



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر \* بسكرة \*

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع



عنوان المذكرة

## الرضا الوظيفي و دوره في تحقيق الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بديرية التجهيزات العمومية - بسكرة

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - تخصص علم اجتماع إدارة و عمل -

تحت إشراف الأستاذة:

❖ د. حليلو نبيل

إعداد الطالبة:

❖ زميط سهام

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَهُ اللَّهُ  
عَمَلَكُمْ وَرَسُولَهُ وَالْمُؤْمِنُونَ



[سورة التوبة: 105]

صَدَقَ اللهُ الْعَظِيمُ

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي انار لي درب العلم و المعرفة و اعانني عل  
اداء هذا الواجب و وفقني الى انجاز هذا العمل.

انوجه بجزيل الشكر و الامثنان الى كل من ساعدني من قريب  
او بعيد على انجاز هذا العمل و في تذليل ما واجهته من  
صعوبات، و اخص بالذكر الاستاذ المشرف " حليلو نبيل "

الذي لم يبخل علي بتوجيهاته و نصائحه القيمة التي كانت عوننا  
لي في اتمام هذا البحث.

## فهرس الجداول

| الصفحة | العنوان                                                      | الرقم |
|--------|--------------------------------------------------------------|-------|
| 63     | الاجر الذي انتقتضاه يناسب الجهد الذي ابذله                   | 01    |
| 64     | الراتب الذي احصل عليه يسد احتياجاتي                          | 02    |
| 64     | سياسة الاجور المتبعة من طرف المؤسسة مرضية                    | 03    |
| 65     | الاقتطاعات الضريبية ليست عبئا بالنسبة لي                     | 04    |
| 65     | الترقية تتم على اساس الاداء و الكفاءة                        | 05    |
| 66     | يعقد الرئيس اجتماعات خاصة من اجل مناقشات هادفة في مجال العمل | 06    |
| 66     | توزيع الاعمال بين العاملين منصف                              | 07    |
| 67     | المهام المطلوبة في العمل واضحة و دقيقة                       | 08    |
| 67     | اكلف باعمال تتناسب مع طبيعة عملي                             | 09    |
| 68     | هناك صعوبات تواجهني في عملي                                  | 10    |
| 68     | تعامل الرؤساء معي يسوده التقدير و الاحترام                   | 11    |
| 69     | احصل على قدر مناسب من التحفيز و التشجيع                      | 12    |
| 69     | العمل يتيح الفرص لتكوين العلاقات                             | 13    |
| 70     | مسؤولي المباشر يمنحني فرصة للتمكين                           | 14    |
| 70     | العمل الذي اديه يشعرني باحترامي ذاتي                         | 15    |
| 71     | اتمسك بوظيفتي لانني اتحصل من خلالها على ما اريد              | 16    |
| 71     | اتقن عملي ما دام يحقق لي المنفعة الشخصية                     | 17    |
| 72     | ليس لدي فرصة اخرى غير ان اظل في عملي                         | 18    |
| 72     | ارغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني و بين زملائي في العمل | 19    |
| 73     | اواصل عملي رغم المصاعب التي تواجهني                          | 20    |

|    |                                              |    |
|----|----------------------------------------------|----|
| 73 | افتخر بالانتماء لمؤسستي                      | 21 |
| 74 | اشعر بالحماسة نحو اداء عملي بالمؤسسة         | 22 |
| 74 | اشعر بان مشاكل المؤسسة هي مشاكلنا الخاصة.    | 23 |
| 75 | اسعى للحفاظ على ادوات و اجهزة العمل          | 24 |
| 75 | اقدم الدعم لمؤسستي حتى و ان كنت متقاعد       | 25 |
| 76 | احتفظ باسرار عملي                            | 26 |
| 76 | اسعى للالتزام بالواجبات المسنة الي           | 27 |
| 77 | احافظ على الدوام الرسمي للعمل                | 28 |
| 77 | لا اقوم بتاجيل العمل لوقت اخر                | 29 |
| 78 | اتحمل مسؤولية قراراتي في حالة ما تمت مساءلتي | 30 |

## فهرس الاشكال

| الصفحة | العنوان                                            | الرقم |
|--------|----------------------------------------------------|-------|
| 26     | هرم ماسلو للحاجات الانسانية                        | 01    |
| 30     | العلاقة بين اشباع العوامل الصحية و الرضا عن العمل  | 02    |
| 31     | العلاقة بين اشباع العوامل الدافعة و الرضا عن العمل | 03    |
| 54     | العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي        | 04    |

## فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع                           |
|--------|-----------------------------------|
|        | -الإهداء                          |
|        | -شكر وتقدير                       |
|        | -فهرس الجداول والأشكال            |
|        | -قائمة المحتويات                  |
| أ      | -مقدمة                            |
|        | الفصل الأول                       |
|        | 1-موضوع الدراسة                   |
| 3      | -تمهيد                            |
| 4      | 1-1-الإشكالية                     |
| 5      | 1-2-أسباب اختيار الموضوع          |
| 5      | 1-3-أهمية وأهداف الدراسة          |
| 6      | 1-4-تحديد المفاهيم                |
| 13     | 1-5-الدراسة السابقة               |
| 18     | 1-6-منهج الدراسة                  |
| 19     | -خلاصة الفصل                      |
|        | الفصل الثاني                      |
|        | 2-الرضا الوظيفي                   |
| 21     | -تمهيد                            |
| 22     | 2-1-نظرة تاريخية عن الرضا الوظيفي |



|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| 23 | 2-2-أهمية الرضا الوظيفي                         |
| 24 | 2-3-أبعاد الرضا الوظيفي                         |
| 25 | 2-4-نظريات الرضا الوظيفي                        |
| 34 | 2-5-قياس الرضا الوظيفي                          |
| 36 | 2-6-العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي            |
| 43 | -خلاصة الفصل                                    |
|    | الفصل الثالث                                    |
|    | 3-الالتزام التنظيمي                             |
| 46 | -تمهيد                                          |
| 47 | 3-1-أهمية الالتزام التنظيمي                     |
| 48 | 3-2-أبعاد الالتزام التنظيمي                     |
| 49 | 3-3-مداخل دراسة الالتزام التنظيمي               |
| 50 | 3-4-مراحل الالتزام التنظيمي                     |
| 51 | 3-5-العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي |
| 54 | 3-6-المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي      |
| 57 | -خلاصة الفصل                                    |
|    | الفصل الرابع                                    |
|    | 4-الدراسة الميدانية                             |
| 59 | -تمهيد                                          |
| 60 | 4-1-مجالات الدراسة                              |
| 60 | 4-1-1-المجال المكاني                            |

|    |                               |
|----|-------------------------------|
| 61 | 4-1-2-المجال الزمني           |
| 61 | 4-1-3-المجال البشري           |
| 61 | 4-2-مجتمع الدراسة             |
| 62 | 4-3-عينة الدراسة              |
| 62 | 4-4-أدوات الدراسة             |
| 63 | 4-5-عرض وتحليل بيانات الدراسة |
|    | 4-6-نتائج الدراسة             |
| 80 | خلاصة الفصل                   |
| 82 | خاتمة                         |
| 84 | قائمة المراجع                 |
|    | الملاحق                       |

مقدمة

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحتاجها أي منظمة، فهو المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدر من مصادرها البالغة الأهمية لتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية ولما تملكه من معارف ومهارات تميزه بالليوننة والإبداع وسرعة رد الفعل، لذلك يمكن القول أن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على مدى تحكمها وتأطيرها الصحيح لمواردها البشرية.

هذه الموارد تتسابق عليها المنظمات لتوفرها كما وكيفا من أجل استغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق رضا عالي، وهو ما جعل إدارية هامة ومعقدة، فكون رضا الأفراد العاملين في المنظمات يتصف بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة فإن هذا الرضا بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه حتى يتم التعرف على أوجه القوة ومن ثم تطويرها وتميئتها وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب، مما يثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة، ويزيد من ولائهم والتزامهم من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي يساعد الفرد على التحرك في حدود ذلك الالتزام بالمهام والأعمال المخولة له.

ومن هنا وجب التفكير في توفير بيئة عمل ملائمة وبالشكل الذي يحقق للأفراد الالتزام بعملهم باعتباره المكان الذي يقضون فيه معظم ساعاتهم اليومية، ولذا أصبح موضوع الالتزام التنظيمي من الموضوعات المهمة للدراسة من خلال بحث الجوانب المختلفة لمصادر الالتزام لدى الفرد داخل المنظمة وقياس درجة التزامهم داخل عملهم.

وقد ارتبط مفهوم الالتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي، بحيث أن الالتزام يختلف من فرد لآخر نتيجة للجهد المبذول من طرف كل فرد ومدى اقتناعه بأهدافه المنظمة، فكما وفر العمل للفرد إشباعا لحاجاته ودوافعه يزيد التزام هذا الأخير، وهو ما يمثل مؤشرا على فعالية التنظيم.

# الفصل الأول

موضوع الدراسة



1-1- الإشكالية:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج لضمان سير حركة المنظمات، حيث تولي أغلب المنظمات اهتماماً رئيسياً بمواردها البشرية، حيث تعمل على توفير اليد العاملة الجيدة و المؤهلة سواءاً ند اختيارهم لشغل الوظائف أو الرص على تدريبهم و اكسابهم الممارات المختلفة، فهم الذين يبعثون فيها مظاهر النشاط العمل و هم يقومون بهذا الدور لان المنظمات هي ادواتهم للانتاج و التبادل و و اتساع حاجاتهم المختلفة.

و في هذا السياق تناولت الدراسات كثيراً من الامور المهمة و الظواهر السلوكية في المنظمات و منها الرضا الوظيفي، ازاء مؤثرات العمل الذي يقوم به، و كذلك البيئة المحيطة بالعمل و ان في اشباع حاجات الافراد بالمنظمة تحقيق لمستوى عالي من الرضا الوظيفي لديهم و هذا بدوره يؤثر على الانتاجية، و معدل الغياب و السلوك الفردي بشكل عام اتجاه عمله و منظمته كما يؤثر على درجة الالتزام، و هذا الاخير هو احدى الموضوعات التي تناولتها الدراسات من جوانب متعددة و باساليب مختلفة، و قد برهن التاريخ الحديث ان النمو الاقتصادي الذي حققته الدول المتقدمة انما يعود الى قوة عمل ملتزمة، حيث ظهر تميز بعض المنظمات الادارية من خلال عمل الموارد البشرية لها بكل اخلاص و امانة، و من هنا يتحقق الانتماء و الولاء للمنظمة و الحرص على بذل الجهد يف سبيل استمراريتها و تحقيق اهدافها المرجوة و الذي ينعكس بدوره على تحقيق الجودة و رفع معدلات الانتاجية، كما ان رضا العاملين في المؤسسة يتوقع ان ينتج عنه قدر اكبر للقيام بواجباتهم و وظائفهم بمستوى اغلب من الكفاية و الفعالية و الابداع ، و انطلاقاً من موقع كل من الرضا الوظيفي و الالتزام في المنظمة جاءت هذه الدراسة لتكشف عن هذه الاخيرة بالنسبة لاولى و ذلك في مديرية التجهيزات العمومية بولاية بسكرة، و هذا من خلال الانطلاق من التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو الرضا الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي؟

التساؤلات الفرعية:

1- ما دور الرضا الوظيفي في تحقيق الالتزام المستمر؟

2- ما دور الرضا الوظيفي في تحقيق الالتزام العاطفي؟

3- ما دور الرضا الوظيفي في تحقيق الالتزام الاخلاقي؟

1-2- اسباب اختيار الموضوع:

- الاسباب الذاتية: و تكمن الاسباب الذاتية التي دفعتني الى اختيار هذا الموضوع:
- الرغبة في البحث و الاستطلاع في موضوع الموارد البشرية، الرضا الوظيفي و دوره في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي و تأثيره على التزام الموظفين في مديرية التجهيزات العمومية و اثره رصيدي المعلوماتي في هذا المجال الهام من مجال الحياة العملية و زيادة معرفتنا النظرية التطبيقية.
- الاسباب الموضوعية: تكمن الاسباب الموضوعية في ما يلي:
- امكانيات البحث متوفرة، اي ان هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة نظرا لامكانية الوصول الى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.

1-3- اهمية الدراسة:

- يعالج هذا البحث مفهومي لا يقل اهمية احدهما على الاخر و هما الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي و لا سيما في ظل الظروف الراهنة التي تمر بها المنظمات.
- تكمن اهمية الدراسة الحالية في انها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الادارة.
- كما ان لهذه الدراسة اهداف تسعى الوصول اليها و من بينها ما يلي:
- ✓ تسهم هذه الدراسة في التوصل الى فهم لطبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي لدى العاملين و الالتزام التنظيمي في المنظمة.
- ✓ قد يفيد هذا البحث المهتمين بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي في المنظمة و ذلك لما يحققه من اهداف عديدة.
- ✓ تعميق مستوى الفهم لموضوع الرضا الوظيفي بهدف زيادة التزام العاملين و تفعيل الاداء لديهم.
- ✓ التعريف بموضوع الرضا الوظيفي لدى المنظمات كعامل مؤثر في الالتزام و في فعالية المنظمة، و للتعرف على اسباب الفروقات في الالتزام التنظيمي بين العاملين.



1-4- تحديد المفاهيم:

1. مفهوم الالتزام التنظيمي:

**لغة:** يعني العهد، و يلزم الشيء لا يفارقه، و الملازم لشيء مداوم عليه، و يعني العهد و القرب و النصر و المحبة. (1)

**اصطلاحاً:** تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، الا ان توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل و تضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل، الالتزام نحو الواجبات، و المهام الداخلية للعمل، و الالتزام نحو جماعة العمل و غيرها، و التي عبرت عن متغيرات اساسية في الالتزام التنظيمي.

و يرى ( بورتير Porter) بان الالتزام هو " استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، و امتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، و القبول بالقيم و الاهداف الرئيسية للمنظمة ".

اما (شeldon) فيرى ان الالتزام هو " التقييم الايجابي للمنظمة و العزم على العمل لتحقيق اهدافها "، و هو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، و الاخلاص لها و تحقيق اهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط و الافتخار بالعمل فيها.

اما (بوشان) فينظر الى الالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة للفرد و تاييده للمنظمة و انه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر و هي:

التطابق Identification : ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها.

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

الولاء Loyalty : و هو شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة. (2)

كذلك يعرف الالتزام التنظيمي بانه " عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة اكثر من ارتباطها بها لاسباب نفعية مادية ".

و ايضاً: يعرف الالتزام التنظيمي بانه " تعبير عن استعداد الفرد لبذل اقصى جهد ممكن لصالح المنظمة و رغبته الشديدة في البقاء بها، و من ثم قبوله و ايمانه بها و باهدافها و بقيمتها.

(1) ابن منظور و اخرون، لسان العرب، ط4، دار صادر، بيروت، مج5، 2005، ص 168.

(2) د/ موسى احمد خير الدين، د/ محمود احمد النجار: اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة ببيضان الاجتماعي في المملكة الاردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية جامعة البتراء، عمان، 2010، ص 11.

كذلك يعرف الالتزام التنظيمي بأنه " الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة ". (1)

من خلال التعاريف السابقة نستخلص ان الالتزام التنظيمي يتصف بالخصائص التالية:

أ- ان الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل بها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الافراد العاملين في التنظيم و تصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم.

ب- ان الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية و التنظيمية و ظواهر ادارية اخرى داخل التنظيم.

ج- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لانه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما ان التخلي عنه لا يكون نتيجة لتاثيرات عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتاثيرات استراتيجية.

د- يتصف الافراد الذين لديهم الالتزام التنظيمي بالصفات التالية:

- قبول اهداف و قيم المنظمة الاساسية و الايمان بها، و بذل المزيد من الجهد لتحقيق اهداف المنظمة، و وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، و وجود الميل لتقويم المنظمة التقييم الايجابي.

- **اما اجرائيا:** فالالتزام التنظيمي هو مدى اقتناع العاملين بادارتهم و قيمتها و اهدافها الى الدرجة التي تجعلهم يتوافقون معها، و يندمجون فيها و يشعرون انهم جزء اساسي و مؤثر مما يدفعهم الى بذل الجهود المطلوبة في مجال عملهم العادي فضلا عن استعدادهم لبذل مجهودات اضافية تطوعية من شأنها انجاح الادارة و تقدمها و رفاهيتها.

## 2. مفهوم الرضا الوظيفي:

- **لغة:** تشير بعض المعاجم اللغوية الى الرضا بانه : ضد السخط، و ارتضاه: رآه له أهلاً، ورضي عنه: أحبه و اقبل عليه (2)

(1) د/ فاروق عبد فلية، د/ السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2005، ص 285.

(2) ابن منظور و اخرون، مرجع سابق ص 190.

- اصطلاحاً:

قبل ان نتناول التعاريف المختلفة للرضا الوظيفي، نشير الى انه ثمة عدة مصطلحات شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله، فهي من جهة شبيهة بمصطلح الرضا الوظيفي، ومن جهة أخرى مرتبطة ومتداخلة معه، فنجد الروح المعنوية، الاتجاه النفسي نحو العمل، مناخ العمل الملائم....، فالروح المعنوية تعني رغبة الفرد النفسية لزيادة إنتاجيته، فتمثل ذلك الاستعداد الطبيعي والمكتسب المساهم بشكل كبير في دفع الفرد للمشاركة مع زملائه في العمل (1)، وفي ضوء علم الإدارة تعرف الروح المعنوية بأنها « اتجاهات الفرد أو الأفراد العاملين لمجموعة واحدة نحو أحوال بيئتهم العملية ونحو تعاونهم التلقائي في حدود أقصى ما تتسع له قدراتهم لصالح الهيئة التي يعملون فيها»، وهي الدرجة التي عندها يحقق الفرد حاجاته في إطار الظروف الكلية التي يعمل ضمنها (2)، إذن الروح المعنوية هي ذلك التعبير الذي يجسد مشاعر الفرد اتجاه العمل الذي يؤديه والذي يعكس مدى رغبته في إشباع حاجاته المختلفة.

