 0,322 | 0,608 | المتغير التابع: (الإلتزام التنظيمي) |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

¹ - محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء، عمان، الاردن، ط1، 2008، ص 140.

ونلاحظ في خلال الجدول رقم (III-19) أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء (Skewnes) كانت محصورة بين (-0.608 و 0.322) وهي في المجال المطلوب اي بين (-3 و 3)، اما بالنسبة للقيم الحصائية لمعامل التفلطح (Kurtosis) فقد كانت محصورة بين (-0.476 و -0.958) وهي تنتمي للمجال المطلوب اي (-1 و +1)، مما يدل على أن متغيرات الدراسة (الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي) تتبع بشكل كبير التوزيع الطبيعي، وبالتالي تسمح لنا بإجراء الإختبارات المعلمية (الإنحدار).

ثانيا: إختبار فرضيات الدراسة

1- إختبار الفرضية الرئيسية الاولى:

بعد إختبار صلاحية نموذج الدراسة يمكن إختبار الفرضية الرئيسية الاولى، والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي بأبعاده لدى الاساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة؟ عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

وفيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، حيث سنلجأ إلى أسلوب الانحدار البسيط، وذلك لدراسة أثر المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) على المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي).

الجدول رقم (III-20): نتائج تحليل الإنحدار لأثر الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F |
|---------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|---------------|
| الإنحدار | 8.031 | 1 | 8.031 | 19.487 | 0.000 |
| الخطأ | 23.903 | 58 | 0.412 | | |
| المجموع الكلي | 31.933 | 59 | | | |

معامل التحديد (R^2): 0.251 معامل الإنحدار: 0.501 قيمة T المحسوبة: 4.414

معامل الإرتباط (R): 0.501 * ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (III-20) أن قيمة F المحسوبة بلغت (19.487) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من 0.05، وبلغ معامل الانحدار ذو قيمة موجبة ، وهو ما يدل على أن هناك علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الاساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة بسكرة ، أي أنه كلما زاد الرضا الوظيفي ، زاد التزامهم، كما أن درجة الارتباط بين المتغيرين قوية نوعا ما، حيث يقدر معامل الارتباط الخطي بينهما ب 0.501، وهذا يوضح مقدار تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي

كما يؤكد ذلك، قيمة T المحسوبة التي تساوي 4.414، وبمستوى دلالة 0.000، مما يعني أن T ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05.

أما معامل التحديد الذي يساوي 0.251، فيدل على أن 25.1% من التباين الكلي في المتغير التابع والمتمثل في (الالتزام التنظيمي) مفسر بالمتغير في أبعاد المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) في هذا النموذج، مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي. واعتمادا على نتائج تحليل الانحدار السابقة الذكر نقبل فرضية البحث الرئيسية التي تنص على وجود تأثير لرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة

2- إختبار الفرضيات الفرعية:

ولتحقق من الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على وجود أثر للمتغير المستقل (الرضا الوظيفي)، على أبعاد المتغير التابع (منفردة) وكانت النتائج تحليل الانحدار على النحو التالي:

2-1 إختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية : والتي جاءت صيغتها كالتالي: يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية لرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي الاستمراري لدى الاساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟

جدول رقم (III-21): نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي الاستمراري

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F |
|---------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|---------------|
| الانحدار | 11.675 | 1 | 11.675 | 19.882 | 0.000 |
| الخطأ | 34.058 | 58 | 0.587 | | |
| المجموع الكلي | 45.733 | 59 | | | |

معامل التحديد (R^2): 0.255 معامل الإنحدار: 0.505 قيمة T المحسوبة: 4.459

معامل الارتباط (R): 0.505 * ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول رقم (III-21)، فإنه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين الرضا

الوظيفي و الالتزام التنظيمي الاستمراري، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (11.675) عند مستوى دلالة

(0.000) وهي أقل من 0.05، وقدر معامل الارتباط بـ 0.505، كما أن معامل الانحدار الخطي كان موجبا

اي كلما زاد مستوى الرضا لدى الاساتذة زادت درجة التزامهم الاستمراري.

كما يؤكد ذلك، قيمة T المحسوبة التي تساوي 4.459، وبمستوى دلالة 0.000، مما يعني أن T ذو

دلالة عند مستوى معنوية 0.05.

أما معامل التحديد الذي يساوي 0.255، فيدل على أن 25.5% من التباين في الالتزام التنظيمي

الاستمراري، مفسر بالمتغير في المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) في هذا النموذج، وبالتالي يمكن قبول الفرضية

التي تنص على أنه يوجد أثر للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي الاستمراري بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة

2-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية : والتي جاءت صيغتها كالآتي: يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية لرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي العاطفي لدى الاساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟

جدول رقم (III-22): نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي العاطفي

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F |
|---------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|---------------|
| الانحدار | 7.256 | 1 | 7.256 | 16.390 | 0.001 |
| الخطأ | 25.677 | 58 | 0.443 | | |
| المجموع الكلي | 32.933 | 59 | | | |

معامل التحديد (R^2) : 0.220 معامل الإندثار: 0.469 قيمة T المحسوبة : 4.048
 معامل الارتباط (R) : 0.469 * ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
 المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (III-22)، فإنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي العاطفي، حيث تقدر قيمة F المحسوبة (16.390) عند مستوى دلالة (0.001) وهي أقل من 0.05، وقدر معامل الارتباط ب 0.469، كما ان معامل الانحدار الخطي كان موجبا اي كلما زاد مستوى الرضا لدى الاساتذة زادت درجة التزامهم العاطفي

كما يؤكد ذلك، قيمة T المحسوبة التي تساوي 4.048، وبمستوى دلالة 0.000، مما يعني أن T ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05، اي مستوى دلالة أقل من 0.05.

أما معامل التحديد الذي يساوي 0.220، فيدل على أن 22% من التباين في الالتزام التنظيمي

العاطفي، مفسر بالمتغير في المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) في هذا النموذج، وبالتالي يمكن قبول الفرضية التي تنص على انه يوجد أثر للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي العاطفي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة .

2-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية : والتي جاءت صيغتها كالآتي: يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية لرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي المعياري لدى الاساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟

جدول رقم (III-23): نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي المعياري

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F |
|---------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|---------------|
| الإنحدار | 4.739 | 1 | 4.739 | 11.520 | 0.001 |
| الخطأ | 23.861 | 58 | 0.411 | | |
| المجموع الكلي | 28.600 | 59 | | | |

معامل التحديد (R^2): 0.166 معامل الإنحدار: 0.469 قيمة T المحسوبة: 3.394
 معامل الارتباط (R): 0.407 * ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
 المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول رقم (III-23)، فإنه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي المعياري، حيث تقدر قيمة F المحسوبة (11.520) عند مستوى دلالة (0.001) وهي أقل من 0.05 وقدر معامل الارتباط ب 0.407، كما ان معامل الانحدار الخطي كان موجبا اي كلما زاد مستوى الرضا لدى الاساتذة زادت درجة التزامهم المعياري

كما يؤكد ذلك، قيمة T المحسوبة التي تساوي 3.394، وبمستوى دلالة 0.001، مما يعني أن T ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05، اي مستوى دلالة أقل من 0.05.