أما الاتجاه النفسي نحو العمل فهو خلية من ثلاثة عناصر أولها العنصر المعرفي الذي يشتمل على مختلف المعلومات والخبرات والثقافة والعنصر العاطفي أي مشاعر الفرد التي تظهر في اتجاه معين سلبي أو إيجابي كالكرهية والحب، وأخيراً العنصر السلوكي الذي يعكسه تصرف الفرد اتجاه ما هو محيط به، فالإتجاه النفسي نحو العمل يمثل مختلف المعتقدات والمشاعر والسلوك المتبنى إزاء العمل، الذي يؤثر فيه بشكل أو بآخر مناخ العمل المتضمن مجموعة العلاقات والاتصالات القائمة بين العمال والمؤسسة إضافة إلى الإجراءات والمبادئ والقوانين التي تحكم العمل ويلتزم الفرد إلى حد بعيد بإتباعها. (3)

إن اختلاف مدلول المصطلحات السابق ذكرها لا يستبعد إشارتها المتكاملة لمشاعر الفرد نحو عمله، فإحساس الفرد بتوفر العدالة والمساواة والمعاملة الجيدة من قبل الأطراف المحيطين به يجعل من مشاعره إيجابية نحو عمله، فحاجات مشبعة ومن ثم نجده راض وروحه المعنوية مرتفعة واتجاهه النفسي نحو العمل صادق.

(1) عبد الرحمن العيسوي، علم النفس الإداري، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2004، ص 191.

(2) محمد بن الله الحربي، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني، الرياض، رسالة ماجستير في الحماية المدنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الشرطية، 2005.

(3) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 192.

لقد تعددت التعاريف وتباينت في إبراز المتغيرات ذات الصلة بالرضا الوظيفي، فنجدته يشير إلى «مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، فقد تكون إيجابية أو سلبية، وتعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله» (1) فحسب ما جاء به التعريف نجد أن الرضا الوظيفي يمثل سلوكاً ضمنياً يكمن في وجدان الفرد كما قد يبرز في سلوكه الخارجي هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد تكون مشاعره إيجابية أو سلبية توافقاً مع درجة الإشباع التي تصورها الفرد من عمله.

أما بورتر Porter يذكر: «أن الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة وما تحقق له من إشباعات وكذا إدراكه لعدالة هذه العوائد» (2) حسب هذا التعريف نجد أن الرضا الوظيفي قائم على أساس العوائد ومدى إشباعها للحاجات المطلوبة من الفرد ودرجة إدراك هذا الأخير لعدالتها، إذن يتحدد الرضا الوظيفي وفقاً لما يلي:

1- مقدار الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من خلال العمل الذي يقوم به.

2- درجة إدراك الفرد لعدالة العوائد المتحصل عليها من المؤسسة والموصلة إلى تحقيق الإشباع الذي تلحه الحاجات.

فبتوافق كلا من العوائد المحصل عليها وتوقعات الفرد اتجاهها يحدث الرضا الوظيفي، وبسقوط شرط التوافق بين العوائد والتوقعات الصادرة من الفرد نجد هذا الأخير غير راض وقد يسلك سلوك غير مرغوب فيه، و من خلال هذا نصل إلى المعادلة التالية:

$$\text{الرضا الوظيفي} = \text{درجة الإشباع} \times \text{درجة الإدراك لعدالة العوائد}$$

وفي نفس السياق يعرف الرضا الوظيفي بأنها «أحد المتغيرات الرئيسية الناتجة عن مدى قصر المكافأة الفعلية لمقابلة إدراك العامل لعدالة مستواها، فالعامل يكون راضياً عند ما تقابل المكافأة هذا الإدراك، ويكون غير راض عندما تكون المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالتها، فردود أفعال العامل ومواقفه اتجاه العمل

(1) محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص 96، 97.

(2) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت،

1986، ص 60.

تتوقف منها على هذه الأهمية من خلال متغير وسيط هو العائد الذي يستخدمه الفرد لإشباع لإشباع حاجاته، ويؤثر هذا المتغير على التوقعات المستقبلية للفرد فيما يتعلق بالآثار المترتبة على بدله للجهد في العمل» (1)

بناء على ما ذكر يتضح لنا أن العوائد بمثابة المتغير الأساسي في حدوث الرضا الوظيفي من عدمه، وذلك حسب التقييم الذي يجريه الفرد العامل بين قيمة ما يتحصل عليه في شكل عوائد وتوقعاته اتجاهها.

لقد عرف هوبوك الرضا الوظيفي بأنه «عبارة عن مجموعة من الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئة التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد». (2)

فرضى الفرد حالة توفر المعاملة الجيدة من المشرف والزملاء، وتوفر كل من الظروف المساعدة على العمل والعوائد التي يحصل عليها، فبتفاعل هذه الجملة من العوامل المهمة بالوضع النفسي والمادي يتحقق ذلك الارتياح وسعادة الفرد في وظيفته.

ونجد في تعريف أخر أن الرضا الوظيفي: «هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه (محتوى العمل) وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة». (3)

كما نجد DAVIS و هو من اصحاب التكيف يرى ان « الرضا ظاهرة داخلية ضمن عمل المعني بالأمر وهو نتيجة للتكيف مع العمل، ويعمل الرضا على التأثير في القرارات المتخذة من العامل اتجاه عمله. » (4)

نلمس من التعريف أنه توجد علاقة بين الرضا والقرارات التي يصدرها العامل اتجاه عمله، إلا أن تلك العلاقة تبقى محدودة، فالفرد لا يقرر إنهاء خدمته من المؤسسة بمجرد عدم تحقق الرضا لديه فالحاجة إلى المصدر المالي الذي يحققه من عمله تعد بمثابة الفاصل بين مواصلة الانتماء إلى المؤسسة أو التخلي عنها، بهذا يكون الفرد العامل قد رجح كفة العائد المالي على رضاه الوظيفي.

و من خلال التعاريف السابقة نستخلص اهم خصائص الرضا الوظيفي، و التي نحددها في ما يلي:

(1) المرجع السابق، ص 92.

(2) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 59.

(3) ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني و التنظيمي، معهد الادارة العامة ، الرياض، القاهرة، 1995، ص 189.

(4) Aubert Nicole. Diriger et motiver: secrets et pratiques, les éditions chihab d'organisation 1997

- 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.
- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:
- غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:
- نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- الرضا الوظيفي حالة من الفناعة والقبول:
- يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من الفناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.
- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:
- حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:
- إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي 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.

اما اجرائيا: فالرضا الوظيفي هو عبارة عن اشباع حاجات الفرد المادية و المعنوية من خلال العمل، و يتبر الرضا الوظيفي هو الاتجاه الايجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، و هو انعكاس لمدى الاشباع الذي يستمده من العمل، و بذلك فهو انعكاس يشير الى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، و اثر هذا الشعور النفسي بالارتياح على اداء الانسان و ولائه و انتمائه للمنظمة التي يعمل بها.

من خلال هذه التعاريف نستخلص خصائص الرضا الوظيفي:

- تعدد المفاهيم وطرق 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 التي ينطلقون منها، وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.
- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي، لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة بالسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- لرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل، وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي للشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.
- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل و ادارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في

تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يعد دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر، وإن فعل فليس بالضرورة أن يكون له نفس قوه التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و توقعاتهم.

### 1-5- الدراسات السابقة:

- نال موضوع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة، حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بشكل منفصل وفيما يلي مجموعة من هذه الدراسات:

#### ❖ الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

• دراسة سامي ابراهيم حماد حنونة، بعنوان: "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". (1)

تناولت هذه الدراسة أربعة فصول نظرية حيث كان الفصل الأول يتمثل في منهجية وخطة البحث ومنه تم التطرق في هذا الفصل إلى الإشكالية التي كان تساؤلها الرئيسي هو: ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟ وما هي العوامل المؤثرة فيه؟ ، كما تم توضيح مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة؟
- ما هي العوامل التي تؤثر بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية؟
- ما هي العناصر الأكثر أهمية في تحقيق مستوى أعلى من الالتزام في تلك الجامعات؟

أما بالنسبة للأهداف التي سعت لها هذه الدراسة هي:

- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- معرفة بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بالموظفين على مستوى التزامهم التنظيمي مثل (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، نوع الوظيفة) .



وكان الفصل الثاني هو فصل "الالتزام التنظيمي" وفيه تطرق الباحث إلى مجموعة من العناصر منها: المفهوم والخصائص والأبعاد والمراحل الخاصة بالالتزام التنظيمي بالإضافة إلى مراحل وطرق قياسه وأخيرا العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للفرد.

أما الفصل الثالث فتطرق فيه الباحث إلى عنصر واقع التعليم العالي الفلسطيني حيث أشار إلى أهدافه والإطار القانوني التي تعمل بموجبه مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة ثم الهيئة التدريسية في هذه المؤسسات ومشاكله وأخيرا الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

أما بالنسبة للفصل الرابع فكان فصل خاص بالدراسات السابقة حيث اعتمد الباحث دراسات عربية وأخرى أجنبية، كما تم إجراء هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، فكان مجتمع الدراسة يتكون من مجموع الموظفين الإداريين والأكاديميين المثبتين بالجامعات الفلسطينية واعتمدت الدراسة على اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة 20%، حيث بلغ عدد أفراد العينة 340 موظف وموظفة كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الملائم للدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تمت معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وأظهرت النتائج التي توصلت لها النتائج وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة في مستوى الالتزام تعزى إلى متغير الجنس ومكان العمل.

• دراسة عاشوري ابتسام بعنوان: "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية".

تناولت الدراسة ثلاثة فصول نظرية، الفصل الأول وهو فصل موضوع الدراسة حيث تضمن الإشكالية التي كان سؤالها الرئيسي هو: ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ( المديرية العامة )؟.

وكانت التساؤلات الفرعية كالتالي:

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟.

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟.

- ما علاقة الثقافة التنظيمية لتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟.

بعد هذه التساؤلات تم تحديد المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالدراسة، أما الأهداف التي سعت لها هذه الدراسة هي:

- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة، كذلك تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.

كما تطرقت الباحثة في هذا الفصل إلى الدراسات السابقة.

ثم يليه فصل الالتزام التنظيمي ونجد فيه مجموعة من العناصر منها الخصائص الأهمية، الأبعاد بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، كذلك مراحل وطرق قياسه.

والفصل الثالث هو فصل الثقافة التنظيمية التي كانت فيه الخطوات التالية: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها بالإضافة إلى عناصرها وأنواعها ومستوياتها ومراحل تطورها كذلك نظرياتها.

أما الفصل الرابع فهو فصل الدراسة الميدانية حيث قامت الباحثة بإجراء الدراسة الميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، واشتملت الدراسة على العاملين الذين بلغ عددهم 70 عامل، وتمت الدراسة على أساس المسح الشمل، واعتمدت الباحثة في أدوات الدراسة على الاستمارة كأداة أولية بهدف جمع البيانات من مجتمع الدراسة وهي الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، كما اعتمدت الباحثة المقابلة كأداة ثانوية في بداية الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة .

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لمدينة الجلفة عند مستوى دلالة  $a=0.01$  .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة  $a=0.01$

❖ التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة اتضح أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية و الأهداف أو الأدوات والأساليب وهذا التنوع اكسبنا معه في الإطلاع بكل جوانب العمل الإداري فيما يتعلق بالإلزام التنظيمي من ناحية والرضا الوظيفي من ناحية أخرى.

❖ الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

دراسة سامي إبراهيم حماد حنونة بعنوان " قياس مستوى الإلزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

- إعتد فيها الباحث على خطة متجانسة تتكون من 4 فصول 3 نظرية وفصل ميداني، ففي الفصول النظرية قام بطرح كل ما يجب فعله من إشكالية وتساؤلات فرعية حيث كانت الإشكالية مناسبة لموضوعها في طرحها وصياغة تساؤلها الرئيسي أعطى معلومات كافية حول موضوع الإلزام التنظيمي خاصة عندما ربطه بواقع التعليم العالي الفلسطيني.

هذا بالنسبة للجانب النظري، أما في الجانب الميداني فمجتمع الدراسة تكون من عينة عشوائية طبقية عددها 340 مفردة ونجد الباحث اختار هذا النوع من العينة حسب طبيعة مجتمع الدراسة، فكانت مناسبة لموضوعه كذلك نفس الشيء بالنسبة لوسيلة جمع البيانات التي تمثلت في الإستبانة، كذلك المنهج الوصفي الملائم للموضوع وفي الأخير توصل الباحث الى النتيجة التي سعى لها في البداية وهي معرفة أن هناك مستوى عالي من الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

كذلك نفس الشيء بالنسبة للدراسة الثانية المتعلقة بالالتزام التنظيمي دراسة عاشوري ابتسام بعنوان: "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية " حيث تكونت الدراسة من 3 فصول نظرية كانت متناسقة في معلوماتها وطرحها، أما الجانب الميداني فاعتمدت الباحثة على المسح الشامل المتناسب مع مجتمع الدراسة البالغ 70 عامل ، أما اختيارها للمنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات كان ملائم لموضوع الدراسة.

❖ الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

• دراسة العربي حكيم ، منقلاتي يزيد بعنوان: "أثر الرضا الوظيفي على الأداء" ، نجد أن الباحثان تماشيا مع منهجية البحث العلمي لأنه اعتمد 4 فصول، فكانت 3 نظرية، في الفصل

الأول منها قام بطرح إشكالية كانت متناسقة مع الموضوع أما الفصلين الثاني والثالث تمت الإحاطة بكل ما يجب توضيحه حول المتغيرين الرضا الوظيفي والأداء، أما الفصل الرابع فهو الجانب الميداني حيث قام الباحثان بإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة نطفال وحدة غاز البترول المميع: الذي بلغ عددهم 70 فاعتمد العينة العشوائية فكانت مناسبة وذلك حسب مجتمع الدراس كما أصاب الباحثان في اختيار أداة جمع البيانات التي كانت عبارة عن استمارة نفس الشيء بالنسبة للمنهج الذي كان المنهج الوصفي.

- وبعد القيام بتحليل البيانات تمكن الباحثان من الوصول إلى نتائج توضح الفرضيات التي تم طرحها.

- وذلك نفس الشيء بالنسبة للدراسة الثانية للرضا الوظيفي وهي دراسة مباركي صبرين بعنوان "دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي في بالمنظمة".

#### ❖ التعليق على الدراسة المتعلقة بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي معا

دراسة فؤاد نواوي فليمان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"، كباقي الدراسات تناولت هذه الدراسة 4 فصول 3 نظرية والفصل الميداني.

حيث تم في الفصل الأول صياغة الإشكالية التي كان سؤالها الرئيسي متناسق مع موضوع الدراسة نفس الشيء بالنسبة للتساؤلات الفرعية.

أما في الفصلين الثاني والثالث قام الباحث بتقديم جملة من العناصر حول الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بغرض توضيحهما.

فكانت العناصر التي طرقت لها كافية لتوضيح كل من المتغير الأول والثاني.

أما بالنسبة للعينة فكانت العينة الطبيعية التي اعتمدها الباحثة باختيار نسبة من كل طبقة فكانت مناسبة وذلك لان مجتمع الدراسة مقسم إلى، وفي الاخير تمكنت الباحثة من الوصول الى مجموعة نتائج تمت فيها الإجابة على الإشكال المطروح.

#### ❖ موقع الدراسات السابقة من الدراسة الحالية.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من الجانب النظري هذا من ناحية التشابه، أما من ناحية الاختلاف فتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني للدراسة، كما أجريت غالبية هذه الدراسات في بيئات

مختلفة ، واعتمدت هذه الدراسات في بيئات مختلفة ، واعتمدت أغلبية هذه الدراسات على المنهج الوصفي .

### 1-6- منهج الدراسة:

ان طبيعة الموضوع هي التي توضح نوع المنهج المنبع في دراساتنا ، وذلك لتشخيص ومعرفة الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين .

يعرف المنهج على انه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف، واما المنهج العلمي فهو طريقة لاكتساب المعارف القائمة على الاستدلال وعلى الاجراءات معترف بها للتحقق في الواقع (1) ، ويعرف بانه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه. (2)

ومن المناهج المستخدمة فقد تم استخدام المنهج الوصفي لانه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة حيث يركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع ويصفها وصفا دقيقا .

اذ يقوم المنهج الوصفي على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وابعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها، بهدف الوصول الى وصف علمي متكامل لها، كما لا يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد اسباب وجودها ، وانما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل الى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها ومن ثم بعد المنهج الوصفي من اكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي لفهم ظواهره واستخلاص سماته (3) .

(1) موريس انجرس: منهجية البحث في العلوم الانسانية، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004-2006، ط2، ص 102.

(2) رشيد زرواطي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008، ط1، ص 176.

(3) خالد حامد: منهجية البحث العلوم الاجتماعية و الانسانية، دار الجسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2007، ط1، ص 43.

### خلاصة الفصل

انطلاقاً مما تم التطرق في هذا الفصل الخاص بموضوع الدراسة وتحديد مشكلة البحث للرضا الوظيفي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين، ومن خلال ذلك تم التعرف على تحديد لاهم المفاهيم والمصطلحات لموضوع الدراسة، كما تعرفنا على اهم الاسباب التي ادت لاختيار الموضوع وايضا اهمية واهداف الدراسة بالاضافة الى المنهج والدراسات السابقة وسيتم تسليط الضوء في الفصول التالية على الموضوع بشكل خاص.

# الفصل الثاني

## الرضا الوظيفي

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات و تحقيقها لاهدافها، لذلك لا بد من زيادة الاهتمام به و العمل على ارضائه و تحقيق اهدافه، و قد ساد الاعتقاد في حالات خاصة ان الفرد مخير عن العمل بغض النظر عن رضاه او عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها، و قد ترتب على ذلك اهمال العنصر البشري و بالتالي حدوث الانخفاض الملحوظ في اداء العاملين، و لذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة و ذلك عن طريق تحسين مستوى الرضا، و قد برزت الحاجة الى دراسة هذا النوع من الظواهر الادارية حيث سنتطرق في هذا الفصل الى مجموعة من العناصر المتعلقة بالرضا الوظيفي بدءا بتقديم نظرة تاريخية حوله ثم كيفية حدوث الرضا الوظيفي و أهميته و العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، بالإضافة الى محددات الرضا الوظيفي و نظرياته و أخيرا قياس الرضا الوظيفي.



2-1- نظرة تاريخية عن الرضا الوظيفي

كانت محاولة تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية، من أول المحاولات التي اهتمت بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد، وكان ذلك في بداية القرن العشرين، فأصحاب هاته النظرية هم أول من فكروا علميا في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية تحفيزه من أجل تحسين أدائه وكان منطلقهم من مناقشة مشكلات الإنتاجية وكيفية رفعها، ولقد أدت نظرتهم نحو زيادة الإنتاج إلى اعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج، وعليه فلكي يتمكن الفرد من إعطاء أقصى طاقاته الإنتاجية فلا بد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل وأن تراقبه من خلال المشرفين وتحفيزه ماديا ومعاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه.

وقد قام تايلور بوضع نظرية الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين (1856-1917) كطريقة لجعل أنشطة العمل أكثر كفاءة، وافترض أن الأفراد العاملين مستعدون للعمل بجد من أجل الحصول على المكافآت المالية، ولكن لم تحقق هاته الإدارة الرضا المطلوب للعمال وكان يؤخذ عليها إهمالها للجانب الإنساني في حياتهم، إلا أنها لفتت الانتباه للعنصر البشري في العمل والى قدرتهم وتأهيلهم وتحفيزهم عليه.

وفي خلال هاته الفترة ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب الإنساني ومن أهم روادها نجد **Elton mayo**، وتضمنت هاته الحركة مجموعة من الأفكار تمثلت في أن المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دور أساسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا، وأن حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى الإنتاجية لا يتحدد فقط بطاقته الفسيولوجية، و إنما تحده أيضا إرادة الجماعة ككل وخلفيته الاجتماعية. وقد شخصت هاته المدرسة ما لمعنويات العاملين وعلاقات العمل من أثر على إنتاجيتهم، و تنادي هاته النظرية بضرورة تفهم الطابع الإنساني للعاملين وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم لخلق تعاون مشترك بينهم وبين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة.

وفي عام 1935 قام هوبوك بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بقرية بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة، حيث قام بقياس رضا العاملين عن عملهم، وفحص العوامل التي تؤثر فيه كأوضاع العمل والإشراف والانجاز، مستخدما أسلوب الاستقصاء في ذلك، أين تعد هذه الدراسة أول دراسة ركزت على الرضا الوظيفي ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة به. (1)

(1) إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقاته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة

المكرمة، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، (منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية،

2008، ص 40.

2-2- أهمية الرضا الوظيفي:

إن من أهم أسباب دراسة موضوع الرضا الوظيفي لدى العاملين، هو أن هنالك وجهة نظر سائدة بأن الرضا الوظيفي له أهمية في تزويد الإدارة العليا بالمفاهيم والأفكار والآراء المقترنة بدرجة رضا العاملين بغية تحسين اتجاهاتهم نحو زيادة الانتماء للمنظمة، وتحسين الأجور والرواتب والإشراف، و إعطاء العاملين أهمية كبيرة في مجالات العمل المختلفة نظرا لما تشكله المنطلقات الفكرية المعاصرة من اهتمام كبير بالأفراد العاملين واعتبارهم أكثر أوجه الاستثمارات في المنظمة وأكثرها قدرة على خلق المعرفة من أجل تحسين الإنتاجية. ولذا فإن منظمة المعرفة تقوم على فكرة أساسية مفادها ( التعلم - التكيف - التغيير)، وهذا المنطلق الفكري المعاصر يعتمد أسلوب المشاركة وتعلم المهارات والقيم والتكنولوجيا الحديثة ثم التكيف مع هذه المتغيرات، وهذا الفكر يعتمد أساسا على تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين من ناحية وتحقيق الولاء والانتماء للمنظمة من ناحية أخرى بغية إطلاق فاعلية التغيير والتطوير المستمر في الانجاز المستهدف. (1)

ومن بين جملة من النقاط التي تظهر أهمية الرضا الوظيفي نذكر:

للرضا الوظيفي أهمية على الصحة العضوية، فرضا الفرد يتيح له راحة نفسية تعود بالفائدة على الجسد ككل، والعكس فإن المشاكل والتوتر والقلق كلها متغيرات تتعب الحالة النفسية مما تتسبب في بعض الأمراض التي قد يعاني منها الفرد كارتفاع ضغط الدم مثلا، وبالتالي يعتبر الرضا الوظيفي أحد مسببات التوازن النفسي المؤثرة على الصحة العضوية.

- تعد وضعية العمل من بين عوامل الرضا ومشاكل الصحة العقلية، فإذا قلنا وضعية جيدة للعمل قد تحدث الرضا لدى العامل بسبب الارتياح والطمأنينة فتكون حالته العقلية بعيدة عن المشاكل والاضطرابات، ومقابل ذلك فإن العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في العمل مهما كان نوعه فإنه يتخبط في صراع داخلي يزداد يوما بعد يوم سواء في مكان العمل أو خارجه لأنه دائم التفكير في وسطه الاجتماعي ووسط عمله، ونتيجة ذلك ستكون حتما سلبية على حالته العقلية.
- العمل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية التي يعيشها الفرد فهو جزء من الكل له تأثيره الخاص على كل الاتجاهات في الحياة العادية للفرد، فرضا هذا الأخير يكون بمثابة المصدر الأساسي لسعادة

(1) خيضر كاظم محمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008، ص

عائلته، فالعائلة لها آثارا على اتجاهات العمل، والدليل على ذلك أن المشاكل التي يعاني منها العامل خارج عمله مثلا في وسطه العائلي سيكون لها تأثير على توازنه في عمله وتشكل بذلك أحد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.<sup>(1)</sup>

### 2-3- ابعاد الرضا الوظيفي وخصائصه:

❖ ابعاد الرضا الوظيفي: و تتمثل ابعاد الرضا الوظيفي في:

**التناقض:** يمكن تفسير ذلك في اختلاف اعتقادات الموظفين حول مناصبهم، فيختلف تقييم كل موظف لمنصبه حسب رؤيته وخلفيته، ومنه يختلف مستوى رضا الموظفين لنفس المهمة، كما يمكن أيضا أن يختلف ما يريده الموظف من وظيفته. والمقصود بها هنا هي الرغبة المفضلة للموظف والتي تعكس قيمة المنصب له، أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الموظف في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلا من الوظيفة.<sup>(2)</sup>

**العدالة:** تكون عندما يدرك الموظفون أن ما يستلموه من مهام يتناسب ومقدار الجهود التي يبذلونها، وذلك بالمقارنة مع الموظفين الآخرين داخل المنظمة الذين يكونون صالحين للمقارنة، أي مقارنة مدخلاتهم والنواتج التي يحصلون عليها مقابل مدخلات الآخرين والعوائد التي يحصلون عليها.<sup>(3)</sup>

**الميول أو النزاعات:** تؤثر شخصية الموظف على شعوره بالرضا من خلال خصائصه الشخصية خاصة خاصية النزعة العامة للموظف للاستجابة بشكل ايجابي أو سلبي للبيئة، وأيضا الخاصية التي تتعلق بعملية التفكير المتناقض لدى الموظف، وتوصلت بعض البحوث إلى أن الميول السلبية والتفكير المتناقض لدى الموظف يهدد مشاعر الرضا عن العمل.<sup>(4)</sup>

(1) عزبيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة)، رسالة ماجستير في

علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955،، سكيكدة، 2007، ص 53-54.

(2) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية

الإسكندرية، مصر، 2000، ص 296-297.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، 147.

(4) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 298.

2-4- نظريات الرضا الوظيفي:

اهتم الكثير من الباحثين بدراسة الرضا الوظيفي كل حسب وجهة نظره، عن طريق إدراجه في نماذج ونظريات فسرت الدوافع الإنسانية، أي تفسير المتغيرات ذات الصلة بالرضا الوظيفي، وتدرجت هاته النظريات من الكلاسيكية للحديثة لكل منها معايير خاصة بها، وفيما يلي أهم النظريات التي تناولت هذا الموضوع:

❖ نظرية تدرج الحاجات لماسلو (MASLOW) :

تعد هذه النظرية، النظرية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد للعمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية، و إنما هنالك دوافع أهم من ذلك تؤثر على سلوك الفرد أي على رضاه الوظيفي بشكل عام .

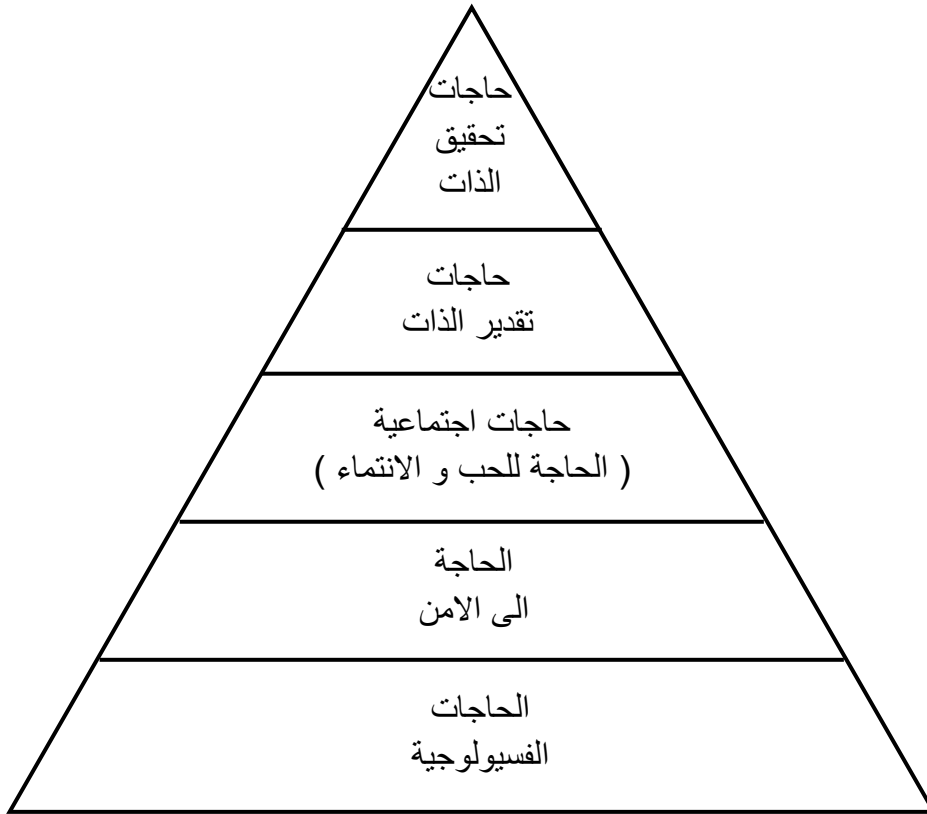
و يعد إبراهيم ماسلو صاحب هاته النظرية من رواد المدرسة السلوكية، حيث قدم نظرية تدرج حاجات الأفراد سنة 1943، والأساس فيها الحاجات المختلفة التي تحرك الفرد نحو العمل، وكانت الانطلاقة مرتكزة على فرضية أن الفرد لا يعمل إلا إذا كان راضيا، لأن الأفراد يتجهون للعمل رغبة منهم في إشباع حاجاتهم، إذ يرى إبراهيم ماسلو أن للأفراد حاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاح الحاجة إلى إشباعها في سلم هرمي ( حاجات فيزيولوجية، الحاجة للأمن، الحاجات الاجتماعية، حب الذات، تحقيق الذات ). (1)

واستند ماسلو في نظريته إلى ثلاثة عناصر أساسية:

- مختلف الحاجات ذات تأثير في سلوكيات الأفراد، هذا التأثير تولده الحاجات الغير المشبعة، أما الحاجات المشبعة فلا تعتبر دافعا.
- حاجات الأفراد ترتب وفق أهميتها ودرجة إشباعها، بدءا بالحاجات الأساسية كالطعام والشراب إلى الحاجة لتحقيق الذات.
- يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو وندرج ذلك الترتيب في الشكل التالي:

(1) خالد وهيب الراوي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة، م19، ع2، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 98.

الشكل رقم (01): هرم ماسلو للحاجات الانسانية



المصدر: خالد وهيب الراوي، مرجع سابق، ص 53

وبناء على هرم ماسلو للحاجات فهي تنقسم إلى الخمسة مستويات التالية: (1)

- **الحاجات الفسيولوجية:** تتمثل في الحاجات الأساسية لبقاء الإنسان حيا كالحاجة للغذاء والماء والهواء والمسكن والنوم، وأكد ماسلو أن هاته الحاجات إن لم تكن مشبعة فان باقي الحاجات لا تظهر، أي أن هذه الحاجات تستحوذ على اهتمام الإنسان وتطغى عن الحاجات الأخرى إن لم تكن مشبعة.

(1) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 40.

- **حاجات الأمان:** حالما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية تسيطر على الإنسان حاجات الأمان، وهي الحاجة للأمن والاطمئنان من المخاطر و الخوف، ومن مظاهر هذه الحاجات التأمين الصحي والتأمين على الحياة ضد المرض أو الحوادث.
- الحاجات الاجتماعية : بمجرد أن يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية والأمنية وفقا لماسلو فإنها لا تظل طويلا في حفز السلوك، وتصبح هنا الحاجات الاجتماعية هي الحوافز المنشطة للسلوك مثل الحاجة للانتساب والتفاعل الاجتماعي والصدقة، وعدم إشباع هذه الحاجات سوف ينتج عنه عدم القدرة على التكيف في المجتمع.
- **حاجات تقدير الذات :** وتشمل الحاجة إلى احترام الذات، والاحترام من قبل الأشخاص الآخرون، والحاجة لتنمية الشعور بالثقة بالنفس، ويمكن تحقيق هاته الحاجات من خلال انجاز مهام معينة بنجاح، وبتقدير الآخرين لقدرات الفرد وأداء عمل مثير للإعجاب.
- حاجات تحقيق الذات: وتمثل أعلى مراحل الإشباع عند ماسلو، وهي كما أشار تعبر عن حاجة يستطيع الفرد أن يكون، أي ما هو قادر للوصول إليه، وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة والمعرفة والمهارة، الإبداع، الابتكار وتحقيق أقصى الطموح.

ويمكن تصور كيفية إشباع الحاجات المذكورة سابقا في المنظمة كما يلي: (1)

- الحاجات الفسيولوجية تشبع من خلال الأجر الكافي والامتيازات.
- حاجات الأمن التي يمكن تحقيقها من خلال توفير ظروف العمل الملائمة، ومختلف التأمينات المختلفة والتقاعد المضمون.
- الحاجات الاجتماعية التي تشبع من خلال تنمية روح الجماعة أو الفريق ومن خلال اللقاءات الدورية مع الموظفين وتنظيم العمل بأسلوب الذي يمكن الاتصال بين الموظفين.
- حاجات التقدير والاحترام من خلال الاعتراف بالانجازات، تكليف الموظفين بمهام فعلية واش ارك الموظفين في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، الاستفادة من برامج تحسين المستوى لرفع مهاراتهم وكذلك ترقيةهم.

(1) عبد الفتاح بوخمخ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، عدد15

جوان، 2001

ص 140.

• حاجات تحقيق الذات والتي تشبع من خلال إسناد مهام إلى الموظفين تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية، وكذلك تمكينهم من الاستفادة من برامج للتدريب للحصول على المعلومات الضرورية التي تساعد على استغلال مهاراتهم.

وبالتالي على المنظمة أن تكشف دائما على حاجات الموظفين الغير مشبعة حتى تتمكن من تعبئتهم بطريقة أمثل، لان الحاجات الغير مشبعة هي الموجه الأساسي لسلوك الموظف ولتحقيق رضاه يجب أولا إشباع هاته الحاجات.

### ❖ نظرية ذات العاملين ( نظرية العوامل المزدوجة لفرديريك هرز برغ ):

احتوت هاته النظرية تحليلا مخالفا لنظرية ماسلو للحاجات، والأساس التي تضمنته أن العوامل التي تؤدي للرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك العوامل التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا. (1)

فلقد قام هيزبيرغ ( Herzberg ) عام 1959، بدراسة شاملة لمعرفة دوافع الموظفين ومدى رضاهم اتجاه الأعمال التي يمارسونها، وسميت باسم نظرية ذات العاملين، والتي تعتبر من أكثر نظريات الدافعية انتشارا. (2)

و بعد المراجعة التي قام بها هيزبيرغ وسيندرمان لاتجاهات العاملين في الولايات المتحدة و في خضم الدراسة الشاملة للبحوث التي قدمت حول موضوع اتجاهات ومواقف العاملين إزاء أعمالهم، تبين أنه ثمة فئتين من الحاجات ( حاجات الفرد التي تمنعه من الألم، والحاجات التي تنميه نفسيا ).