أما معامل التحديد والذي يساوي 0.166، فيدل على أن 16.6% من التباين في الالتزام التنظيمي المعياري، مفسر بالمتغير في المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) في هذا النموذج، بالغم من انها نسبة ضعيفة وتعد أقل نسبة مسجلة مقارنة بالبعدين السابقين ، إلا انه يمكن قبول الفرضية التي تنص على انه يوجد أثر للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي المعياري في المؤسسة المبحوثة.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

في هذا المبحث سوف نترق إلى مناقشة نتائج الدراسة التي أسفرت عليها إحصائيات نظام spss ،حيث سنتطرق إلى الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للبيانات الشخصية ،ثم تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة كل بعد على حدى، وفي الأخير سنتطرق إلى تفسير نتائج اختبار الفرضيات .

المطلب الأول :الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للبيانات الشخصية

سنقوم في هذا المطلب بدراسة الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للمتغيرات الديموغرافية ، وذلك حتى يتسنى لنا اختبار الفرضيات الرئيسية الفرعية.

1- إختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة، طبقا لاختلاف البيانات الشخصية، اقترحنا الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية ، طبيعة الوظيفة).

1-1 إختبار الفروق بالنسبة لرضا الوظيفي :

أ- الجنس

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للجنس لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وبما أنه يمكن تقسيم العينة إلى عينتين مستقلتين (ذكور، إناث)، فإننا سنستخدم إختبار T

للعينات المستقلة Independent sample T-test ، وذلك لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (III-24): اختبار الفروق حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس

| المجال | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | قيمة T | مستوى الدلالة |
|---------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| الرضا الوظيفي | ذكر | 31 | 3.612 | 0.615 | -0.135 | 0.893 |
| | انثى | 29 | 3.634 | 0.612 | | |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

نلاحظ من الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي عند الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى لمتغير الجنس، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.893) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وتعني هذه النتيجة أن الجنس لا يؤثر في مستوى الرضا الوظيفي عند الأساتذة في الكلية موضوع الدراسة ، وقد يعود ذلك إلى طبيعة النظام المطبق في الجامعات الجزائرية لا يفرق بين الذكور والإناث في المناصب الإدارية والأكاديمية، كما لا يفرق بينهم من ناحية الامتيازات وتقسيم ساعات العمل وغيرها.

ومنه نقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للجنس لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. نرفض الفرضية البديلة

ب- العمر :

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للعمر لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية

$\alpha=0.05$ ، ولإختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (III-25): تحليل ANOVA للفروق حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر

| مستوى الدلالة | قيمة F | مربع المتوسط | درجة الحرية | مجموع المربعات | | |
|---------------|--------|--------------|-------------|----------------|----------------|---------------|
| 0.495 | 0.807 | 0.302 | 3 | 0.906 | بين المجموعات | الرضا الوظيفي |
| | | 0,374 | 56 | 20,944 | داخل المجموعات | |
| | | | 59 | 21,850 | المجموع | |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يبين الجدول رقم (III-25) نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا الوظيفي تعزى للعمر، حيث إن جميع الأساتذة وباختلاف الفئات العمرية يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه الرضا الوظيفي، ويتضح ذلك من خلال مستوى الدلالة الذي يفوق 0.05 بكثير، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للسنة لدى الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ت- المستوى التعليمي:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمستوى التعليمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وبما أنه يمكن تقسيم العينة إلى عينتين مستقلتين (ماجستير ، دكتوراه)،

فإننا سنستخدم إختبار T للعينات المستقلة Independent sample T-test ، وذلك لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (III-26): إختبار الفروق حول الرضا الوظيفي تعزى للمستوى التعليمي

| المجال | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | قيمة T | مستوى الدلالة |
|---------------|---------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| الرضا الوظيفي | ماجستير | 19 | 3.842 | 0.501 | 1.940 | 0.057 |
| | دكتوراه | 41 | 3.521 | 0.632 | | |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

نلاحظ من الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي عند الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى لمنغير المستوى التعليمي، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.057) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وتعني هذه النتيجة أن المستوى التعليمي لا يؤثر في مستوى الرضا الوظيفي عند الأساتذة في الكلية موضوع الدراسة ، وقد يعود ذلك الى تقارب المستوى التعليمي بين الأساتذة، كما ان الاختلاف في عدد الأساتذة المتحلين على شهادة الدكتوراه والأساتذة المتحصلين على شهادة الماجستير يرجع الى نظام LMD الجديد المطبق من طرف الدولة. ومنه نقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمستوى التعليمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. نرفض الفرضية البديلة

ث- الحالة الاجتماعية :

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للحالة الاجتماعية لدى الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة

عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، واختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (III-27): تحليل ANOVA للفروق حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الإجتماعية

| مستوى الدلالة | قيمة F | مربع المتوسط | درجة الحرية | مجموع المربعات | | |
|---------------|--------|--------------|-------------|----------------|----------------|---------------|
| 0,666 | 0,410 | 0,155 | 2 | 0,310 | بين المجموعات | الرضا الوظيفي |
| | | 0,378 | 57 | 21,540 | داخل المجموعات | |
| | | | 59 | 21,850 | المجموع | |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

من خلال الجدول رقم (III-27) نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا الوظيفي تعزى للحالة الاجتماعية، حيث ان جميع الأساتذة وباختلاف حالتهم الاجتماعية يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه الرضا الوظيفي، ويتضح ذلك من خلال مستوى الدلالة الذي يفوق 0.05 بكثير، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للحالة الاجتماعية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ج- الخبرة المهنية :

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للخبرة المهنية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، واختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (III-28): تحليل ANOVA للفروق حول الرضا الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة

| مستوى الدلالة | قيمة F | مربع المتوسط | درجة الحرية | مجموع المربعات | | |
|------------------|--------|-----------------|----------------|-------------------|----------------|------------------|
| 0,425 | 0,946 | 0,351 | 3 | 1,054 | بين المجموعات | الرضا الوظيفي |
| | | 0,371 | 56 | 20,796 | داخل المجموعات | |
| | | | 59 | 21,850 | المجموع | |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يبين الجدول رقم (III-28) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا الوظيفي تعزى للحالة للخبرة المهنية، حيث ان جميع الأساتذة وباختلاف سنوات خبرتهم يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه الرضا الوظيفي، ويتضح ذلك من خلال مستوى الدلالة الذي يفوق 0.05 بكثير، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

د- الرتبة العلمية :

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لرتبة العلمية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (III-29): تحليل ANOVA للفروق حول الرضا الوظيفي تعزى لرتبة العلمية

| مستوى الدلالة | قيمة F | مربع المتوسط | درجة الحرية | مجموع المربعات | | |
|------------------|--------|-----------------|----------------|-------------------|----------------|------------------|
| 0,252 | 1,384 | 0,500 | 4 | 1,998 | بين المجموعات | الرضا الوظيفي |
| | | 0,361 | 55 | 19,852 | داخل المجموعات | |
| | | | 59 | 21,850 | المجموع | |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يبين الجدول رقم (III-29) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا الوظيفي تعزى لرتبة العلمية، حيث ان جميع الأساتذة وباختلاف سنوات خبرتهم يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه الرضا الوظيفي، ويتضح ذلك من خلال مستوى الدلالة الذي يفوق 0.05 و الذي قدر بـ 0.252، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لطبيعة الوظيفة لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة ، طبقا لاختلاف البيانات الشخصية ، اقترحنا الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية ، طبيعة الوظيفة).

1-2 اختبار الفروق بالنسبة للالتزام التنظيمي :

أ- الجنس

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى للجنس لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وبما أنه يمكن تقسيم العينة إلى عينتين مستقلتين (ذكور، إناث)، فإننا سنستخدم اختبار T للعينات المستقلة Independent sample T-test، وذلك لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (III-30): اختبار الفروق حول الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

| المجال | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | مستوى الدلالة |
|-------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| الالتزام التنظيمي | ذكر | 31 | 3.806 | 0.792 | -1.776 | 0.81 |
| | انثى | 29 | 4.137 | 0.639 | | |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

نلاحظ من الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي عند الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى لمتغير الجنس، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.81) وهذه القيمة أكبر بكثير من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وتعني هذه النتيجة أن الجنس لا يؤثر في مستوى الإلتزام التنظيمي عند الأساتذة في الكلية موضوع الدراسة. ويرجع ذلك إلى الارتباط وإحساس العاملين بالمؤسسة موضوع المبحوثة وقبولهم بالقيمة النفعية التي يمكن الحصول عليها إذا ما استمروا في المؤسسة.

ومما سبق نقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للجنس لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. ونرفض الفرضية البديلة

ب- العمر :

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للسن لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (III-31): تحليل ANOVA للفروق حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر

| مستوى الدلالة | قيمة F | مربع المتوسط | درجة الحرية | مجموع المربعات | | |
|---------------|--------|--------------|-------------|----------------|----------------|-------------------|
| 0,484 | 0,829 | 0,452 | 3 | 1,357 | بين المجموعات | الإلتزام التنظيمي |
| | | 0,546 | 56 | 30,576 | داخل المجموعات | |
| | | | 59 | 31,933 | المجموع | |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يبين الجدول رقم (III-31) نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي تعزى للعمر، حيث إن جميع الأساتذة وباختلاف الفئات العمرية يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه الالتزام التنظيمي، ويتضح ذلك من خلال مستوى الدلالة الذي يفوق 0.05 بكثير، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للسن لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة. يمكن أن يرجع ذلك إلى التقارب

في السن بالنسبة لأفراد العينة، حيث سجلت الفئة الثانية أي من (30 إلى 39) سنة اكبر نسبة والتي قدرة بـ 70%.

ت- المستوى التعليمي:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وبما أنه يمكن تقسيم العينة إلى عينتين مستقلتين (ماجستير ، دكتوراه)، فإننا سنستخدم اختبار T للعينات المستقلة Independent sample T-test ، وذلك لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (III-32): اختبار الفروق حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي

| المجال | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | مستوى الدلالة |
|-------------------|---------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| الالتزام التنظيمي | ماجستير | 19 | 4.105 | 0.458 | 0.994 | 0.325 |
| | دكتوراه | 41 | 3.902 | 0.830 | | |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

نلاحظ من الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي عند الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى لمتغير الجنس، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.325) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وتعني هذه النتيجة أن المستوى التعليمي لا يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي عند الأساتذة في الكلية موضوع الدراسة ، وقد يعود ذلك الى تقارب المستوى التعليمي بين الأساتذة، كما ان الاختلاف في عدد الأساتذة المتحلين على شهادة الدكتوراه والأساتذة المتحلين على شهادة الماجستير يرجع الى نظام LMD الجديد المطبق من طرف الدولة.

ومنه نقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. نرفض الفرضية البديلة

ث- الحالة الاجتماعية :

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للحالة الاجتماعية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، واختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (III-33): تحليل ANOVA للفروق حول الالتزام التنظيمي تعزى للحالة الاجتماعية

| مستوى الدلالة | قيمة F | مربع المتوسط | درجة الحرية | مجموع المربعات | | |
|---------------|--------|--------------|-------------|----------------|----------------|----------------------|
| 0,533 | 0,635 | 0,348 | 2 | 0,696 | بين المجموعات | الالتزام التنظيمي |
| | | 0,548 | 57 | 31,237 | داخل المجموعات | |
| | | | 59 | 31,933 | المجموع | |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

من خلال الجدول رقم (III-33) نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للحالة الاجتماعية، حيث أن جميع الأساتذة وباختلاف حالتهم الاجتماعية يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه الالتزام التنظيمي، ويتضح ذلك من خلال مستوى الدلالة الذي يفوق 0.05 بكثير، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للحالة الاجتماعية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ج- الخبرة المهنية :

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للخبرة المهنية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (III-34): تحليل ANOVA للفروق حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

| مستوى الدلالة | قيمة F | مربع المتوسط | درجة الحرية | مجموع المربعات | | |
|---------------|--------|--------------|-------------|----------------|----------------|----------------------|
| 0,335 | 1,155 | 0,620 | 3 | 1,861 | بين المجموعات | الالتزام التنظيمي |
| | | 0,537 | 56 | 30,073 | داخل المجموعات | |
| | | | 59 | 31,933 | المجموع | |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يبين الجدول رقم (III-34) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للحالة للخبرة المهنية، حيث أن جميع الأساتذة وباختلاف سنوات خبرتهم يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه الالتزام التنظيمي، ويتضح ذلك من خلال مستوى الدلالة الذي يفوق 0.05 بكثير، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ذ- الرتبة العلمية :

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لطبيعة الوظيفة لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند

مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (III-35): تحليل ANOVA للفروق حول الالتزام التنظيمي تعزى لرتبة العلمية

| مستوى الدلالة | قيمة F | مربع المتوسط | درجة الحرية | مجموع المربعات | | |
|---------------|--------|--------------|-------------|----------------|----------------|-------------------|
| 0,943 | 0,190 | 0,109 | 4 | 0,436 | بين المجموعات | الالتزام التنظيمي |
| | | 0,573 | 55 | 31,498 | داخل المجموعات | |
| | | | 59 | 31,933 | المجموع | |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يبين الجدول رقم (III-35) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لرتبة العلمية، حيث أن جميع الأساتذة وباختلاف سنوات خبرتهم يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه الالتزام التنظيمي، ويتضح ذلك من خلال مستوى الدلالة الذي يفوق 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لطبيعة الوظيفة لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

المطلب الثاني: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة

أكدت نتائج الدراسة أن بعد الأجر للأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير كان متوسط، ونلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث،

بمتوسط الحسابي 3.26 وبانحراف معياري 0.989، حيث أن من الأساتذة المستجوبين هناك من هو راض عن مستوى الأجر والعلاوات الإضافية التي يتقاضاها ويعتبرها مناسب لعمله كأستاذ في الجامعة، ويرجع ذلك إلى قناعتهم بهذا الجرم مقارنة بمستوى الأجر السائد في القطاعات الأخرى، أما البقية التي ترى أن هذا الأجر أو العلاوات الإضافية لا تتناسب مع عملهم كأساتذة في الجامعة، يمكن أن يرجع إلى احتكاكهم بجامعة خارج الوطن أو قطاعات داخل الوطن تمنح الأساتذة مزايا أكبر من عمله الحالي، وبالتالي يتكون لديهم طموح بمغادرة العمل الحالي نحو وجهة أفضل .

❖ كما أكدت نتائج الدراسة أن مستوى محتوى العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة كان مرتفع ، ونلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ3.91 وبانحراف معياري 0.618 ، وهذا يعني أن معظم الأساتذة المستجوبين لا يشعرون بالملل في عملهم ، وإنهم يتفقون مع أن المهام الموكلة إليهم تتناسب مع عملهم، بالإضافة إلى أنهم يدركون وبدقة المهام المطلوبة منهم ، وهذا الشيء طبيعي باعتبار أن الأساتذة مهمتهم الرئيسية واضحة وتتمثل في التدريس، كما أنهم لا يشعرون بالملل لأنه هناك دائما تغيير في المواد من طرف الكلية، مما يجعل الأستاذ دائما يبحث ويطور باستمرار.