وقد تضمنت هذه النظرية بأنه من المحتمل أن يشعر العاملون بالرضا وعدم الرضا في نفس الوقت وأنه في الوقت الذي تقوم به عوامل وقائية بالحماية من عدم الرضا، فهي لا تقود بالضرورة إلى الرضا الوظيفي، بينما عوامل الدافعية تقود إليه. وتعرف نظرية العاملين أيضا بنظرية الدافعية الوقائية، وقد تمكن هيزبيرغ وزملائه من الوصول إلى نظرية العوامل الدافعية من خلال دراسة الرضا عن الوظيفة لمائتين من المحاسبين والمهندسين، حيث توصل إلى النتائج التالية: (3)

(1) Luc Boyer et Noel Equilbey , **organisation, théories et application**, édition d'organisation, paris ,2000,p81.

(2) خالد وهيب الراوي، مرجع سابق،ص 99.

(3) انتصار محمد طه سلامة، مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة

ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين،2003، ص 57.

• إن هناك بعض العوامل الخاصة بالوظيفة والتي تنتج عن عدم توافرها وجود حالة من عدم الرضا لدى الموظف، وتضم العوامل الوقائية، سياسة الشركة والإدارة، الإشراف الفني، العلاقات المتبادلة مع المشرف والزملاء والمرؤوسين، الراتب، تأمين الوظيفة، ظروف العمل، والحياة الشخصية للفرد، والحالة الاجتماعية.

• هناك ظروف أو عوامل أخرى إذا توافرت تؤدي إلى وجود دافع قوي لدى الموظف لبذل مزيد من الجهود، فضلا عن تحقيق الرضا عن الوظيفة، ويطلق على هذه الظروف عوامل الدافعية وتضم الاعتراف، والإنجاز، والتقدم، والعمل نفسه، واحتمالات النمو في الوظيفة والمسؤولية، وقد ركزت هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد بين هيرزبرغ أن عوامل الدافعية، إن وجدت تؤدي إلى تحسين الإنتاج، لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد، وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية. ويرى فروم الذي يعد أول من أرسى قواعد نظرية رفع الدافعية، التي تعتمد على ثلاثة عوامل هي ( التكافؤ، والمنفعة، والتوقع )، أن الرضا عن العمل أو عدمه ينتج عن موازنة الفرد بين ما يتوقع الحصول عليه من فائدة نتيجة قيامه بعمل ما، وبين ما يحصل عليه من مكاسب تمكنه من إشباع حاجاته المتعددة، لذلك يواجه الفرد مجموعة من البدائل التي يعتقد أنها تحقق له أهدافه، وسيختار البديل الذي يشعر أنه يحقق له المنفعة المتوقعة، وبناء على ذلك الاختيار يتحقق لديه الرضا عن العمل.

ويمكن شرح العوامل التي ذكرها هرزبرغ كالتالي:

- العوامل الصحية أو الوقائية : هي عوامل مسئولة عن زوال حالة عدم الرضا، لأن توافرها بشكل جيد يؤدي لتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي لخلق قوة دافعة وحماس لدى الفرد فهي كفيلة لحمايته وصيانته. وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل وأهمها: (1)

▪ الإشراف.

▪ ظروف العمل المادية.

▪ الحياة الشخصية والحياة الاجتماعية.

▪ العلاقة مع الزملاء.

▪ العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين.

▪ الأجر.

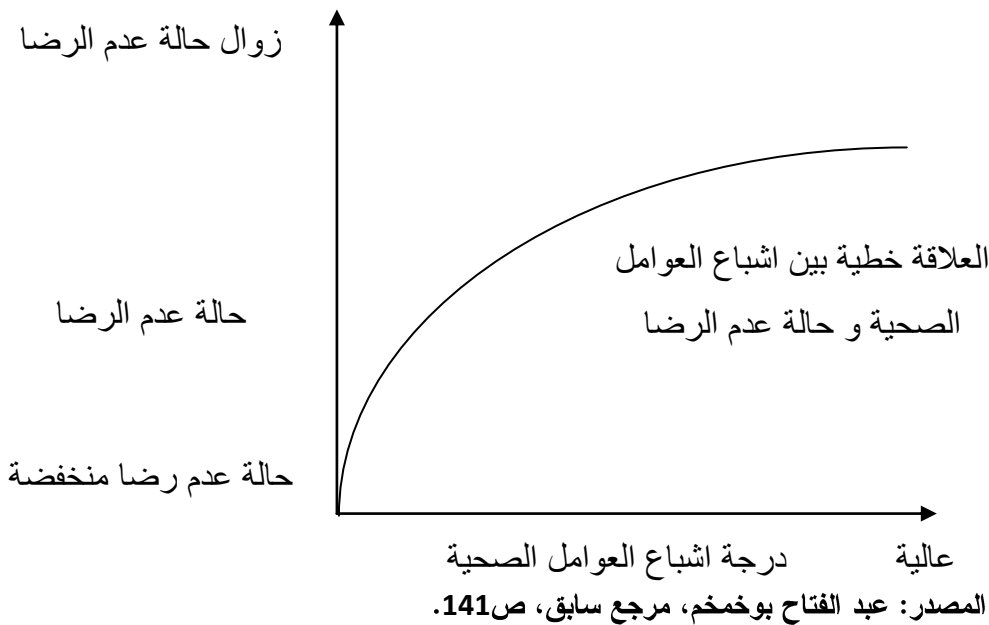
(1) أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي(مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، الطبعة 07، ص ص 238-239.



ولذلك على المنظمة أن تلبي العوامل الصحية حتى يصبح فيها الشعور بعدم الرضا مساويا للصفر، وعند هذا المستوى تتوقف عن زيادة إشباع هذه العوامل لأن العلاقة بين الإشباع وحالة عدم الرضا تصبح بعد ذلك خطية ذلك أن حالة عدم الرضا قد زالت، وأن العوامل المسئولة عن الشعور بحالة الرضا هي العوامل الدافعة، هذا الأمر الذي يتطلب التركيز على هاته العوامل.

ويمكن توضيح هاته العلاقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): العلاقة بين إشباع العوامل الصحية والرضا عن العمل



- العوامل الدافعة: هي مجموعة عوامل تؤدي إلى خلق قوة دفع وشعور بالحماسة لدى الموظف وتسبب الرضا الوظيفي لديه، وتوجهه لبذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرغوب فيها وعدم توافرها أو توافرها بشكل سيئ يؤدي إلى اختفاء الدافعية والرضا، ولا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا والاستياء.

وهذه العوامل هي موجودة في تصميم الوظيفة ومحتواها وتتمثل في: (1)

- الانجازات.
- الاعتراف من الزملاء والإدارة.

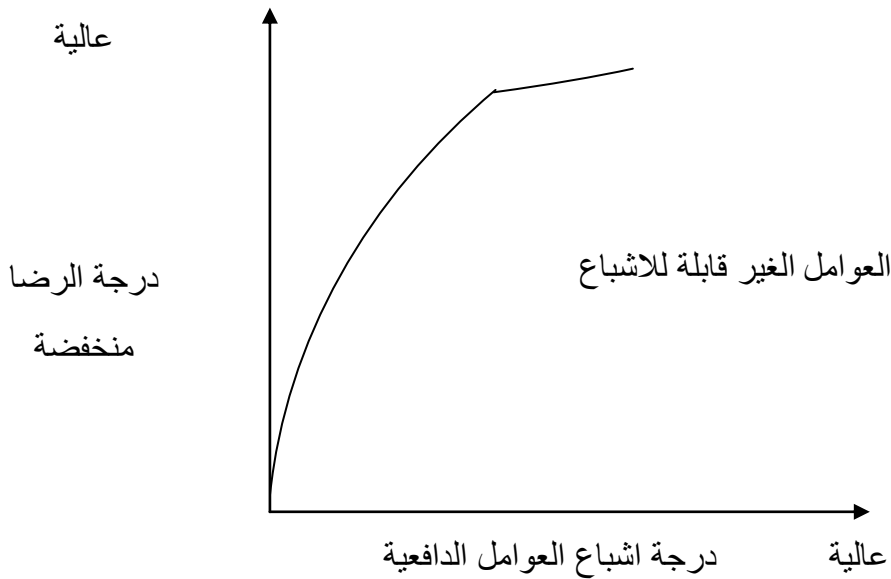
(1) احمد ماهر، السلوك التنظيمي(مدخل بناء المهارات)، مرجع سابق،ص 237-238.

- العمل نفسه.
- فرص التقدم والترقية.
- النمو.
- مسؤولية الموظف عن عمله وعن الآخرين.
- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.

وبالتالي فإن المنظمة كلما اهتمت بهاته العوامل الدافعة وزادت من إشباعها، فإن الرضا العام يزداد وبالمقابل تزداد دافعية الموظف للعمل.

ويمكن تصور العلاقة اللانهائية بين العوامل الدافعة والشعور بالرضا عن العمل، وذلك راجع لكون الحاجات الإنسانية في قمة هرم الحاجات كما أشار ماسلو غير قابلة للإشباع.

الشكل رقم (03): العلاقة بين إشباع العوامل الدافعة والرضا عن العمل



المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص141.

بصفة عامة فإن الرضا الوظيفي يتحقق في حالة توافر الحد المعقول من العوامل الدافعة والتي تتعلق بالعمل بحد ذاته من حيث محتواه وتصميمه، والعوامل الصحية التي لها علاقة بالبيئة المحيطة بالعمل فيؤكد هرزبرغ أن النمو النفسي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وان فرص النمو تتحقق من خلال العمل الذي يؤديه الفرد، فالعوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل (العوامل الدافعة) ليست هي العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا عن العمل (العوامل الصحية).

❖ نظرية القيمة للوك:

وهي من أهم نظريات الرضا الوظيفي، وقدمها أدوين لوك، ووفقا لهذه النظرية فان المسببات الرئيسية لتحقيق الرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير عوائد ذات قيمة ومنفعة لكل موظف على حدى، أي أن العوائد التي يرغبها الموظف تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل موظف بما يريده من عوائد وبما يناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتتاسب رغباته. (1)

وقد ركز هذا المدخل على أن أي ناتج يكون له قيمة بالنسبة للموظف يحقق له الرضا بغض النظر عن ماهيته، فمغزى تحقيق الرضا عن العمل وفق هذا المدخل هو مدى التباعد بين جوانب العمل الفعلية للموظف وتلك التي يرغب في تحقيقها، وكلما زاد الاختلاف أو التباعد كلما قل رضا الموظف، و أيضا وفقا لمدخل القيمة أن أكثر الطرق فاعلية لتحقيق رضا الموظفين هو البحث عن الجوانب التي يريدونها من عملهم ومحاولة توفيرها بقدر المستطاع، لأنها قد تختلف باختلاف الموظفين. (2)

فحسب لوك، أنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للموظف كلما كان راضيا عن عمله، أي أن الرضا نتيجة لحصوله على ما يرغب فيه ويناسبه. بعبارة أخرى فانه بالنسبة للموظف أي جانب من جوانب العمل يمكن أن يكون مهما جدا له بينما ليس كذلك لموظف آخر ولو كان يمارس نفس الوظيفة، وبناءا على ذلك فان الرضا يتحقق عندما يدرك الموظف أن عمله يشبع له قيما متطابقة مع حاجاته. ويعني ذلك أن لوك ميز بين القيمة والحاجة واعتبر الحاجات كعناصر تضمن استمرارية حياة الفرد من الناحية البيولوجية كما انه اعتبرها موجودة بذاتها بشكل موضوعي منعزل عن رغبات الفرد، بينما القيم تتصف بالذاتية حيث تمثل ما يرغبه الفرد سواء كان ذلك بمستوى الوعي أو اللاوعي.

❖ نظرية التوقع أو التفضيل لـ فيكتور فروم: (3)

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو الأستاذ "فيكتور فروم" وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين، وكذلك اختلافها من فرد لآخر، وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلا يندفع طالب ما للدراسة والحصول

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سابق، ص 241.

(2) راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 171.

(3) سعاد نائف برونطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 422.

على علامة جيدة في مادة ما، في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها. وبناء على ذلك يضع " فروم " عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

- يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.
  - اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة لديه.
  - يركز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.
  - تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقرار.
- و ترى نظرية التوقعات أن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين أساسيين هما:
- قيمة الحوافز أو أهميتها بالنسبة للموظف، فالحوافز هي ما يحصل عليه الفرد عند نجاحه أو فشله في إنجاز مهمة معينة، و قد تكون الحوافز إيجابية، بحيث تشبع حاجات الفرد، كزيادة في الراتب أو قبول أوسع اجتماعيا، وقد تكون الحوافز سلبية، وذلك لمنع الموظف من الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى كالخضوع في الراتب. وبما أن الناس لديهم احتياجات مختلفة، فأهمية الحافز ستكون مختلفة من شخص لآخر، مثلاً قد يرى البعض أن المال أهم حافز له ليعمل، بينما يرى آخرون أن الإنجاز أو القبول في المجتمع أهم.
  - لعامل الثاني الذي يحدد مستوى التحفيز هو التوقعات حول الجهد والحوافز، هذا العامل يتشكل من أمرين:
- الأول : معتقدات الفرد حول مستوى الأداء الذي يجب بذله، والذي يتعلق بقدرات الفرد وثقته في نفسه أي توقعاته حول أقصى مستوى من الأداء بإمكانه تحقيقه.
- والثاني: توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها، فيتعلق بالمنظمة وان كانت ستعطيها الحوافز التي يستحقها أم لا.
- ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته، كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه، بحيث تتمثل أهمية نظرية التوقع في العمل الإداري فيما يلي:
- معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.
  - محاولة الإدارة تسهيل مسار العامل المهني، وتوضيح الطريق التي سيتبعها من نقطة البداية وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

أما أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية فهي أنها لا تشير إلى ديناميكية عملية التحفيز إذا تغيرت التوقعات بناء على أي معلومات جديدة أثناء عملية الإنجاز، ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا.

## 2-5- قياس الرضا الوظيفي:

هنالك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل بحيث تختلف في مدى فعاليتها على ما توفره تلك المقاييس من دقة والشمول بالنسبة للبيانات، وهنالك نوعين هما:

### ❖ المقاييس الموضوعية

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد وتستخدم فيه وحدات قياس

موضوعية كمعدل الغياب ومعدل دوران العمل ومعدل الأمن والسلامة المهنية:

- **معدل الغياب عن العمل:** (1) التغيب عن العمل هو عدم حضور العامل لمكان العمل وفقا لبرنامج

العمل، والتغيب سلوك ينتهجه العامل بعدم مزاولة مهامه الموكلة إليه دون سبب، ويعرف على أنه تخلف العامل عن الحضور للعمل في ظروف كان بإمكانه التحكم فيها. ويرتبط الغياب بالرضا عندما يلجأ العمال إلى الغياب كتعبير عن الرغبة في الانتقام، فهم يلجئون للتغيب بغية التعبير عن الاستياء وحالة عدم الرضا وهذا الأخير ينتج عنه عدم الرغبة في العمل.

ويمكن النظر للعلاقة بين الرضا والتغيب إلى أن الرضا عن العمل يعبر عن التكيف في العمل لذا نجد العمال ذوي المعدلات المرتفعة في الغياب يكونون غير متكيفين انفعاليا واجتماعيا، وهنالك دراسات أكدت أن سبب الغياب في العمل راجع لمهارة الأفراد بحيث تم التأكيد بأنه يقل حجم غيابه بارتفاع مهاراته وهذا يعكس لنا شعور الفرد بعدم كفاءته ومن ثم عدم رضاه، كما هنالك دراسات أوضحت العلاقة العكسية بين الرضا ومعدل الغياب فمعدل الغياب يعتبر مؤشر للتعرف على مدى رضا العامل:

ولقد اقترحت وزارة العمل الأمريكية الطريقة التالية لحساب معدل الغياب عن العمل:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب لدى الأفراد}}{100 \times \text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}}$$

(1) ضياف زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا في التنظيم الصناعي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 27، جامعة المسيلة، الجزائر، جوان 2007، ص 83-84.

وتستطيع المنظمة بذلك الحصول على الكثير من البيانات حول معدلات الغياب إذا ما قورنت هاته المعدلات بين الأقسام والمجموعات داخل المنظمة وخلال فترات زمنية متباينة، وعلى ضوء تلك المقارنة يمكن التعرف على أي معدلات الغياب أعلى وفي أي موقع بالمنظمة هي، وبالتالي تحديد مواقع الرضا من عدمه.

- **معدل دوران العمل (ترك الخدمة) <sup>(1)</sup>**: يطلق هذا المصطلح على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين الخدمة داخل المنظمة و احلال جدد محلهم، فهو يشير إلى حركة القوى العاملة داخل المنظمة دخولا وخروجا منها نتيجة لحالة من عدم الرضا. ولمعدل دوران العمل دور هام في قياس مستويات الأفراد العاملين، ويستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المنظمة خلال مدة زمنية معينة، ويتم دراسة هذا المتغير في ظل علاقته بطبيعة الإشراف وبصورة عامة بالرضا عن العمل، فترك العمل يعد الحل الأخير الذي يلجأ إليه العامل للتعبير عن عدم رضاه ويسبب ذلك خسارة للمنظمة كونها أنفقت الكثير لجلبهم واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم. ويعتبر ترك العمل الذي يتم بمبادرة الموظف مؤشر لعدم رضاه وتعتبر البيانات لترك العمل ذات أهمية في تقييم فاعلية مختلف برامج العمل من حيث تأثيرها على الرضا. ويحسب معدل ترك العمل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات العمل خلال الفترة}}{100 \times \text{اجمالي عدد الافراد العاملين في منتصف الفترة}}$$

وتساعد هاته البيانات في التعرف على مجالات ومواقع الرضا عن العمل، كما تفيد في التنبيه إلى المشكلات التي تستوجب تقييم سياسات وبرامج الموارد البشرية في المنظمة. وهناك عدة عوامل أخرى تتحكم بدرجة العلاقة بين الدوران الوظيفي والرضا الوظيفي، مثل ظروف سوق العمل والتوقعات حول فرص العمل المتعددة، والمسافة التي يقضيها الموظف في المنظمة منذ التثبيت الى وقت التسريح من المنصب.