❖ كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى نمط الإشراف في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة كان مرتفع، ونلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية

المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.63 وانحراف معياري 0.712 ، حيث أكد الأساتذة المستجوبين بالدرجة الأولى على العلاقة الجيدة التي تربطهم بالرئيس المباشر، وروح التقدير والاحترام المتبادلة بينهم، بالإضافة إلى إقرار الأساتذة المستجوبين بحصولهم على قدر مناسب من التحفيز والتشجيع والمساعدة من الرئيس إن توجب الأمر ذلك. وهذا يرجع إلى إدراك الرئيس المباشر للمهام الموكلة للأساتذة، فقبل أن يكون رئيس مباشر فقد كان أستاذ ويعلم جيدا كيف يسير العمل .

❖ كذلك بينت نتائج الدراسة أن الأساتذة المستجوبين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة منحوا درجة موافقة مرتفعة حول الترقية، كما نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.5 والانحراف المعياري 0.929 ، ويرجع ذلك إلى اعتبار معظم الأساتذة أن سياسة الترقية المعتمدة من طرف الجامعة واضحة وشفافة، حيث أن هناك قوانين تتحكم في الترقية.

كما أقر الأساتذة المستجوبين أن وظيفتهم كأساتذة في الجامعة تمنح لهم فرص اكتساب معارف جديدة، وهذا أمر طبيعي بالنظر إلى مهام الأستاذ التي تتجسد في التعليم والبحث وكسب معارف جديدة، من أجل تطوير القطاع ونقل هذه المعارف إلى الطلبة، بالإضافة إلى أن هذه المعارف الجديدة تسمح لهم بالترقية في الرتب بناء على الشهادات المحصل عليها.

❖ كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى جماعات العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة كان مرتفع، ونلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.65 وانحراف معياري 0.708 ، حيث أكد الأساتذة المستجوبين بالدرجة الأولى على العلاقة الغير رسمية الجيدة التي تربط بين الزملاء خارج مكان العمل (الجامعة) وعلى الثقة المتبادلة بين الزملاء في الجامعة، مما يدل على روح الجماعة السائد داخل الكلية وسهولة الاتصال بينهم، والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الجامعة بصفة عامة والكلية بصفة خاصة إلا أن حوالي نصف

الأساتذة المستجوبين اقر بنقص الأدوات اللازمة للعمل داخل الكلية.ويمكن أن يرجع ذلك إلى سياسة التقشف التي تتبعها الدولة في هذه السنة والتي أدت إلى التقليل من ميزانية التجهيز لكل القطاعات بما فيهم الجامعة.

❖ وبينت نتائج الدراسة أيضا أن مستوى ظروف العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة كان مرتفع، ونلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ3.73 وبانحراف معياري 0.778 ، فقد أكد الأساتذة المستجوبين بالدرجة الأولى على شعورهم بالانجاز والاستقلالية في انجاز عملهم، ويرجع ذلك إلى حرية الأساتذة في اختيار طريقة انجاز عملهم دون فرض طريقة معينة من طرف الرئيس المباشر، إلا أن معظم الأساتذة غير راضين عن توزيع ساعات العمل، يمكن أن يرجع ذلك إلى اختلاف أطوار التدريس، فعدد ساعات التدريس يختلف من الليسانس إلى الماستر بالإضافة إلى عدد الطلبة.

وفيما يخص نتائج الدراسة المتعلقة بالالتزام التنظيمي، فقد اجمع الأساتذة المستجوبين، انه يوجد الالتزام تنظيمي بدرجة مرتفعة، وذلك في كل أبعاد الالتزام التنظيمي. وفيما يلي توضيح للنتائج المتعلقة بكل بعد:

❖ أكدت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام الاستمراري في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة كان مرتفع، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ3.73 وبانحراف معياري 0.880، وهذا يعني أن معظم الأساتذة المستجوبين يودون الاستمرار في العمل بالجامعة، ولا يرغبون في تغيير عملهم حتى لو توفرت لديهم فرص عمل مشابهة للعمل الحالي، وذلك يرجع لشعورهم بالراحة في العمل بالإضافة إلى أنهم لا يودون المخاطرة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الأستاذ لو بقي في الجامعة، فأكثر من 37% من الأساتذة تتجاوز خبرتهم 10 سنوات وهذه المدة لا يستهان بها . لذلك نجد أنهم يفضلون البقاء و الاستمرار في عملهم الحالي.

❖ كما أكدت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام العاطفي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة كان مرتفع ، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.86 و بانحراف معياري 0.747، مما يدل على الارتباط الوجداني للأساتذة المستجوبين بالجامعة ، والذي يؤدي بطبيعة الحال إلى بذلهم لقصار جهدهم من أجل تحقيق أهداف الجامعة، وبالتالي تحقيق أهدافهم الخاصة ،حيث أن في هذا المستوى من الالتزام تكون قيم وتوجهات الأساتذة تتشابه مع قيم ووجهات الجامعة، والذي يؤدي إلى تفضيل الأستاذ العمل بالجامعة دون مكان آخر، كما انه يشعر بالفخر عند إخبار الآخرين بأنه يعمل في الجامعة. حيث يرجع كل هذا إلى شعور الأساتذة بالراحة وملائمة مكان العمل ، بالإضافة إلى روح الجماعة والعلاقات الغير رسمية السائد داخل الكلية، وهذا طبيعي نظرا لتقارب مستوى السن بين أفراد العينة حيث شغلت الفئة الثانية أي من (30 إلى 39 سنة) نسبة 70%.

❖ كذلك أكدت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام المعياري في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة كان مرتفع جدا، حيث سجل هذا المستوى من الالتزام أعلى المتوسط الحسابي بـ 4.30 و بانحراف معياري 0.696، مما يدل على إحساس الأساتذة نحو البقاء في الجامعة والنابع من قيم وأخلاق الأساتذة المكتسبة من قبل التحاقهم بهذا العمل، فهم يشعرون بواجبهم في المحافظة على سمعة ومصير الجامعة ، كما أنهم يرون أن تركهم للعمل الحالي دون مبرر تصرف غير أخلاقي بالنظر إلى فضل الجامعة في بناء حياتهم المهنية، فهم يستمتعون بالحديث عن الجامعة مع الأصدقاء خارج نطاق العمل ، كما أنهم لا يترددون في تقديم المساعدة لزملاء أن توجب ذلك.

ويرجع ذلك إلى روح التعاون والاحترام والثقة بين الزملاء السائدة بالكلية، بالإضافة إلى أخلاقيات الأساتذة

المستجوبين فالتعليم هو تربية قبل التعليم.

من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن الأساتذة المستجوبين في الكلية محل الدراسة ملتزمين داخل المنظمة والدليل على ذلك آرائهم حول الاستمرار بالعمل والشعور بالفخر عند إعلام الآخرين أنهم يعملون في الجامعة، إضافة إلى الاهتمام كثيرا بسمعة و مصير الجامعة، ورفضهم العمل في جهة أخرى لقناعتهم الكبيرة بالعمل في الكلية.

المطلب الثالث: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

❖ تؤكد نتائج الدراسة أن هناك أثر لرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، وهذا يدل على أن المنهج المتبع من طرف الكلية كان ايجابيا وحقق درجة من الرضا لدى الأساتذة، فالالتزام الأساتذة اتجاه العمل يتأثر باختلاف مستوى رضاهم الوظيفي عن كل عنصر من عناصر الرضا الوظيفي (الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، الترقيّة، جماعة العمل، ظروف العمل المادية)، مما يؤدي إلى التقليل من نسبة دوران العمل بالإضافة إلى بذل الأساتذة لأقصى جهد من أجل تحقيق أهداف الكلية.

❖ كما تؤكد نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، مما يدل على مدى تفضيل الأفراد لعملهم ومدى التوافق بين توقعات الأساتذة من عملهم من جهة وما يحصلون عليه من حوافز ومكافآت من جهة ثانية والذي ينعكس بالإيجاب على التزامهم، حيث يؤدي ذلك إلى إيمان الأساتذة بأهداف الكلية، مما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم من أجل تحقيق هته الاهداف رغبتا منهم وليس خوف، وبالتالي ارتفاع درجة التزامهم واحتمالية بقائهم في الكلية .

❖ كما أكدت الدراسة على وجود أثر ذو دلالة احصائية لرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي الاستمراري لدى الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، مما يدل على رضا الأساتذة بالكلية محل الدراسة على القيم النفعية الاستثمارية التي يمكن ان يستفيد منها لو واصلو العمل في الكلية، بالإضافة إلى شعورهم بالراحة وتفضيلهم الاستمرار في العمل كأستاذ في الكلية بدل من تغيير عمل .

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي العاطفي لدى الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، وهذا يدل على رضا الأساتذة على عملهم وإدراكهم للخصائص المميزة له، إضافة إلى ارتباطهم الوجداني بالكلية من خلال توافق وتشابه قيمهم وتوجهاتهم مع قيم وتوجهات الكلية.

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي المعياري لدى الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، ويبدل على تأثير الرضا الوظيفي على إحساس الأساتذة بالالتزام نحو البقاء في الكلية والذي ينبع من القيم التي اكتسبها الأساتذة قل التحاقهم بالكلية مما اثر على التزامهم.

كذلك اظهرت نتائج الدراسة عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث نستنتج من ذلك ان المتغيرات الشخصية و الوظيفية لا تأثر على درجة الرضا الوظيفي لدى الأساتذة في الكلية، وقد يرجع ذلك الى تقارب الكبير في المتغيرات الشخصية والوظيفية سواء كان في (العمر، المستوى العلمي، الجنس و الخبرة)، مما يجعل منظورهم لرضا الوظيفي موحد.

❖ كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وقد يعود سبب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، تعزى للبيانات الشخصية، إلى أنه لا توجد لوائح تميز بين الأساتذة باختلاف بياناتهم الشخصية، أيضا نجد أن كل الأساتذة مهما كانت بياناتهم الشخصية والوظيفية

ينظرون إلى بيئة العمل في الكلية بمنظور واحد و هي تأدية وظائفهم وتحقيق أهداف الكلية ، فالجميع مطالبون بتحقيق الأهداف مهما كانت بياناتهم الشخصية.

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على منهجية الدراسة والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، من خلال الهيكل التنظيمي، ثم تطرقنا الى عرض وتحليل نتائج الدراسة، بدا بعرض بوصف عينة الدراسة ثم عرض وتحليل اجابات العينة حول متغيرات الدراسة، وفي الأخير قمنا بمناقشة نتاج الدراسة و توصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

توصلنا إلى أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) لكل المتغيرات.

وفي الأخير تأكدنا من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية والرتبة العلمية)، في الكلية محل الدراسة.

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية والرتبة العلمية)، في الكلية محل الدراسة.



الخاتمة العامة

من خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها حول موضوع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن صورة عاكسة لشعور العمال تجاه الأعمال التي يقومون بها، وحتى يكون هذا الشعور ايجابيا يجب على المنظمات البحث عن الاسباب او العوامل التي تؤدي الى عدم الشعور بالرضا الوظيفي، ومحاولة اجتنابها او التخفيف من تأثيرها، وهذا للمحافظة على الموارد البشرية التي تعمل تحت وصايتها، كما يجب على المنظمات القيام بدراسات دورية لتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى عمالها، بالإضافة الى تشخيص الاسباب التي تؤدي الى عدم الرضا الوظيفي ومحاولة تجنبها من اجل الاستفادة قدر الامكان من قدرات مواردها البشرية من اجل تحقيق اهدافها.

أما فيما يخص الالتزام التنظيمي فهو الآخر من أهم المواضيع الحديثة التي لقيت إهتمام كبير من طرف علماء علم الاجتماع، علم النفس وعلوم التسيير، ويعتبر من أهم المتغيرات السلوكية التنظيمية، ذلك من خلال دراسة سلوك الموظفين وشعورهم بواجباتهم اتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة وكذا شعورهم القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الإستمرار فيها.

كما أن الالتزام التنظيمي يعد من بين أهم العناصر التي تساهم في نجاح المنظمات بصورة كبيرة وذلك من خلال الولاء الذي يخلقه لدى الموظفين، والذي يؤدي الى تحقيق التزامهم الذاتي في العمل و من ثم في المنظمة ككل.

ومن خلال هذه الدراسة تم القيام بالبحث عن اثر الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي، كما تم التعرف على واقعه وضرورته في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي تم القيام بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث.

حيث اعتمدنا في هذه الدراسة الإستبانة تم تصميمها انطلاقا من أدبيات الموضوع والدراسات السابقة، وانتهت في الأخير باعتماد 41 عبارة وزعت على محورين، وقد تم التأكد من صدقها عن طريق صدق الظاهري (المحكمن) و صدق المحك (عن طريق نظام SPSS 21)، أما ثباتها عن طريق معاملات الثبات، والتي أثبتت النتائج صدقها وثباتها، كما تم الاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية كاختبار ألفا كرونباخ، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، الارتباط والانحدار...

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تقسيمها إلى:

أولا: النتائج النظرية:

❖ يعد الرضا الوظيفي للموظفين من اهم اهتمامات المنظمات في الوقت الحالي ،والتي

ينبغي تحقيقها من خلال دراسة العوامل المسببة لعدم الرضا ومحاولة تجنبها.

- ❖ تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين ليس بالأمر السهل كونه ذا صلة بنفيسة الفرد، وبالتالي لابد من تفهم احتياجات الموظفين و مواجهتها.
- ❖ الرضا الوظيفي ليس حالة ثابتة بل هو متغير من حين لآخر، فقد يكون الافراد راضين في وقت معين لا يعني بالضرورة ان يكون كذلك في الاوقات الاخرى.
- ❖ الرضا الوظيفي يعبر عن مشاعر الافراد و مدى التوافق بين توقعاتهم من عملهم من جهة وما يحصلون عليه من حوافز ومكافآت من جهة اخرى.
- ❖ الإلتزام التنظيمي هو مدى اقتناع الفرد بقيم و أهداف المنظمة إلى درجة التوافق معها و الاندماج فيها إلى أن يصبح جزء لا يتجزأ منها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة و التطوعية من أجل نجاح المنظمة و تقدمها و رفاهيتها.
- ❖ هناك ثلاث أنواع للإلتزام التنظيمي :الإلتزام استمراري ، العاطفي ومعيارى .
- ❖ للإلتزام التنظيمي أهمية كبيرة للمنظمة بحيث يقلل من دوران العمل و يشجع روح التعاون و البناء و تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد.
- ❖ نظرا لأهمية الإلتزام التنظيمي وحب على المنظمات إشراك موظفيها في أهدافها وطموحاتها وجعلها هدف واحد، فكلما زاد شعورهم بالإلتزام زاد تقبلهم للتغيير والتطوير التنظيمي لأجل تفوق وازدهار المنظمة.