(1) هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج (بورتر ولولر) حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 19.

- **معدل الأمن والسلامة المهنية** <sup>(1)</sup>: تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل، وتحسب عدد الإصابات والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى رضا العاملين عليها، فارتفاعها يعني حالة عدم الرضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل ومن ثم رضا الأفراد عليها. وهاته الأنواع من المقاييس تغلب عليها الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لقياس الرضا والتعبير عنه بصفة عامة، إلا إنها تقتصر على التنبيه بوجود مشكلات دون أن تحدد سببها وبالتالي وسائل علاجها.

❖ **المقاييس الذاتية: (2)**

الأساس في المقاييس الذاتية هو الاستبيان الذي يضم أسئلة متباينة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة والغاية منها هو الحصول على تقرير من جانب الفرد عن درجة رضاه عن العمل، وتعرف بالطريقة المباشرة لاعتمادها على المقابلة كوسيلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي.

وتحديد مستوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء خاضعة لطريقتين هما:

- **تقسيم الحاجات:** تتبع قائمة الأسئلة التي يتم تصميمها تقسيما عاما للحاجات الإنسانية كالحاجات الاجتماعية مثلا حاجات الاحترام والتقدير حاجات تحقيق الذات، الغاية منها الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما يتيح العمل من إشباع لمختلف الحاجات المطلوبة، فكل نوع من الحاجات تخصص له عينة من الأسئلة.
- **قسيم الحوافز:** تتبع قائمة الأسئلة في هاته الطريقة تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل والتي تمثل أحد العوامل المؤثرة في الرضا كمحتوى العمل وفرص الترقى والأجر والإشراف.. الخ.

2-6- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هنالك عدة عوامل تؤثر في رضا العامل اتجاه وظيفته ومن خلالها يتحدد نوع هذا الرضا فيما إذا كان كلي أو رضا جزئي وتتمثل هاته العوامل في:

(1) هبة سلامة سالم غواش، المرجع السابق، ص19.

(2) عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص 180.

- الأجر: يمثل الأجر وسيلة لإشباع حاجات العامل المختلفة، فهو يلعب دوراً في شعور ه بالرضا عن عمله إذا كان أجره مناسباً وعادلاً.

و تحتل الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة في المنظمة، إضافة إلى كونها مؤشراً على الموقع والمركز الاجتماعي للفرد في أي مجتمع. (1)

ولا شك أن الأجور تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً أو عيناً، لذلك فإن العناية بتحقيق الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر أساس نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة (2)

و هنالك دراسات عديدة أشارت إلى وجود علاقة طردية بين الأجر والرضا لأن الأجر يساعد على الشعور بالأمن فهو يعتبر كرمز لتقدير المؤسسة لموظفيها، ويتحقق الاستقرار النفسي للعاملين عندما يتوافق مستوى الأجر مع مستوى المعيشة.

- الترقية: تعرف على أنها "شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة يفوق مستوى وظيفته الحالية، كما يرتبط ذلك عادة بزيادة الأجر واتساع نطاق الإشراف العام والحرية في اتخاذ القرارات. (3)

فالترقية هي تحريك العاملين إلى أعمال أفضل أو أعمال ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر يحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة. و ترتبط الترقية إما بالكفاءة أو على الأقدمية، فهي تعتبر حافز قوي لرفع أداء العاملين من خلال شعورهم بالاطمئنان والاستقرار نتيجة التقدم المستمر، فهي تساعد على ضمان بقاء الموظفين الأكفاء في المنظمة لشغل وظائف أعلى بالمستقبل، فعلى نظم الترقية أن تكون عادلة وفقاً لإدراكات الموظفين حتى تساهم في زيادة شعورهم بالرضا، كما يجب أن تلاحظ الاختلافات الفردية حيث أن

(1) سهيلة محمود عباس: "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 266.

(2) أحمد سيد مصطفى: "إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الواحد والعشرين)، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2000، ص 381-380.

(3) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 385.



هناك من يفضل نظام الأقدمية المطلقة في الترقية بينما يفضل البعض الآخر نظام الترقية وفقا للأداء الوظيفي. (1)

فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي والمنظمة تحقق رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة وتحصل على أداء ورضا عالي، وبالتالي فان هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا عن العمل.

ويرى " فروم " (Vroom) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية. فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية أقل مما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية عن رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها. فكلما كان توقع الفرد للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق له السعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، وبالعكس فعدم حصول الفرد على ترقية كان توقعه لها كبيرا يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة. (2)

- **نمط الإشراف:** بحيث أنه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، فانه يكسب ولائهم له ورضاهم عن عملهم، وأن تأثير المدير عن رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، ويتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة للمرؤوسين الذين يفضلون الاستقلالية في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، تشبع احتياجاتهم وتحقق رضاهم عن العمل، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكا وتوترا لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استيائهم تجاه عملهم. (3)

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 405.

(2) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 386.

(3) فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،

عمان، الأردن، 2005

، ص 263.

- **جماعة العمل<sup>(1)</sup>**: تعرف جماعة العمل على أنها فردين أو أكثر، تعمل جماعة العمل في مكان واحد وبوقت واحد وتمارس الأنشطة المتماثلة في الأداء، ويتسم انجازها بالتكامل والعمل وجها لوجه مع الآخرين، فجماعة العمل رسمية تنشأ داخل المنظمة وتتحدد العلاقات فيها من خلال الهيكل التنظيمي وتتكون من الرئيس والمرووسين وهدفها هو أداء الأعمال الوظيفية، و تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي كلما ساد بينهم التعاون و التفاهم والمودة، أما إذا كان تفاعله معهم يعرقل وصوله إلى أهدافه فستكون سببا لاستيائه في عمله.

و يتوقف أثر جماعة العمل على الرضا حسب الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في المنظمة.

فعندما تفوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يمثلون مصدر إشباع له فإن رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضا، وعندما تيسر طبيعة العمل فرص الاتصال والتفاعل مع هؤلاء الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد فإن رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعا.

أما عندما يفوق طبيعة العمل إمكانية التفاعل والاتصال مع الآخرين الذين هم مصدر توتر أو إحباط للفرد، فإن هذا يقي الفرد من الاستياء الذي قد يصيبه لو اضطر إلى التفاعل أو التعامل مع هؤلاء الأفراد، في حالة اضطرار الفرد إلى التعامل مع آخرين يخلقون توترا لديه بسبب طبيعة ومتطلبات العمل فإن هذا يكون مصدر لشعور الفرد بالاستياء، فأثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد. فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيرا، فالمشاعر الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر أو مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد ضعيفا.

- **محتوى العمل**: يمثل محتوى العمل الأنشطة والواجبات التي يتطلبها العمل، وأهم أبعاده تتمثل في

درجة تنوع مهام العمل، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف، استخدام الموظف لقدراته: (2)

● **درجة تنوع مهام العمل**: كلما تنوعت المهام قل الملل النفسي الذي ينتج عن تكرار الأداء لمرات كثيرة، وبهذا يكون للعمل معنى وقيمة ويتضمن تحديا وتنوعا، لذلك يمكن اعتبار أن كلما كان هنالك تنوع للمهام زاد رضا الموظفين عن عملهم.

(1) خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص ص 104-105.

(2) حسين حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، ط 0، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 84.

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف: تحقق درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف رضاه عن عمله باعتبار أنه كلما زادت حرية الموظف في اختيار طرق الأداء كلما كان راض عن عمله، على أساس أن الموظف التي تزيد حريته في تخطيط أسلوب عمله يندمج بسهولة في عمله.
- استخدام الموظف لقدراته : كلما تصور الموظف أن قدراته ليست ضائعة وانما تستخدم في العمل زاد رضاه الوظيفي، أي أنه كلما كان للموظف فرصة لاستخدام مهاراته ومعارفه كان أكثر قدرة على تفجير طاقاته الكامنة و ابراز إمكانياته المختلفة ومنه إثبات شخصيته وهذا ما يحقق له السعادة والرضا.

- ظروف العمل: هي مجموعة العوامل التي تحيط بالموظف في عمله وتؤثر في سير العمل وهي إما تساعد أو تعرقل نشاطات الموظفين ونذكر منها<sup>(1)</sup>:

- الظروف الاجتماعية: تتمثل في الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة لموظفيها كالتغذية والإسكان والنقل، والتي تساهم في المحافظة على الموظفين وزيادة رضاهم عن العمل. إن هذا النوع من الخدمات أوسع أنواع الخدمات المقدمة من قبل المنظمة لأفرادها العاملين وعائلاتهم و الخدمات الاجتماعية هي تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم أن الإدارة ترحم مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة.

تساهم عملية تقديم المنظمة للخدمات الخاصة بالرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في رفع روحهم المعنوية وتوفير لهم ظروف عمل مستقرة ومناسبة، مما يجعل الفرد يوفر كل قواه الفكرية والجسدية للمنظمة وأداء الأعمال التي يكلف بها باندفاع ورغبة كبيرة، حيث أن الفرد الذي يبذل كل ما لديه من جهد بشكل يومي متكرر ويقدم كل ما لديه من خبرة ومهارة وقدرة للمنظمة ويقضي كل سنوات عمره في خدمتها يحتاج إلى من يراعاه اجتماعيا وصحيا. والإدارة إذا ما قامت بذلك فإنها ستترك أثرا واضحا في نفس الفرد، وتساهم في استقراره النفسي و تحسين حالته الصحية والاجتماعية ويكون مستعدا لأداء عمله بكفاءة وفاعلية، كما أن هذه الخدمات سوف تترك أثرا طيبا في نفسه فيكون محل احترام وتقدير من طرفه مما سيدفعه إلى بذل جهود مضاعفة في الإنتاج لكي يثبت للإدارة بأنه جدير.

- الظروف المادية: تمثل الظروف التي تواجه الموظف أثناء تواجده في مكان العمل أي البيئة التي تحيط بتنفيذ العمل داخل المؤسسة كالإضاءة والحرارة والرطوبة .. الخ، لأنها تؤثر على نفسية

(1) محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص ص 202-203.

الموظف ومنه اتجاهاته ومواقفه نحو العمل. وتشير نتائج الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل حيث يرتفع معدل دوران العمل ( ترك الخدمة ) ومعدل الغياب في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة.

● **الظروف التنظيمية:** تتمثل في ساعات العمل والإجراءات التنظيمية، فكلما زادت ساعات العمل زاد إجهاد العامل وبالتالي يقل رضاه، في المقابل إعطاء الموظف حرية التصرف في فترات راحته تساهم في زيادة رضاه، أما الإجراءات وقواعد التنظيم فهي توضح التصرفات وتسلسلها بالشكل الذي يساعد في أداء العمل، فوجودها يسهل على الموظف عمله وتمكنه من الرجوع إليها وقت الحاجة لتيسير عمله وبالتالي يتحقق رضاه.

- **المكافآت:** يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمكن للمدير استخدامها، ودائماً ما يفسر الأفراد تصميم واستخدام نظام المكافآت على أنه انعكاس لاتجاهات وبنية الإدارة والمناخ التنظيمي الكلي، ودائماً تقع مسؤولية تنسيق وإدارة نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية، فيمثل اختيار المكافآت التي تمنح للفرد عملية حرجة بالنسبة للمنظمة فإذا كانت هذه الأخيرة تهتم بتطبيق نظام فعال للمكافآت، فالخطوة الأولى التي يجب أن تبدأ بها الإدارة من ظروف التعرف على ما يدركه الفرد كمكافآت لها قيمة ومعنى بالنسبة له، فالمكافآت قد تتضمن أشياء وأمور غير واضحة بالنسبة للفرد مثل موقع العمل، موقع المكتبة ... (1)

و قد أوضحت العديد من الدراسات، أن هناك العديد من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على تفضيلات الأفراد لمكافآت معينة، ومن هذه المتغيرات ( العمر، المركز الاجتماعي، وسنوات الخبرة، وعدد أفراد الأسرة )، فمثلاً الأفراد القدامى في العمل يهتمون أكثر بنظام التأمينات والمعاشات عن الأفراد صغار السن، و أيضاً هناك اعتبار آخر يجب أخذه في الحسبان عند اختيار أنواع المكافآت المقدمة للأفراد وهي المنفعة الداخلية التي تحقق للفرد نتيجة المكافأة. فدائماً ما ينظر كل من الأفراد والمديرين إلى المنفعة الملموسة والمادية المرتبطة بالمكافأة فقط.

ويؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد، فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافأة تؤثر أيضاً على رضا الفرد فمثلاً إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء

(1) راوية حسن، مرجع سابق ، ص 261.

فلن يشعر الأفراد بأنه حققوا إنجازا مميزا في عملهم، أما إذا تم منح المكافآت على أساس أداء كل فردا على أساس الاستحقاق، فإن الفرد الذي يحصل على المكافأة سوف يشعر على أنه حصل عليها نتيجة انجازه مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة.

### خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال دراستنا في هذا الفصل لموضوع الرضا الوظيفي و الذي تم فيه ابراز مجموعة من المفاهيم حول الرضا، حيث تباينت التعاريف المقدمة حسب وجهات نظر المفكرين لكونه ظاهرة سيكولوجية و نظرا لتعدد المتغيرات المؤثرة فيه و النتائج المتوقعة، و يعتبر من احد العوامل الهامة لتعزيز مشاعر و احساس السعادة لدى الافراد اتجاه العمل الذي يمارسونه، لذلك ظهرت مجموعة من النظريات التي تفسر هذا الموضوع و لكل منها وجهة نظر خاصة بها، كما تم استخلاص طرق قياس و تحليل الرضا الوظيفي المعبرة عن موقف الافراد عن العمل الذي يقومون به، و الرضا هذا هو ناتج عن مجموعة من الاتجاهات المختلفة التي يحملها الفرد نحو مهمته و نحو عوامل متعلقة بها نحو الحياة بوجه عام.

# الفصل الثالث

## الالتزام التنظيمي

تمهيد:

إن المنظمات حديثة الفكر ومعاصرة المنهج تعتمد على أفرادها في تحقيق أهدافها مما يدعو إلى بذل الجهد والوقت، وإنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد والحفاظ عليهم والقيام بتوفير فرص التدريب وكذلك الحوافز المادية والمعنوية المناسبة والمرضية لتوقعاتهم. إذ تسعى هذه المنظمات من وراء ذلك إلى الحصول على إلتزام هؤلاء الأفراد وإخلاصهم في خدمتها من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهداف هذه المنظمات.

إذا فالإلتزام التنظيمي يمثل رابطة قوية بين الفرد ومنظّمته مما يعكس تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، حيث يرتبط نجاح هذه الأخيرة ووصولها إلى أهدافها بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعاتهم بها وسعيهم للوصول لها وشعورهم بتطابقها أو على الأقل قربها من أهدافهم الشخصية، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومناقستها للمنظمات الأخرى.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى أهم مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي، وأهميته وأبعاده ومراحل تطوره كذلك العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي والمتغيرات المؤثرة على الإلتزام التنظيمي بالإضافة إلى وسائل قياس الإلتزام التنظيمي.



### 3-1- أهمية الإلتزام التنظيمي:

يعدّ الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن إرتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي، حيث أن إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام.

كما يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم أعلى مستوى من الإنجاز.

إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل<sup>(1)</sup>. وأيضا يعتبر التزام الأفراد بمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الإلتزام في ترجمة الرغبات والميول والإعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك ايجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الإهتمام بهذا المفهوم وهي أن الإلتزام يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك. كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية ايجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.<sup>(2)</sup>

### 3-2- أبعاد الإلتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الدراسات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للإلتزام التنظيمي وليس بعدا واحداً، وعلى الرغم من إتفاقية غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام التنظيمي إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد والتي تتلخص فيما يلي:

(1) خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006، صفحة 16.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، بدون طبعة، صفحة 17.

### الإلتزام العاطفي المؤثر:

ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك العامل للخصائص المتميزة لعمله من خلال درجة إستقلالية وأهمية مكان العمل، وكيان المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له<sup>(1)</sup>، كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة إحساس العامل بأن بيئة العمل التي تعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء ما يتعلق منها بالعمل أو بما يخصه.

والإلتزام العاطفي يعبر عن قوة ورغبة الفرد في الإستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.<sup>(2)</sup>

### الإلتزام المعياري: (الأخلاقي)

يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين<sup>(3)</sup>

وكذلك يعرف بأنه الإلتزام المسند إلى القيم، فبالإضافة إلى الصلة العاطفية بالتنظيم فإن العاملين يحسون بالإلتزام من خلال الإستمرار في العمل لدى التنظيم فحسب

هو التزام ناجم عن إضفاء الصفة الذاتية للضغوط المعيارية، وهذا يتم من خلال التكيف الإجتماعي الثقافي أو العائلي الذي يسبق الإلتحاق بالتنظيم، أو من خلال التكيف الإجتماعي التنظيمي الذي يجري بعد الإلتحاق الفرد بالتنظيم، فالعاملون الذين يبدون إلتزاما معياريا يشعرون بواجب الإستمرار في العمل لدى التنظيم القائم، وبصورة أخرى يشير إلى الشعور الذي يتولد لدى الفرد بالإلتزام نحو عمله والبقاء في منظمته، ويتفرد هذا الشعور بالدعم الذي يتلقاه الفرد في المنظمة.<sup>(4)</sup>

### الإلتزام الإستمراري:

ويشير الإلتزام الإستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لإعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفيده الكثير مما استثمره فيها على مدار

(1) محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات العمل، الطبعة 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص 69.