ثانيا :النتائج التطبيقية:

فكانت بخصوص الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ، والتي كان الهدف منها إيجاد اثر الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة،وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

❖ توصلنا من خلال هذه الدراسة الى وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى الاساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، وكذلك مستوى متوسط بالنسبة لأبعاد (الاجر)، ومستوى مرتفع من الرضا الوظيفي بالنسبة للبعد المتبقية (محتوى العمل، نمط الاشراف، الترقية، جماعة العمل وظروف العمل)، حيث جاء في المركز الاول بعد محتوى العمل ثم يليه بعد ظروف العمل ثم بعد جماعات العمل فبعد نمط الاشراف ثم بعد الترقية وفي الاخير بعد الاجر.

❖ كما وجدنا أيضا مستوى مرتفعا بالنسبة للالتزام التنظيمي بأبعاده لدى الاساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة،اين جاء في المركز الاول الإلتزام المعياري ثم الإلتزام العاطفي فالإستمراري .

❖ كما اظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي.

❖ أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثبات صلاحية النموذج ووجود أثر ذو دلالة معنوية لرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي،حيث اسفرت النتائج على ان لابعاد الرضا

الوظيفي دور في رفع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الاساتذة في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

❖ كما اشارت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الى مايلي :

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي الإستمراري في

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي العاطفي في كلية

العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي المعياري في كلية

العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

❖ اما بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية فقد اشارت نتائج الدراسة على انه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى (الجنس،السن،المستوى التعليمي،الحالة

الاجتماعية،الخبرة المهنية والرتبة العلمية) في المؤسسة المبحوثة.

❖ اما بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة والتي اشارت نتائج الدراسة على انه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى (الجنس،السن،المستوى التعليمي،الحالة

الاجتماعية،الخبرة المهنية والرتبة العلمية) في المؤسسة المبحوثة.

الاقتراحات

❖ محاولة تحديد العوامل والعناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق حالات عدم الرضا

الوظيفي لدى الاساتذة ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها

❖ يجب ان يكون الرضا الوظيفي من بين المواضيع التي يحظى باهتمام كلية العلوم

الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، فزيادة الرضا لدى الاساتذة يساهم في تحسين ادائهم وزيادة التزامهم تجاه الكلية.

❖ الحرص على التقسيم العادل لساعات العمل بين الاساتذة بكلية العلوم الإقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير، حتى نتجنب التذمر عند الاساتذة وتحقيق العدل بينهم، وبالتالي تجنب جزء كبير من الصراعات الداخلية.

❖ توفير كافة الادوات اللازمة للعمل للأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

❖ الحرص على تعديل مناخ العمل حتى يصبح ملائم لإحياء روح الجماعة.

❖ العمل جاهدا على معرفة احتياجات الاساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير. وذلك من اجل الحرص على تلبيتها وبالتالي الرفع من مستوى التزام الاساتذة والمحافظة على بقائهم في الجامعة .

❖ أن تركز إدارة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير أكثر على تبني استراتيجيات وأساليب تتضمن استمرار هذا الالتزام وتقويته كتقديم المزيد من الحوافز المادية والمعنوية للأساتذة، وتوسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرارات، وإثراء العمل، وغيرها.

❖ الإستمرار في توطيد العلاقات ما بين الزملاء والرؤساء لما في ذلك من أثر كبير في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة الجامعيين وذلك عن طريق الندوات والمحاضرات واللقاءات المفتوحة التي تساعد في تكوين العلاقات الاجتماعية وتقويتها .

❖ تنمية مستوى الإلتزام التنظيمي للأساتذة من خلال تحسيسهم بأهميتهم داخل الكلية.

❖ القيام بدراسات دورية لتحديد مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الاساتذة داخل كلية ،تعرف على احتياجاتهم ودرجة رضاهم والتزامهم.

توجيهات لبحوث مستقبلية:

بعد إعداد هذه الدراسة توضح للباحث العديد من الأفكار التي قد تكون مفيدة كإشكاليات مستقبلية نوجزها فيما يلي:

❖ علاقة الإلتزام التنظيمي بضغوط العمل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة ؟

❖ أثر الحوافز المادية والمعنوية على الإلتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة ؟

❖ دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة ؟

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن دراستنا هذه يمكن أن تكون مرحلة تمهيدية لمواضيع

بحث مستقبلية، فرغم كل الجهود المبذولة في إطار هذا البحث يبقى هذا الموضوع، واسع و يحتاج

إلى دراسات أخرى أعمق مستقبلا نفتح المجال لها للباحثين المهتمين.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب :

- 1- احمد حسين عبد الرزاق،العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، لدى الاخصائيين الاجتماعيين بالمجال لتعليمي والمجال الطبي،مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية،العدد15،الجزء1،2004.
- 2- أحمد صقر عاشور،إدارة القوى العاملة،لأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1983 .
- 3- احمد يوسف دودين،ادارة التغيير و التطوير التنظيمي،دار اليازوري العلمية،للنشر و التوزيع،عمان،الاردن،2012.
- 4- أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج spss، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 5- بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي"رؤية تطبيقية مبسطة"، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
- 6- جيرالد جرينبرغ وروبيرت بارون،ادارة السلوك في المنظمات،دار المريخ للنشر،السعودية،2004.
- 7- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية"إطار متكامل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 .
- 8- حسين حريم، السلوك التنظيمي ،سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، الأردن ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع،2004.
- 9- حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009.
- 10- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة،دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطباعة،الطبعة الاول،عمان، الاردن،2000 .
- 11- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2001.
- 12- سامح عامر وعلاء قنديل،التطور التنظيمي،دار الفكر ناشرون وموزعون،ط 2010،1.
- 13- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط 1999.
- 14- سهيلة محمد عباس،ادارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي، دار وائل لنشر، عمان، الاردن،ط1، 2003.
- 15- سيد الهواري،الادارة:الاصول والاسس العلمية للقرن 21:روشتات ادارية جديدة لعالم متغير متنافس،دار الجيل للنشر والتوزيع،2002.

- 16- شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008.
- 17- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 18- طارق طه، الإدارة، منشأة المعارف للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002 .
- 19- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 20- عايدة سيد خطاب ، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال و الخدمات، ط3، القاهرة، 1997.
- 21- عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 1998 .
- 22- عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 23- علي اسعد محمد محسن ، وآخرون ،الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية ،مركز البحوث والتنمية ،جامعة الملك عبد العزيز ،جدة ، 1984.
- 24- علي عسكر ، اتجاهات زيادة دافعية العنصر البشري في مجال العمل ،معهد الإدارة العامة ،الرياض السعودية، العدد ،52، 1986 .
- 25- علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 .
- 26- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 2005.
- 27- كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2 2004.
- 28- ماجدة العطية ، سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.
- 29- محمد الصيرفي ،السلوك التنظيمي، حورس للنشر و التوزيع، الاسكندرية، ط2، 2005.
- 30- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
- 31- محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لندنيا الطباعة النشر، الإسكندرية، مصر، ط1 2006.
- 32- محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء، عمان، ط1، 2008.
- 33- محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، عمان، 2006.
- 34- محمد سعيد سلطان، سلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، ط1، 2002.