(2) نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، الطبعة 1، صفحة 41.

(3) محمد أحمد سليمان، مرجع سابق، صفحة 69.

(4) نورالدين حاروش: مرجع سابق صفحة 240.

الوقت مثل (خطط المعاشات والصدقة الحميمة لبعض الأفراد) وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم أن درجة التزامهم الإستمراري عالية.

وهناك من يرى أن هذا الارتباط إرتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالإنقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الإنتهازيون وأصحاب الطموحات العالية.<sup>(1)</sup>

### 3-3 - مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

اتفق الكثير من الكتاب والباحثين على إدراج مفاهيم الالتزام التنظيمي المختلفة تحت ثلاث تقسيمات أو مكونات تتمثل في الإلتزام التبادلي والإلتزام السبكولوجي وأخيراً الإلتزام الإجتماعي السلوكي وبدلاً من وجودها منعزلة عن بعضها البعض فإنها قد تظهر معا بصورة مترامنة وهي كالتالي:

#### ❖ الإلتزام التبادلي:

وهو المدخل الذي كان نتيجة جهود متنوعة بذاتها للعديد من علماء النفس الإجتماعي وينظر هذا المدخل إلى الإلتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة، فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها، وفي ظل هذا المدخل يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل، إن التزام الفرد تجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة، فالفرد يقدم الجهد والوقت... الخ مقابل الحصول على اشباع حاجات معينة بالتالي إذا وجد الفرد المنظمة التي تعطيه الإشباع، فسوف يترك المنظمة التي يعمل بها لينظم إلى المنظمة التي تعطيه إشباع أكثر، أي أن إرتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو إرتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته ويتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.

#### ❖ الإلتزام السبكولوجي:

يختلف المدخل السبكولوجي (الإتجاهي) في نظرتة للإلتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل، فإذا كان المدخل السلوكي ينظر إلى الإلتزام التنظيمي على أنه مصلحة لعملية التبادل بين الفرد

<sup>(1)</sup> نورالدين حاروش: مرجع سابق صفحة 241.

والمنظمة والتي تحكمها رغبات الفرد المادية وحاجاته إلى الأمن والأمان فإن المدخل الإتجاهي ينظر إلى الإلتزام التنظيمي على أنه اتجاه عادةً ما يكون أكثر نشاط وإيجابية نحو المنظمة.

وهذا الإلتزام التنظيمي يشتمل على الإرتباط بأهداف التنظيم وقيمه والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء في المنظمة (صلاح الدين عبد الباقي: 320).

### ❖ المدخل الاجتماعي السلوكي:

حيث يرى (Kanter) أن الإلتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي، وكذلك عبّر (Slamict) عن الإلتزام من ناحية سلوكية بأنه عرف الإلتزام التنظيمي بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيداً بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وإرتباط الفرد بها.<sup>(1)</sup>

### 3-4- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي:

-إختلف الباحثين في عدد وتقسيم المراحل التي يتشكل عبرها الإلتزام التنظيمي ويتطور إلا أنهم جميعاً يتفقون على أنها تبدأ منذ إلتحاق الفرد بالمؤسسة، ويتعزز من خلال العمل والإنجاز المتواصل وصولاً إلى مرحلة الثقة بالمؤسسة وهي مرحلة نضوج الإلتزام التنظيمي، وفيما يلي شرح لأهم هذه المراحل

**مرحلة الإلتزام:** حيث إلتحاق الفرد بالمؤسسة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها منها، وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

**مرحلة التطابق بين الفرد والمؤسسة:** حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الإستمرار في العمل بالمؤسسة فهو يشعر بالفخر والإعتزاز لإنتمائه لها.

**مرحلة التبنى:** أي قبول الفرد بأهداف وقيم المؤسسة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

ويرى باحثون آخرون أن الإلتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية هي:

**مرحلة التجربة:** تبدأ هذه المرحلة من تاريخ مباشرة العامل لعمله في المؤسسة وتمتد لمدة سنة واحدة، يخضع العامل خلالها للإعداد والتدريب والتجربة، وينصب محور إهتمامه خلال هذه المرحلة على ترسيخ وجوده في المؤسسة ويتعرض العامل خلال هذه المرحلة لمجموعة من المواقف تتضمن تضارب الولاء،

<sup>(1)</sup> صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، بدون طبعة، ص17.

ظهور الدور، والجماعات المتلاحمة، وإدراك التوقعات ونمو الإتجاهات نحو التنظيم<sup>(1)</sup> وتقوم المؤسسة خلال هذه المرحلة بتوجيه المنتحقين الجدد بالعمل لإحداث التأقلم والتوافق الإجتماعي مع بيئة العمل لمساعدة العاملين على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة. ويصاب العامل في هذه المرحلة بالتردد والقلق وعدم الإستقرار خوفاً من أن يكون ق إلتحق بالعمل غير المناسب له، ويسعى لإكتشاف المجالات الوظيفية المتاحة والتي قد تتناسب أكثر من وجهة نظره وميوله واهتمامه ومؤهلاته<sup>(2)</sup>

**مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة ما بين 2-4 سنوات، يحاول الفرد خلالها تأكيد مفهوم الإنجاز وإثبات ذاته وجدارته بالعمل في المؤسسة، ويسعى خلال هذه المرحلة لإبداء إلتزامه وولائه الشديد للمؤسسة.<sup>(3)</sup> ويكتسب الفرد خلال هذه المرحلة مهارات ومعارف متنوعة، مما يساعده بشكل أكبر على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكاناته وقدراته التي تضعه على بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية. وغالبا ما ينجح الفرد خلال هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تثبت أقدامه في المؤسسة في وظيفة دائمة. ويحتاج العامل إلى من يسانده للنجاح في ذلك، لهذا يحاول أن يكون رئيسه المباشر بمثابة الصديق والمستشار الذي يوجهه.<sup>(4)</sup>

**مرحلة الثقة بالتنظيم:** تبدأ هذه من السنة الخامسة لإلتحاق الفرد بالمؤسسة، وتستمر إلى ما لانهاية، حيث يزداد ولاءه وتقوى علاقته وينتقل إلى مرحلة النضج، ويهتم العامل خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والمحافظة على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. ويمتلك العامل في هذه الحالة رصيذاً كبيراً من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، ويمكن أن يستخدم كمدرّب للعاملين الجدد، وتزداد مشاركته في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها وتوجيه العاملين بها.<sup>(5)</sup>

### 3-5- العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي:

تعتبر دراسات روبرت "مارتس وماناري" من الدراسات المتميزة التي أشارت إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الإلتزام التنظيمي وهي:

(1) محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص36، 37.

(2) عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، طبعة1، صفحة210.

(3) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، صفحة210.

(4) ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، صفحة53.

(5) صلاح الدين عبد الباقي مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، بدون طبعة، صفحة317.

**السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتنب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والإطمئنان والانتماء، ثم الإلتزام أو الولاء، وتتفاوت هذه الحاجات عن الأفراد العاملين من الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار "ماسلو" في نظرية الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الإحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.<sup>(1)</sup>

**وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف العاملين فكما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للإلتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.

**العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والإلتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

**العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد.

إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

وتمنح العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إل تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالإلتزام والولاء التنظيمي.

**تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الإلتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف.

(1) محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات العمل، الطبعة 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان 2011، صفحة 69.

**العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن الإهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في إتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والإلتزام لها.

**نمط القيادة:** إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام لدى الأفراد.<sup>(1)</sup>

**المكانة الإجتماعية:** ويقصد بها المرتبة الإجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام إجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة إجتماعي تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضاً حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتتميتها، وللمكانة الإجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل، والأجور والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

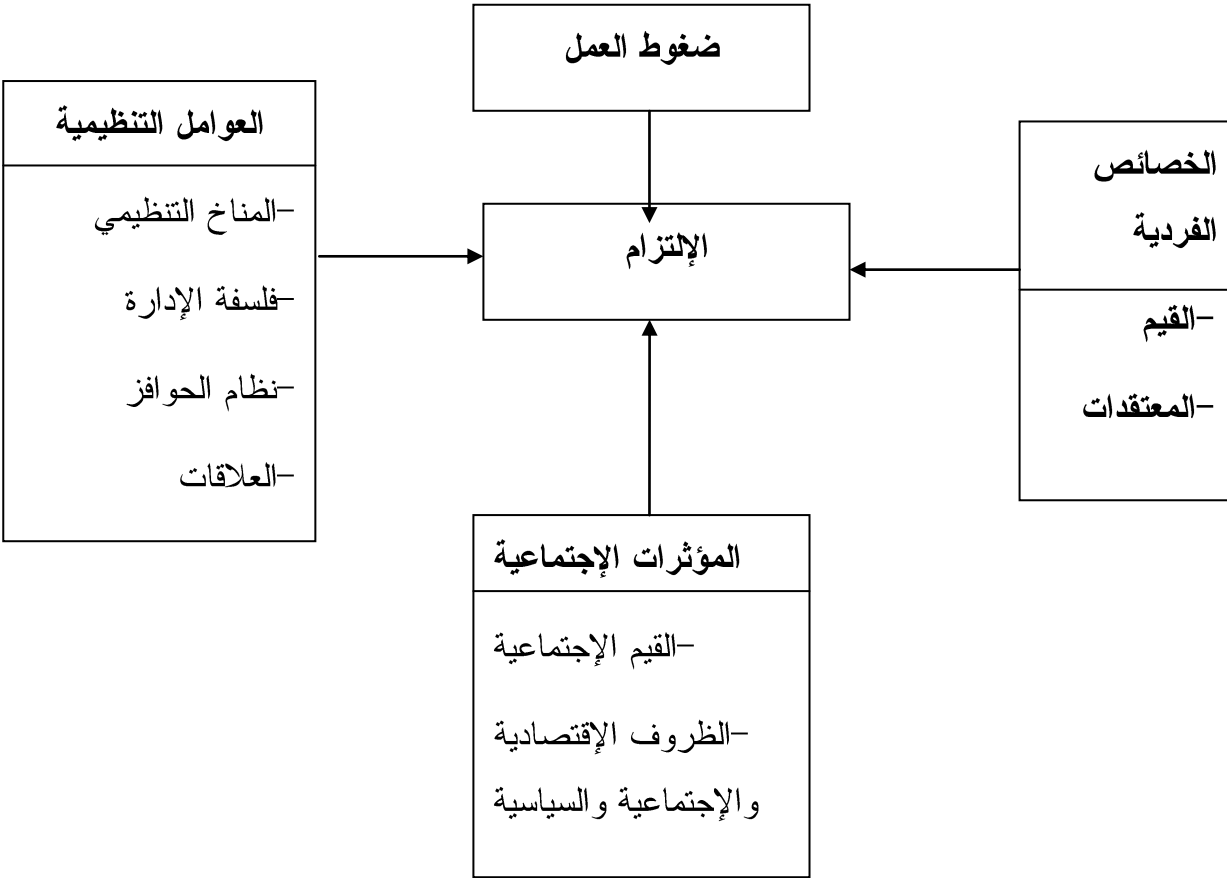
**الرضا الوظيفي:** يُقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه، فكلما قلَّ الفرق بينهما إزدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وزيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالإلتزام والولاء التنظيمي.

كما قد ذكر كل من "Porter et steers، 1991" بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الإلتزام التنظيمي وهي:

-عوامل شخصية: وهي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو إرتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق بإختياره للعمل.

(1) محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض 2005، ص36، 37، 38.

الشكل رقم (04): شكل العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي



المصدر: إبراهيم حماد حنون: قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006 ص13.

### 3-6- المتغيرات المؤثرة على الإلتزام التنظيمي:

تعودت الدراسات التي تناولت المتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد على الإلتزام التنظيمي، حيث اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها العمر، الجنس، مدة الخدمة، مستوى التعليم، المركز الوظيفي، الشخصية، الإتجاهات، أما المتغيرات التي حظيت بإهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيري العمل ومدة الخدمة.



متغيرات العمل وعلاقته بالالتزام التنظيمي: أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط إيجابي فما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي ، أي أنه كلما تقدم الموظف في العمر يرتفع معدل الإلتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصا وظيفيا في العمل.

علاقة الإلتزام بمدى الخدمة: أكدت بعض الدراسات أن معدل الإلتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية إيجابية، وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الإجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى، وتقدم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الإمتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة، أي أن احتمال إنتقال الفرد إلى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد.<sup>(1)</sup>

علاقة الإلتزام بمستوى التعليم: أكدت بعض الدراسات بين التأهل العلمي للموظف ومعدل الإلتزام التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لإرتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي. أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الإرتباط الإيجابي بين الإلتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف.

طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وجنس الموظف: أكدت بعض الدراسات بأن الرجل أكثر إستقرارا وإلتزاما من المرأة، أما البعض الآخر أكد على أن المرأة أكثر إلتزاما من الرجل، ويقول البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباط بوظيفتها.

علاقة الإلتزام التنظيمي بالطموح والحاجة إلى العلاقات الإجتماعية: أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقات الإيجابية بين الإلتزام التنظيمي والطموح والحاجة إلى العلاقات الإجتماعية وكذلك بين الإلتزام التنظيمي والحاجة إلى الإنجاز.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005، بدون طبعة، صفحة 317.

**العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي:** أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي، إذ كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

**العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي:** تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلباً على التزام الأفراد، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلباً على الالتزام، ولكن إذا ازدادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به.

**العلاقة بين عبئ العمل والالتزام التنظيمي:** كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي. أي أن هناك علاقة عكسية بين عبئ الدور والالتزام التنظيمي.<sup>(1)</sup>

(1) صلاح الدين عبد الباقى: مرجع سابق، صفحة(317، 318، 319).

### خلاصة الفصل

من خلال ماتم طرحه في الجزء النظري للالتزام التنظيمي نستطيع القول أن الإلتزام التنظيمي يعني للمنظمة الكثير، وذلك لما له من أثر إيجابي على المنظمة وعلى أدائها الكلي وجودة مخرجاتها.

# الفصل الرابع

## الدراسة الميدانية

### تمهيد

بعد عرض الاطار النظري للدراسة والذي يهيئ الارضية لها وذلك عن طريق فصوله يأتي الجانب الميداني لدراسة الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي وذلك من خلال الاجراءات التي سيتم اتباعها بدءا بمجالات البحث ثم العينة وكيفية اختيارها والأدوات المستعملة في البحث ثم تحليل البيانات وفي الأخير النتائج .

4-1 مجالات الدراسة

4-1-1 المجال المكاني:

التعريف بميدان الدراسة: (مديرية التجهيزات العمومية لولاية بسكرة):

انشأت هذه المديرية سنة 1997 وهي مكلفة بتنفيذ سياسية الدولة على المستوى المحلي في مجال انجاز التجهيزات العمومية وتكلف هذه الصفة بضمان التحكم في الأشغال لصفة صاحب مشروع مفروض لبرنامج التجهيزات العمومية.

-المشاركة في تحديد الاحتياجات من التجهيزات العمومية بالتوافق مع برامج السكنات.

-ضمان جمع واستغلال المعطيات المتعلقة بالدراسات وبالانجازات في مجال التجهيزات العمومية.

- ضمان تسليم المشاريع المنجزة لأصحاب المشاريع.

وتضم مديرية التجهيزات العمومية من (3) الى (4) مصالح.

1 مصلحة الإدارة والوسائل.

2 مصلحة التسيير ومتابعة العمليات المنجزة.

3 مصلحة الصفقات العمومية.

4 مصلحة الدراسات والتقييم.

5-مصلحة الادارة والوسائل:

امانة المصلحة :تقوم باستقبال الموظفين وتسجيل البريد الوارد في السجل زائد ارسال التعليمات الخاصة بالمديرية.

مكتب المستخدمين: دوره تسجيل دور الموظف في المديرية من غيابات وعطل وترقيات، كذلك المخططات السنوية وحصيلة التشغيل زائد عمليات التوظيف.

مكتب التنظيم: يقوم بتسجيل البريد الوارد لمديرية التجهيزات العمومية مع تسجيل المراسلات.

مكتب المنازعات: يقوم باستقبال المراسلات الخاصة بالمنازعات التابعة للمديرية مع القيام بحلول لها.

مكتب الارشيف: تقديم وترتيب العمل المنجز والمتم.

(2) مصلحة التسيير و تابعة العمليات المنجزة:

تقوم هذه المصلحة بدراسة مشاريع المديرية وكيفية القيام بها مع المقاوليين ومتابعتها من البداية الى النهاية.

(3) مصلحة الصفقات العمومية:

يجب ان تتضمن البيانات التالية:

التعريف الدقيق بالاطراف المتعاقدة.

- هوية الاشخاص المؤهلين قانون لامضاء الصفقة و ضفتهم.

- موضوع الصفقة محدد

- اجل تنفيذ الصفقة.

- بناء محل الوفد.

(4) مصلحة الدراسات والتقويم:

- تقوم بضمان واستغلال المعطيات المتعلقة بالدراسات والانجازات في مجال التجهيزات العمومية.

- ضمان تسليم المشاريع المنجزة لاصحاب المشاريع .

- المساهمة في تحديد اجراءات حماية الاطار المبنى.

**4-1-2 المجال الزمني:** في 17 فيفري 2016 تمت الموافقة بإجراء الدراسة من طرف رئيس مصلحة

الإدارة و الوسائل

**4-1-3- المجال البشري:** اشتملت الدراسة على العاملين بمديرية التجهيزات العمومية لولاية بسكرة

وفي 07 مارس تم توزيع الاستمارات على الموظفين

وفي 08 مارس تم استرجاع الاستمارات

**4-2- مجتمـع الدراسة:**

يتكون مجتمـع الدراسة من مجموعة العاملين في التجهيزات العمومية لولاية بسكرة

**4-2-1- عينة الدراسة :**

إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني ، وانطلاقا من

موضوع البحث الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي وفي دراستنا هذه تم اللجوء إلى العينة

العرضية ، واختيار هذا النوع من العينة يرجع الى عدم القدرة على الحصول على أفراد العينة في المؤسسة

محل الدراسة، بالرغم من المحاولات العديدة والمتكررة لكن بدون جدوى، ففي كل محاولة كنت أقوم بها كنت أتلقى نفس الصعوبات، كالإحتجاج بالضغط في العمل والوقت الغير كافي وغيرها من الاسباب الأخرى.

فقط بتوزيع استمارة لأنه العدد الذي استطعت العثور عليه من الموظفين، حيث تم توزيعها عن طريق الصدفة وكان ذلك دون معرفة مستواهم التعليمي أو المنصب الذي يشغلونه.

#### 4-3- ادوات جمع البيانات:

تعتبر الاستمارة أكثر الوسائل استعمالا في البحث بهدف جمع البيانات من مجتمع الدراسة وهي الاداة الرئيسية لهذه الدراسة باعتبارها انطباق الادوات في مثل هذه المواضيع.

والاستمارة هي اداة ووسيلة جمع البيانات تقدم للمبحوثين الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل اجابات عن الاسئلة الواردة، ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث في فهم الاسئلة وتسجيل الاجابات عليها، وتعرف بانها " مجموعة اسئلة بعضها مفتوحة وبعضها مغلقة والبعض الآخر نصف مفتوحة (1) وتستخدم الاستمارة لجمع البيانات الميدانية التي تعتبر جمعها عن طريق ادوات جمع البيانات الأخرى، ان وظيفة الاستمارة هي تمكين الباحث و اعطائه قدرة كبيرة على الفحص و يركز هذا الفحص على طرح سلسلة من الاسئلة على مجموعة من المبحوثين تكون في الاغلب ممثلة لمجتمع احصائي معين، تتصل هذه الاسئلة باوضاع المبحوثين الاجتماعية و المهنية و العائلية و ارائهم او توقعاتهم، و مستوى معرفتهم او وعيهم بالنسبة لحدث او مشكلة. (2)

و تعرف كذلك بانها مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف ابعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، اي اجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، و هي وسيلة اتصال رئيسية بين الباحث و المبحوث و تحتوي على مجموعة من الاسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها عن المبحوث. (3)

و قسمت الاستمارة على محورين و هما على النحو التالي:

اولا: الرضا الوظيفي و قد خصصت له اربعة عشر عبارة.

(1) رشيد زرواطي: المرع السابق، ص 154

(2) Jean Claude combissies : la méthode en sociologie, Casba, Alger, P , 33.

(3) سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلاني: اسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2007، (د.ط)، ص 77.



ثانياً: الالتزام التنظيمي و خصصت له خمسة عشرة عبارة

خمسة عبارات خاصة بالالتزام المستمر.

خمسة عبارات خاصة بالالتزام العاطفي.

خمسة عبارات خاصة بالالتزام الاخلاقي ( المعياري ).

#### 4-4- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

❖ تحليل و تفسير تقديرات الافراد حول الرضا الوظيفي

الجدول رقم (01): الاجر الذي اتقاضاه يناسب الجهد الذي ابذله

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|-------------------|-----------------|----------------|---------|---------|
| 0.2               | 1.91            | 8.6%           | 5       | نعم     |
|                   |                 | 91.4%          | 53      | لا      |
|                   |                 | 100%           | 58      | المجموع |

جاءت اجابات المبحوثين حولا العبارة بـ نعم بنسبة 8.6% في حين باقي افراد العينة كانت اجاباتهم بـ لا بنسبة 91.4% اي بمتوسط حسابي قدر بـ 1.91 و انحراف معياري 0.2.

يتضح لنا من هذه العبارة ان الاجر الذي يتقاضاه العامل في مديرية التجهيزات العمومية ببسكرة غير مناسب للجهد الذي يبذله، لان الاجر يعتبر وسيلة اشباع حاجات العامل المختلفة، كما انه يلعب دورا في شعور العامل بالرضا خاصة اذا كان مناسباً و عادلاً، فهناك علاقة طردية بين الاجر و الرضا لان الاجر يساعد العامل على الشعور بالامن فهو يعتبر كرمز لتقدير المؤسسة لموظفيها.

الجدول رقم (02): الراتب الذي حصل عليه يسد احتياجاتي

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|-------------------|-----------------|----------------|---------|---------|
| 0.1               | 1.98            | 1.7%           | 1       | نعم     |
|                   |                 | 98.3%          | 57      | لا      |
|                   |                 | 100%           | 58      | المجموع |

جاءت اجابات المبحوثين في هذه العبارة كلها بـ لا باستثناء حالة واحدة و ذلك بنسبة 98.3% اما نعم فنسبتها 1.7% حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.98 و الانحراف المعياري 1.0.

نستنتج ان الراتب الذي يحصل عليه العمال في هذه المنظمة غير كافي لسد احتياجاتهم، كما الاستقرار النفسي للعاملين لا يتحقق الا عندما يتوافق مستوى الاجر مع مستوى المعيشة، و مما يزيد الضغط على راتب العاملين هي زيادة المصروفات فتصبح قيمة الدخل الحقيقية لا تغطي المصاريف التي تعتبر اساسا من اساسيات الحياة، مما يؤدي بالعامل الى الوقوع في ازمة و الوقوف عليها من اجل مواجهة الحياة.

الجدول رقم (03): الراتب الذي حصل عليه يسد احتياجاتي

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|-------------------|-----------------|----------------|---------|---------|
| 0.3               | 1.12            | 87.9%          | 51      | نعم     |
|                   |                 | 12.1%          | 7       | لا      |
|                   |                 | 100%           | 58      | المجموع |

نجد أغلبية الاتجاهات في هذه الإجابة بنعم بنسبة 87.9% و 12.1% أجابوا لا وذلك بمتوسط حسابي 1.12% و الانحراف المعياري 0.3% إن كل مؤسسة لها سياسية خاصة بتحديد الأجور، فهناك سياسية الريادة ( القيادة)، وسياسية التعريض المناسب للجهود المبذولة، بالإضافة إلى سياسية تخفيض الأجور.

فيتضح ان سياسية الأجور المنتجة من طرف هذه المنظمة مرضية بالنسبة للعاملين.

الجدول رقم 04: الاقتطاعات الضريبية ليست عبي بالنسبة لي.

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 5       | 8.6%           | 1.91            | 0.2               |
| لا      | 53      | 91.4%          |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

نجد ان 53% من المبحوثين أجابوا لا و5% أجابوا بنعم وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب1.91 وانحراف معياري 0.2 نلاحظ أن الاقتطاعات الضريبية هي عبي بالنسبة للعمال في هذه المؤسسة، لأن الاقتطاع من المرتبات والأجور هو تحصيل قيمة الضريبة في اللحظة التي يحصل فيها الموظف على دخله وهذا من شأنه أن يجعل الموظف غير مطلع على دخله الحقيقي وهو يقتطع بين ضريبة دخله واستهلاكه اليومي.

الجدول رقم 05: الترقية تتم على أساس الأداء والكفاءة.

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 54%     | 93.1%          | 1.93            | 0.2               |
| لا      | 4%      | 6.9%           |                 |                   |
| المجموع | 58%     | 100%           |                 |                   |

نجد المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 93.1% ولا بنسبة 6.9% وذلك بمتوسط حسابي 1.93 وانحراف معياري 0.2 .

أي أن أغلبهم يرون أن الترقية في المؤسسة تتم على أساس الأداء والكفاءة، فشغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة يفوق مستوى وظيفته الحالية هذا ما يسمى بالترقية وهذه الأخيرة ترتبط بالكفاءة والأقدمية ويعتبر حافز قوي لرفع أداء العاملين ، فالفرد يحقق

رغبة في النمو والترقي والمنظمة تحقق رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفية ويحصل على أداء ورضا عال، وبالتالي فهناك علاقة طردية بين توفير فرض الترقية و الرضا عن العمل .

**الجدول 06: يعقد الرئيس اجتماعات خاصة من أجل مناقشات هادفة في مجال العمل.**

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 56      | 96.6%          | 1.96            | 0.1               |
| لا      | 2       | 3.4%           |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

كانت إجابات المبحوثين حول هذه العبارة ب 96.6% أجابوا بنعم و 3.4 أجابوا ب لا وقدر المتوسط الحسابي ب 1.96 والانحراف المعياري 0.1.

يتضح أن الرئيس في هذه المنظمة يقوم باجتماعات خاصة بغية مناقشات هادفة، وفيها يناقش واقع العمل في المؤسسة بشكل عام، كذلك يتم مناقشة الخطط الآتية والمستقبلية لتطوير العمل والوصول الى مستوى عالي من الخدمات التي تقدمها المؤسسة كما يتم من خلال هذه الاجتماعات الوقوف على بعض المعوقات والمشاكل التي تواجه المؤسسة ومناقشة السبل التي تساهم في حل تلك المعومات.

**الجدول رقم 07: توزيع الأعمال بين العاملين منصف.**

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 56      | 96.9%          | 1.96            | 0.1               |
| لا      | 2       | 3.4%           |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

كانت إجابات المبحوثين حول هذه العبارة بنعم بنسبة 96.6% وبنسبة 3.4% أجابوا ب لا وقدر المتوسط الحسابي ب 1.96 و 0.1% كان الانحراف المعياري ، فالمعدل والإنصاف من اهم المبادئ التي تحقق الرضا والطمأنينة للفرد والجماعة فهما من المفاهيم الإدارية الهامة والضرورية التي ينبغي للعاملين في العمل

الإداري يفهمها وإدراك معانيها وأهميتها في نجاح العمل، فالإنصاف في توزيع الأعمال بين العاملين في المنظمة بين الطمأنينة في نفوسهم وبالتالي يزيدهم من الدافعية للعمل والعطاء والإنجاز.

**الجدول رقم 08: المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقة.**

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 57      | 98.3%          | 1.98            | 0.1               |
| لا      | 1       | 1.7%           |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

أجاب المبحوثين في هذه العبارة بنعم بنسبة 98.3% وبنسبة 1.7% أجابوا ب لا وكان ذلك بمتوسط حسابي قدر ب 1.98 وانحراف معياري 0.1.

يتضح لنا ان العاملين في هذه المؤسسة راضيين عن توزيع المهام المطلوبة منهم، فوضوح المهام في العمل ودقتها يساعد المنظمة في بلوغ اهدافها المنشودة وذلك بتأدية كل المنظمة كل عامل للمهام الخاصة به فتسيير الأعمال بذلك بطريقة سلمية وواضحة مما يقضي على الضغوط في العمل.

**الجدول رقم 09: أكلف بأعمال تناسب مع طبيعة علمي.**

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 43      | 74.1%          | 1.74            | 0.1               |
| لا      | 15      | 25.9%          |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

كانت أغلبية الاجابات بنعم وكانت نسبتها 74.4% و 25.9% هي نسبة الإجابة ب لا وذلك بمتوسط حسابي قدر ب 1.74 انحراف معياري 0.1.

إذا تم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يؤثر ايجابات على المنظمة وعلى الفرد، فالفرد يكون ذلك من خلال الأداء الجيد للعامل.

الجدول رقم 10: هناك صعوبات تواجهني في عملي.

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 34      | 58.6%          | 1.58            | 0.4               |
| لا      | 24      | 41.4%          |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

كانت اجابات المبحوثين متقاربة بين نعم ولا حيث 58.6% أجابوا ب نعم و 24% أجابوا ب لا وهذا يعني أنه توجد صعوبات بالنسبة للعاملين في المنظمة.

فالصراع داخل بيئة العمل جزء لا يتجزأ من العمل لاختلاف طباع الناس وميولهم وأهوائهم، لذا فعند مواجهة اي صعوبة في العمل على العامل أن يبحث عن سببها وبعدها يمكن به ان يتخذ الحل المناسب وذلك لتجنب خلق بيئة مشتتة.

لذلك فالدور الرئيسي للعامل عند مواجهة أي صعوبة في عمله هو اختيار البديل الذي يحقق له التوازن بحيث يستطيع ان يتجاوز هذه العقبة.

جدول 11 تعامل الرؤساء معي ليسود التقدير والاحترام.

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 30      | 51.7%          | 1.51            | 0.4               |
| لا      | 28      | 48.3%          |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

كانت الاجابات 51% بنعم و 48.3% أجابوا بلا أي هناك بمتوسط حسابي 1.51 وانحراف معياري 0.4، أي إجاباتهم متعادلة تقريبا فهناك من العمال يعاني عدم الاحترام والتقدير من الرؤساء.

دلت الدراسات التنظيمية أن نوعية الإشراف تأتي ضمن أهم عوامل رضا الموظف في بيئة العمل لما لها من أثار نفسية، فالرئيس له دور رئيسي في حياة الموظف الوظيفية لا يمكن تجاهله، ولكي تكون علاقة

الرئيس بالمرؤوسين جيدة لا بد أن يقوم الرئيس بأدوار معنية منها العدالة والمساواة بين المرؤوسين، كما أن هناك المرؤوسين يتعرضون إلى ظروف نفسية وصحيحة تجمع بين مصلحة الفرد ومصلحة العمل.

جدول رقم 12: احصل على قدر مناسب من التحفيز والتشجيع.

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 44      | 75.9%          | 1.75            | 0.5               |
| لا      | 14      | 24.1%          |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

كانت أغلبية الإجابات ب نعم وذلك بنسبة 75.9% ولا بنسبة 24% هذا يعني أن عمال هذه المنظمة أغلبيتهم يتحملون على قدر مناسب من التحفيز والتشجيع، لأن هذا الأخير يؤدي إلى زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ والتطوير يرقى الأداء وزيادة فاعلية، بالإضافة الى زيادة ولاء العاملين بالمؤسسة وتنمية روح التعاون بينهم وتنمية روح الفريق والتضامن وبالتالي تمكين المؤسسة من تحقيق اهدافها، ولنجاح نظام الحوافز في المنظمة يشترط وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف.

جدول رقم 13: العمل يتيح الفرص لتكوين العلاقات.

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 52      | 89.7%          | 1.89            | 0.4               |
| لا      | 6       | 10.3%          |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

كانت إجابات المبحوثين ب نعم بنسبة 89.7% ولا بنسبة 10.3% بمتوسط حسابي 1.98 وانحراف معياري 0.4 هذا يعني أن الباحثين في هذه المنظمة أغلبيتهم يرون أن العمل يتيح الفرص لتكوين العلاقات.

فالعاملين في محيط عملهم كل بدوره وذلك ليحققوا أهداف المنظمة بشكل منسق ومنظم فيعكسون بيئة المنظمة الفاعلة، وإذا تدخلت المنظمة في حل الخلافات بين العاملين وإعطاء كل ذي حق حقه وعدم سماح الإدارة لأي منهم تجاوز الآخر يؤثر إيجابا بتكوين علاقات فيما بينهم.

جدول رقم 14: مسؤ ولي المباشر بمنحي فرصة للتمكن.

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 37      | 63.8%          | 1.63            | 0.3               |
| لا      | 21      | 36.2%          |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

نرى المبحوثين أجابوا ب نعم بنسبة 63.8% ولا بنسبة 36.2% وذلك بمتوسط حسابي 1.63 وانحراف معياري 0.3 هذا يعني أن العاملين في هذه المنظمة منهم من يمنح له فرصة للتمكن والبعض الآخر لا تمنح له.

إن منح المرؤوسين حق المشاركة في اتخاذ القرار أو عبارة أخرى غياب المركزية في اتخاذ القرار ذلك هو التمكين، فيجب أن توفر بعض المقومات الأساسية للمنظمة لتمكين العاملين كالعلم والمعرفة والمهارة بالإضافة الى الاتصال وتدقيق المعلومات كذلك الثقة بين المديرين والعاملين كذلك الحوافز المادية والمعنوية.

جدول رقم 15: العمل الذي أديه يشعرني باحترام ذاتي

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 44      | 75.9%          | 1.85            | 0.2               |
| لا      | 14      | 24.1%          |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

نجد المبحوثين أجابوا ب نعم بنسبة 75.9% ولا بنسبة 24.1% عن هذه العبارة وذلك بمتوسط حسابي قدرة 1.85 و انحراف معياري 0.2.



أي أغلبية العاملين في هذه المنظمة يشعرون باحترام ذاتهم بسبب العمل الذي يؤدونه.

فاحترام الذات له تأثير كبير وعميق على جميع جوانب حياة العاملين فهو يؤثر على مستوى أدائهم في العمل وعلى الطريقة التي يتفاعلون بها مع الناس، كما أشارت الأبحاث إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بتقدير مرتفع للذات تكون هناك احتمالية أكبر - مقارنة بمن لديهم تقدير مرتفع متدني لذواتهم- لأن يكونوا متحيين في العمل، كما أن احترام الذات يعزز من إقامة علاقات شخصية واجتماعية طيبة.

جدول رقم 16: التمسك بوظيفتي لأنني أتحصل من خلالها على ما أريد.

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 53      | 91.4%          | 1.91            | 0.2               |
| لا      | 5       | 8.6%           |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

أجاب المبحوثين عن هذه العبارة بنعم 91.4% ولا بنسبة 8.6% وذلك بمتوسط حسابي قدره 1.91 وانحراف معياري 0.2.

هذا يعني أن العاملين في هذه المنظمة متمسكين بوظائفهم لأنه من الصعب ترك العامل لوظيفته التي يعمل بها خاصة اذا تحصل من خلالها على ما يريد، كما أكدت دراسة متخصصة في إدارة الأعمال، ان الراتب بسبب هو العامل الوحيد الذي يجعل الموظف متمسكا بوظيفته ، وأن هناك فرق بين البقاء في الوظيفة وبين التمسك بها والشعور بالولاء.