- 35- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 3 ، 1986 .
- 36- محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط 3، 2000.
- 37- محمود السيد وآخرون، العلوم السلوكية، دار الحريري لنشر و التوزيع، القاهرة، 2002.
- 38- مروان أسعد وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز الشرق الأوسط الثقافي للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ط1، 2009.
- 39- مروان طاهر الزغبى، الرضا الوظيفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، عمان، الاردن، ط1، 2011.
- 40- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية، للكتاب، 1992.
- 41- منال احمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، الطبعة الاولى، 2015.
- 42- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي وأساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل لنشر، عمان، ط2، 2003.
- 43- موسى المدهون و ابراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا و اداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، ط1، 1995.
- 44- مؤيد سعيد السالم وعادل صالح حرحوس، ادارة الموارد البشرية، المكتبة الوطنية، بغداد، 1991.
- 45- نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss ، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2006.
- 46- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 2004.
- 47- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات وعلم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

❖ المذكرات:

- 1- إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربوي والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2009، المملكة العربية السعودية.
- 2- إيهاب احمد عويضة، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية محافظات غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة ،ادارة الاعمال،كلية التجارة ،عمادة الدراسات اعليا،الجامعة الاسلامية ،غزة،فلسطين، 2008 .
- 3- إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركات الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 4- بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، دراسة حالة، جامعة محمد خيضر بسكرة- ، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة بسكرة، 2006.

- 5- حسن بن نابي ، **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل** لدى أطباء المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد بولاية تيزي وزو ، رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر 2 ،2012.
- 6- حليم بوزرزور ، **بوسالية وهيبة ،اثر ادارة بيئة العمل على الرضا الوظيفي**،دراسة حالة بمركب هنكل- شلغوم العيد- رسالة ماجستير -جامعة منتوري،قسنطينة،2011.
- 7- حنان بنت ناصر صالح الخليفي،**الرضا الوظيفي وعلاقته بالذكاء الوجداني** لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير ، قسم علم النفس ، جامعة أم القرى، 2010، المملكة العربية السعودية.
- 8- رابح برباخ، **علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2014.
- 9- شفيق شاطر، **اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة أمحمد بومرداس،. 2010
- 10- شهرزاد لبصير ، **عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي**، رسالة الماجستير، علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2000.
- 11- صباح بلوناس، **اثر انماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي**،دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة،رسالة لنيل شهادة دكتوراه،تخصص علوم التسيير،2015.
- 12- صقر محمد أكرم حلس، **دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين** (دراسة حالة على بلدية غزة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- 13- عادل بضياف ،**مدى فعالية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وادارة،جامعة قسنطينة ، 2009 .
- 14- فطيمة بوهنتالة ، **التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2000.
- 15- محمد بن غالب العوفي،**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**،دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض،رسالة ماجستير،قسم العلوم الادارية،كلية الدراسات العليا،جامعة نايف للعلوم الامنية،الرياض،2005.
- 16- محمد محمد مصطفى أبو جياب، **مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير،تخصص ادارة الاعمال،كلية التجارة،الجامعة الاسلامية،غزة،فلسطين،2014.
- 17- نور الدين شنوفي ، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،. 2005
- 18- نور الدين عسلي ،**إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين** -دراسة حالة مؤسسة المطاحن الحضنة ولاية المسيلة-، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر،. 2008

19- هند لبصير ،اثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الاعلام والاتصال،دراسة حالة القطاع بولاية جيجل،رسالة دكتوراه،تخصص تسيير الموارد البشرية،جامعة بسكرة،2015.

20- وردة العزيز،علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي،عند عمال الدوريات،دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك،رسالة ماجستير،تخصص علم النفس العلم والتنظيم،2009.

21- عزيزون زهية،التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة ماجستير،علوم التسيير،تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات،جامعة سكيكدة،2006.

❖ المجالات:

1- احمد علي ابو سمك،التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمؤسسات وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بقطاع غزة،رسالة ماجستير،ادارة الاعمال،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية،جامعة الازهر،غزة،2011 .

2- باسم عباس كريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي،دراسة ميدانية لكلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،المجلد 12،العدد2010،3.

3- ثابت إحسان احمد، الرضا الوظيفي على وقف بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية، جامعة الموصل، العراق، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضي، المجلد، 17، العدد57، 2011.

4- حسن أحمد لوزي،تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كويت، العدد2010،83.

5- حكمت محمد فليح، تحسين العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، قسم ادارة الأعمال، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة تكريت، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 83 ، اليمن.

6- خالد محمود عزيز العبادي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، جامعة الموصل للعلوم الرياضية، العراق، مجلد 19، العدد61، 2013.

7- خضير، د.نعمة عباس، وآخرون، الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد 31، 1996.

8- راتب السعود وسوزان سلطان،درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية وعاقبتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها ،مجلة جامعة دمشق،،المجلد 15،العدد2009،2،ص،205

- 9- عبد الرحمان برقوق، هدى درنوني، الالتزام التنظيمي، المفهوم، الأبعاد والنتائج، جامعة بسكرة، الجزائر، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 2014، 13.
- 10- عبد عادل عبد الفتاح سلامة، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين الشمس، مجلة كلية التربية، القاهرة، العدد 23، الجزء 1، 1999.
- 11- قيس ابراهيم حسين، دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في، الشركة العامة للصناعات الكهربائية-ديالي، مجلة القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السليمانية، السنة التاسعة، العدد 26، 2013.
- 12- لطيفة عريق وحبيب الود، اقتراح نموذج عمل من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الذين يعانون من ضغوط العمل في المؤسسات الصناعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 1، 2013.
- 13- مجلة دنانير، القيم الاخلاقية واثرها في تحيق الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد، العدد الخامس
- 14- محمد الشوافي، دور مناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي، مجلة البحث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد 24، 2002.
- 15- محمد عليمات، الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم الثانوي المهني في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، الأردن، اريد، المجلد 10، العدد الاول، 1994.
- 16- محمد مصطفى الخشروم؛ تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب؛ قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27، العدد 3، سوريا، 2011.
- 17- هدى درنوني، الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد، النتائج)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 18- الواصل، ع.ع، "البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 19- يونس أحمد إسماعيل الشوابكة حسن الطعاني، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 1، الأردن، 2013.
- ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Brikendaziri, Job satisfaction:A literature review,Management research and practice ,Vol, 3 ISSUE 4,2011.
- 2- Fatima Mohammed, Job satisfaction and organisational commitment « Acorrelationstudy in Bhrain, internnational journal of business, Humanities and Technology, American university of Kuwait, Vol3, No5 , May 2013.

- 3- Luthans, Fred, Organizational behavior, McGraw–Hill, Inc ,New York, 6Ed ,1992.
- 4- Mabasa Fumani Donald, Mabasa Engetani Lucia, Netshidzivhani Mmbegeni Victor, the relationship between job satisfaction and organizational commitment, among academic staff members in a selected higher education institution, The WEI International Academic Conference Proceedings, The West East Institute Vienna, Austria, 2016.
- 5- Marie- Georges Filleau , Clotilde Marque- Rippoul , Les Théories L'organisation Et De L'entreprise, édition Marketing , paris, 1999.
- 6- Meyer J. and Allen , "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", Journal of Occupational Psychology, Vol 63, 1990.
- 7- Minisi, M.A , “The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority”, Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes, University of Pretoria, 2005.
- 8- Rabbecca Pamatasan glungsond mg Maynila, Tolentino, rganizational Commitment and job performance of the Academic Administrative Personnel, international journal of information Technology and Business management 29th july, vol 15, N° 1, 2013.
- 9- Sekaran, U., “Research Methods for Business a Skill Building Approach”, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004.
- 10- Tan Teck-Hong ,Amna Waheed, Herzberg’s motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money, *Asian Academy of Management Journal*, Vol, 16, No.1, 2011.
- 11- william.j al ,La gestion des ressources humaines, MC Graw hill, Québec 1985.

ثالثا: المواقع الالكترونية

- 1- <https://hrdiscussion.com/hr2189.html>. cite visitée le :10/03/2018 a 20:15
- 2- <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2006-2-page-195.htm> cite visitée le :29/05/2019, a 18 :48
- 3- <http://fsecsg.univ-biskra.dz/index.php/> Rapport de la première session ordinaire du Conseil d'administration, Université Mohammad Khaydar Biskra, 15/11/2017 , cite visitée le :25/05/2019 a 19 :25



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر واقتصاد المؤسسة

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير



إستمارة بحث

أساتذتي الكرام :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

يسرني أن أضع بين يديكم استمارة خاصة بدراسة: أثر الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة، أرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص تسيير و اقتصاد المؤسسة بجامعة محمد خيضر بسكرة. لذا أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتمكم عوناً كبيراً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف الأستاذة:

السبتي وسيلة

من إعداد الطالبة :

خينش ليلي

السنة الدراسية 2019/2018

القسم الاول: البيانات الشخصية و الوظيفية

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

اقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة
 من 40 إلى 49 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

ماجستير دكتوراه

4- الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج بدون أولاد متزوج بأولاد

5- الخبرة المهنية:

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

6- الرتبة العلمية:

أستاذ محاضر ب أستاذ محاضر أ أستاذ مساعد ب
 أستاذ مساعد أ أستاذ

القسم الثاني:

المحور الأول: الرضا الوظيفي:

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد الرضا الوظيفي (الأجر، محتوى العمل، نمط الاشراف، الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل المادية)، لذلك الرجاء وضع علامة (X) امام الاختيار الذي يعبر (عن وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عبارة من هذه العبارات (فيما يخص الجامعة) .

| الرقم | عبارات القياس (الرضا الوظيفي) | التقييم | | | | الأبعاد |
|-------|--|----------------|-----------|-------|------------|--------------|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق بشدة | |
| 01 | أشعر ان راتي الذي احصل عليه يتناسب مع عملي كأستاذ في الجامعة | | | | | الأجر |
| 02 | العلاوات الاضافية المقدمة للأساتذة الجامعيين مجزية. | | | | | |
| 03 | الأجر الذي احصل عليه يسد احتياجاتي المعيشية. | | | | | |
| 04 | يتناسب الأجر الذي احصل عليه مع الوضع الاقتصادي العام للمجتمع. | | | | | |
| 05 | لا أشعر بالملل في عملي لعدم وجود تكرار في المهام. | | | | | محتوى العمل |
| 06 | اكلف بمهام تتناسب مع طبيعة عملي . | | | | | |
| 07 | أشعر ان الوقت الذي تتيحه لي وظيفتي لتفرغ لحياتي العائلية مناسب . | | | | | |
| 08 | مهامي المطلوبة مني واضحة ودقيقة . | | | | | |
| 09 | يقدم لي الرئيس المباشر المساعدة في حالة وجود صعوبات في العمل. | | | | | نمط الاشراف |
| 10 | أشعر ان تعامل الرؤساء معي يسوده التقدير والإحترام. | | | | | |
| 11 | تؤخذ آراء الاساتذ بعين الاعتبار من طرف الرئيس المباشر. | | | | | |
| 12 | احصل على قدر مناسب من التحفيز و التشجيع. | | | | | |
| 13 | علاقتي مع رئيسي المباشر جيدة. | | | | | |
| 14 | يعترف رئيسي المباشر بجهودي في العمل. | | | | | |
| 16 | سياسة الترقية المعتمدة من طرف الجامعة وضوح. | | | | | الترقية |
| 17 | تم الترقية في الدرجات بطريفة شفافة وعادلة. | | | | | |
| 18 | تتيح لي وظيفتي فرصة التعلم واكتساب معارف جديدة. | | | | | |
| 19 | مناخ العمل داخل الجامعة تسوده روح الجماعة. | | | | | |
| 20 | أشعر بسهولة الاتصال داخل المجموعة . | | | | | جماعات العمل |
| 21 | توجد علاقات غير رسمية تربط بين الزملاء خارج العمل(الجامعة). | | | | | |
| 22 | أشعر بوجود ثقة متبادلة بين الزملاء في العمل. | | | | | |
| 23 | توفر الجامعة كافة الادوات اللازمة للعمل. | | | | | |

| | | | | | | |
|------------|----|--|--|--|--|--|
| ظروف العمل | 24 | أشعر بالانحياز حين أقوم بعملتي . | | | | |
| | 25 | أشعر بالاستقلالية في العمل. | | | | |
| | 26 | توزيع ساعات العمل بين الأساتذة بطريقة عادلة. | | | | |
| | 27 | توقيت ساعات العمل ملائم . | | | | |

المحور الثاني: الإلتزام التنظيمي:

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى ابعاد الإلتزام التنظيمي (الإلتزام التنظيمي الاستمراري، الإلتزام التنظيمي العاطفي و الإلتزام التنظيمي المعياري)، لدى الأساتذة، لذلك الرجاء وضع علامة (X) امام الاختيار الذي يعبر (عن وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عبارة من هذه العبارات (فيما يخص الجامعة التي تعمل بها).

| الأبعاد | الرقم | عبارات القياس (الإلتزام التنظيمي) | التقييم | | | |
|---------------------|-------|---|----------------|-----------|-------|------------|
| | | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق بشدة |
| الإلتزام الاستمراري | 01 | في حالة توفر فرص عمل مشابهة لعملتي افضل الاستمرار في هذا العمل | | | | |
| | 02 | سأستمر في العمل بالجامعة لاني أشعر بالراحة فيها | | | | |
| | 03 | أشعر ان تركي لعملتي في الجامعة يسبب لي عدة مشاكل | | | | |
| | 04 | لدي استعداد للاستمرار في عملي كأستاذ حتى لو ذهب زملائي لمكان اخر. | | | | |
| | 05 | يمكن الحصول على مكاسب كبيرة من عملي في الجامعة | | | | |
| الإلتزام العاطفي | 06 | أشعر ان هناك توافق وتشابه بين قيمي و توجهاتي مع قيم و توجهات الجامعة | | | | |
| | 07 | أشعر بالفخر عندما اخبر الاخرين بانني اعمل في جامعة بسكرة | | | | |
| | 08 | أشعر ان جامعة بسكرة هي الافضل من بين جميع الجامعات التي يمكن ان اعمل بها | | | | |
| | 09 | أشعر ان الجامعة هي المكان المناسب الذي افضل العمل فيه | | | | |
| | 10 | أشعر انه من واجبي بذل قصارى جهدي لتحقيق اهداف الجامعة | | | | |
| الإلتزام السعائري | 11 | أعتقد أن ترك العمل الحالي (في الجامعة) دون مبرر تصرف غير أخلاقي | | | | |
| | 12 | أشعر انه من واجبي الاهتمام والمحافظة على سمعة ومصير الجامعة التي اعمل بها . | | | | |
| | 13 | استمتع بالحديث عن عملي مع اصدقائي خارج نطاق الجامعة . | | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|--|
| | | | | | من واجبي تقليم المساعدة والدعم لمساعدة زملائي في العمل (الجامعة) | 14 | |
| | | | | | أشعر ان هناك فضل للجامعة في بناء حياتي المهنية | 15 | |

الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