جدول رقم 17: أتقن عملي ما دام يحقق لي المنفعة الشخصية.

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 57      | 98.3%          | 1.98            | 0.1               |
| لا      | 1       | 1.7%           |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

كانت إجابات المبحوثين بنعم بنسبة 98.3% ولا بنسبة 1.7% وذلك المتوسط 1.98 وانحراف معياري 0.1، هذا يعني كل العاملين في مديرية التجهيزات العمومية بسكرة يتفقون عملهم ما دام يحقق المنفعة الشخصية لهم، فقواعد الإسلام تشير الى وجوب العمل لاكتساب المال وسد الحاجيات والاختلاف بين الموظفين في أعمالهم، وبين مجموعة وأخرى وبين دولة وأخرى وشعب وأخرى، لا تمكن فيما يفعلون بقدر ما تمكن كيفما يفعلون، فاتفاق العمل هو معيار التميز بين المجتهد والمقصر، فكل العمال يؤدون أعمالهم ولكن الفارق بينهم يكون العاملين في درجة اتفاقهم لأعمالهم فيكافئهم وبضع الحوافز لتشجيع الأخرين حتى يكونون مثل أقرانهم.

جدول رقم 18: ليس لدى فرصة أخرى غير أن أظل في عملي.

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 51      | 87.9%          | 1.12            | 0.3               |
| لا      | 7       | 12.1%          |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

أجاب المبحوثين عن هذه العبارة بنعم بنسبة 87.9% ولا بنسبة 12.1% وذلك بمتوسط حسابي قدر ب 1.12 وانحراف معياري 0.3 هذا يعني أن العاملين في هذه المنظمة. يريدون البقاء في العمل لأنه ليست لديهم فرصة أخرى، ولعدم توفر بدائل أفضل حتى وانتهكت فيها بعض حقوقهم، فمن حق العامل ان يبحث عن فرص وظيفة أفضل باستمرار، وفي نفس الوقت على المنظمة ان توفر له حقوقه حتى تحافظ عليه بدلا من فقده.

جدول رقم 19: ارجب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل.

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 53      | 91.4%          | 1.91            | 0.2               |
| لا      | 5       | 8.6%           |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

أجاب المبحوثين عن هذه العبارة بنعم بنسبة 91% و لا بنسبة 8.6% حيث قدر المتوسط الحسابي ب1.91 والانحراف المعياري ب0.2 .

نلاحظ بأن أغلبية العاملين يرغبون في استمرار العلاقة التي قامت بينهم وبين زملاءه، فالعلاقة المهنية هي الأهم في بيئة العمل، ونجاح العلاقة المهنية تابع من نجاح العلاقات الشخصية حيث توجد بعض الآليات لترتقي بعلاقات زملاء العمل ببعضهم البعض، والذي يضم فاعلية هذه الآليات وضبطها هو صاحب العمل الذي لابد ان يكون على درجة من المهارة والخبرة لتحقيق الانسجام الفعال بينهما، لان التعامل بأسلوب جاف يصبح الإنسان غير قادر على العطاء وبالتالي غير قادر على الالتزام.

جدول رقم 20: أوصل على رغم المصاعب التي تواجهني.

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 54      | 93.1%          | 1.93            | 0.2               |
| لا      | 4       | 6.9%           |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

أجاب أغلبية المبحوثين عن هذه العبارة بنعم بنسبة 93.1% و لا بنسبة 6.9% وقدر المتوسط الحسابي ب1.93 والانحراف المعياري ب0.2 .

فوجد كثيرا من العمال سيستمرون في العمل رغم الضغوطات والمشاكل التي يواجهونها بسبب حب العمل وكسب المعيشة لسد الاحتياجات، فكل مجالات العمل لا تخلوا من ظروف معنية أو مصاعب لذا يجب على العامل ان يكون له حافز ورغبة داخلية حقيقية وقوية حتى يستطيعون الوصول الى اي هدف.

جدول رقم 21: افتخر بالانتماء لمؤسستي.

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 56      | 98.3%          | 1.96            | 0.1               |
| لا      | 2       | 3.4%           |                 |                   |

|         |    |      |  |  |
|---------|----|------|--|--|
| المجموع | 58 | 100% |  |  |
|---------|----|------|--|--|

أجاب اغلب المبحوثين بنعم بنسبة 98.3% ولا بنسبة 3.4% وقدر المتوسط الحسابي 1.96 والانحراف المعياري ب 0.1 هذا يعني ان العاملين في مديرية التجهيزات العمومية بسكرة يفتخرون بالانتماء لمؤسستهم. فإذا كان الفرد العامل، بحيث بالراحة في المنظمة نجده دائما يفتخر بها.

جدول رقم 22: اشعر بالحماسة نحو أداء عملي بالمؤسسة.

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 55      | 96.6%          | 1.94            | 0.2               |
| لا      | 3       | 3.4%           |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

كانت إجابات المبحوثين حول هذه العبارة بنعم بنسبة 96.6% ولا بنسبة 3.4% وقدر المتوسط الحسابي 1.94 والانحراف المعياري ب 0.2 هذا يعنى ان العمال في هذه المنظمة يشعرون بالحماس نحو أدائهم، فعلى العامل ان يحب عمله، فإذا لم يحبه وكان بالنسبة له كئيبا او غير مناسب لقدراته وأهدافه فعليه تغيير ذلك العمل، فإذا تحمس العامل ينعكس ذلك على من حوله ويصبحون أكثر إنتاجية فالإثارة أكثر فعالية من الأفكار الباردة.

جدول رقم 23: اشعر بان مشاكل المؤسسة هي مشاكل الخاصة.

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 57      | 98.3%          | 1.98            | 0.2               |
| لا      | 1       | 1.7%           |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

جاءت إجابات المبحوثين بنعم بنسبة 98.3% ولا بنسبة 1.7% بلا وقدر المتوسط الحسابي ب 1.98 والانحراف المعياري ب 0.2.

نلاحظ أن الباحثين في هذه المؤسسة يشعرون بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم كمشكلة عدم الثقة المتبادلة، بين الموظف والشركة، بالإضافة إلى عدم إيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب لذلك على العمال الأخذ بعين الاعتبار هذه المشاكل باعتبارها جزء لا يتجزأ من حياة العامل.

**جدول رقم 24: اسعى للحفاظ على أدوات وأجهزة العمل.**

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 43      | 74.1%          | 1.74            | 0.4               |
| لا      | 15      | 25.9%          |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

قام الباحثين بالإجابة عن هذه العبارة بنسبة 74.1% قالوا نعم و بنسبة 25.9% قالوا لا وقدر المتوسط الحسابي 1.74 والانحراف المعياري 0.4 أي أن أغليبتهم يسعون للحفاظ على أجهزة و أدوات مؤسستهم. يجب على العامل الحفاظ على ممتلكات المؤسسة الخاصة بها لأن وجودها مرتبط بوجود الإنسان مهما كانت طبيعته، كذلك على المؤسسات ان تكون لها برنامج وآليات تستطيع من خلالها المحافظة على ممتلكاتها من الإهمال وأن تغرس في موظفيها احترام الممتلكات العامة أينما وجدت وبالتالي سيساعدهما هذا على الاستمرار في الإنتاج والحد من الخسائر والمحافظة على كيانها وثرواتها.

**الجدول رقم 25: أقدم الدعم لمؤسستي حتى وان كنت متقاعد.**

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 34      | 58.6%          | 1.58            | 0.4               |
| لا      | 24      | 41.4%          |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

أجاب المبحوثين عن هذه العبارة بنسبة 58% نعم و بنسبة 41.4% لا وهي نسب متقاربة، ومن وكان المتوسط الحسابي 1.58 والانحراف المعياري 0.4.

أي أن العاملين في هذه المنظمة منهم يرغب في تقديم الدعم ومن لا يرغب في ذلك. ليست شرط ان يكون الفرد العامل داخل المؤسسة فقط لكي يخدم المؤسسة ويقدم لها دعم مهما كانت صفتة، لان هذا كذلك ينطبق على الفرد المتقاعد حيث بإمكانه تدعيم المؤسسة التي كان يعمل بها من اجل تقدمها أكثر وتحقيق اهدافها.

جدول رقم 26: احتفظ بأسرار عملي

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 53      | 91.4%          | 1.91            | 0.2               |
| لا      | 5       | 8.6%           |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

أجاب المبحوثين عن هذه العبارة بنسبة 91.4% ولا 8.6% وقدّر المتوسط الحسابي ب 1.91 والانحراف المعياري ب 0.2.

نجد عمال مديرية هذه المنظمة يحتفظون بأسرار عملهم، وتعتبر المحافظة على أسرار العمل من قيمة وأخلاقيات العمل، فقد يضطر العامل إلى إنشاء بعض أسرار مؤسسته حيث يكون الإفشاء مانعا من ارتكاب جريمة، ومن الأمانة المحافظة على أسرار العمل فهي من مقتضيات الوفاء بالعقود التي عقدها الموظف من جهة الإدارة التي وظفته ليرعى مصالحها كما يرعى مصالح نفسه وأسرته.

جدول رقم 27: أسعى للالتزام بالواجبات المسندة إلي

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 44      | 75.9%          | 1.75            | 0.5               |
| لا      | 14      | 24.1%          |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

كانت إجابات المبحوثين على نسبة 75.9% ولا بنسبة 24.1% وقدّر المتوسط الحسابي ب 1.75 والانحراف المعياري ب 0.5.

هذا يعني أن أغلبية العاملين يسعون بالالتزام بالواجبات المسندة لهم.

ويظهر التزام العامل بواجباته من خلال قيامه بها على أكمل وجه وبدقة وأمانة، وذلك وفقاً لما هو محدد بالقانون ولوائح العمل وعقود العمل الفردية الجماعية، كذلك عليه تنفيذ أوامر وتعليمات صاحب العمل الخاصة وغيرها من الواجبات التي تعتبر حقوق لصاحب العمل لدى العامل.

جدول رقم 28: أحافظ على الدوام الرسمي للعمل.

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 52      | 89.7%          | 1.89            | 0.4               |
| لا      | 6       | 10.3%          |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

جاءت إجابات المبحوثين حول العبارة بنسبة 89.7% نعم و 10.3% لا حيث قدر الوسط الحسابي ب 1.89 والانحراف المعياري 0.4 هذا يعني أن أغلبية العاملين يحافظون على دوامهم الرسمي في العمل، وكما نعلم أن أي وظيفة لا بد من تحديد ساعات العمل بها وتسمى ساعات العمل الرسمية ومن خلالها يقوم الموظفون بأداء أعمالهم على أكمل وجه وذلك حسب ما تحدده جهة العمل من أعمال سواء في القطاع العمومي أو الخاص.

جدول رقم 29: لا أقوم بتأجيل العمل لوقت آخر.

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 37      | 63.8%          | 1.63            | 0.3               |
| لا      | 21      | 36.2%          |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

أجاب المبحوثين عن هذه العبارة بنسبة 63.8% نعم و36.2% لا أما المتوسط الحسابي فقد قدر ب 1.63 والانحراف المعياري ب0.3.

هذا يعني ان أغلبية العمال في هذه المديرية لا يؤجلون أعمالهم لوقت آخر لكن دون أن نتغاضى عن النسب التي تقوم بتأجيل العمل لأنها نسب ليست قليلة.

فبعض العاملين يميلون إلى التأجيل أو المماطلة في أداء المهام وتعرف هذه الظاهرة باسم التسويف والتي تعني الميل إلى تأجيل المهام أما لكثرتها أو لصعوبتها أو عدم استحسان العامل لها ولهذه الظاهرة آثار سلبية على الأداء وعلى الشعور بالضغط نتيجة عدم الانتهاء من أداء مهامهم.

#### جدول رقم 30: أتحمل مسؤولية قرار في حالة ما تمت مسائلتني.

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------------|-----------------|-------------------|
| نعم     | 53      | 91.4%          | 1.85            | 0.2               |
| لا      | 5       | 8.6%           |                 |                   |
| المجموع | 58      | 100%           |                 |                   |

جاءت إجابات المبحوثين حول العبارة بنسبة 21.4% بنعم و 8.6% ب لا وبلغ المتوسط الحسابي 1.85 والانحراف المعياري 0.2، هذا يعني أن أغلبية عمال المنظمة قادرين على تحمل مسؤولية لذا عليه أن يفكر بأن القرار السليم، قد يكون له نتائج غير سارة كالرفض الإجتماعي للعامل أو فقد الوظيفة أو الإستهزاء العلني لذلك عليه تحمل مسؤولية أي نتيجة كان قراره هو السبب الرئيسي لها.

نتائج الدراسة:

#### نتيجة التساؤل الرئيسي:

جاء نص السؤال الرئيسي كمايلي:مادور الرضى الوظيفي في تحقيق الالتزام النظامي؟

ولقد تمت الاجابة عن هذا السؤال من خلال بنود الاستبيان وتم التوصي الى أن الرضى الوظيفي دور في تحقيق الالتزام التنظيمي كما أنه من أهم العوامل التي تزيد من الرضى الوظيفي الأجور والرواتب بالاضافة الى الترقية والتحفيز وغيرها، كما تجعل العامل راضي عمله منها تحقق له الالتزام.

نتيجة التساؤل الفرعي الأول: ما دور الرضى الوظيفي في تحقيق الالتزام المستمر؟

ولقد تمت الاجابة عن هذا التساؤل أن للرضى الوظيفي في تسيير العمل وهو ما يجعل الأفراد يحسون بتمسكهم بالمؤسسة ومنه السعي الاستمرار فيها.



**نتيجة التساؤل الفرعي الثاني:** ما دور الرضى الوظيفي في تحقيق الالتزام العاطفي؟

اتضح أن للرضى الوظيفي دور فعال في تحقيق الالتزام العاطفي ويظهر ذلك من خلال شعور الفرد العامل بالحماسة والافتخار بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها.

**نتيجة التساؤل الفرعي الثالث:** ما دور الرضى الوظيفي في تحقيق الالتزام الأخلاقي؟

تمت الاجابة عن هذا التساؤل أن للرضى الوظيفي دور في تحقيق الالتزام الأخلاقي، أي أنه كلما كان العامل راض في عمله يظهر ذلك من خلال احتفاظ العامل بأسرار عمله، بالإضافة الى المحافظة على الدوام الرسمي للعمل وعدم تأيل المهام المطلوبة.

### خلاصة الفصل

حاول هذا الفصل باعتباره الاطار التطبيقي للبحث ومن أهم الفصول في البحث إعطاء نظرة عن حدود البحث الزمانية والمكانية، كما أحاط بظروف اختيار العينة وأوضح الأدوات التي استعملت بغية الوصول إلى نتائج هذا البحث ومناقشتها وتحليلها.

خاتمة

إن الرهان الكبير الذي أصبح تواجهه أي منظمة يتمثل في مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري، فهو يعتبر مصدر النجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجهها، ويرجع ذلك إلى محاولات الإدارة المستمرة والممتدة منذ الثورة الصناعية، لضمان ولاء وتأيد العاملين في تحقيق أهداف المنظمات حيث أصبح الدعم الرئيسية لنجاحها.

ومن أجل تفعيل المورد البشري والتزامه دفعت تحديات بيئة الأعمال المنظمة إلى تفهم دوافعه المتباينة وكيفية التأثير عليها لتوفير الرضا الوظيفي، وأدى بالباحثين إلى تفسير الاتجاهات المختلفة التي يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها ونحو حياة بوجه عام، حيث يعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل الهامة لتعزيز التزام الأفراد ومشاعر السعادة الإنسانية داخل المنظمة، وذلك انطلاقا مما ينبغي أن يحصلوا عليه من الوظيفة والرغبة في النمو والتقدم وتحقيق الأهداف الاجتماعية (الأجر، ظروف العمل، بيعة العمل والإشراف، الترقيات) من أجل رفع التزامهم في العمل، وقد أثبتت التجارب ما تناولناه في دراستنا عن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأن الرضا عن العمل والافتناع به سيسهم دون شك إلى دفع الفرد إلى الالتزام في عمله، فالرضا عن العمل بمثابة دفع للانجاز، التجديد، التطوير والاستمرارية والعكس صحيح. حيث اتضح لنا جليا أن التزام الفرد في العمل دليل على مدى رضاه في العمل، ويزداد التزام الفرد في العمل بالتوافق بين ما يتوقعه من عمله ومقدار ما يتحصل عليه فعلا من العمل، وأن الرضا الوظيفي يتمثل في العوامل التي تدفع الفرد إلى الالتزام.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

أ- القواميس:

1- ابن المنظور واخرون، لسان العرب، الطبعة الرابعة، دار صدار، بيروت، المجلد5، 2005.

ب-الكتب باللغة العربية:

1. احمد سيد مصطفى: "ادارة الموارد البشرية: منظور القرن 21، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2000.

2. احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة، الاسس السلوكية وادوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986.

3. احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2001.

4. احمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، ط7، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2000.

الاردن، 2003.

5. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق علمي لادارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.

6. حسن حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2000.

7. خيضر كاظم محمود الفريجات واخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، اثر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.

8. خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002.

9. د فاروق عبد فليته، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2005.

10. راوية حسن، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2001..

11. رشيد زرواني: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008.

12. سعاد نائد برتوطي، الادارة (اساسيات ادارة الاعمال)، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.

## قائمة المراجع

13. سهيلة محمود عباس: " ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان،
14. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
15. صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الوارد البشرية ( مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2004.
16. ضياف زين الدين، السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا في التنظيم الصناعي، مجلة العلوم الانسانية، العدد27، جامعة المسيلة، الجزائر، جوان، 2007.
17. عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
18. عبد الرحمان العسيري، علم النفس الاداري، الطبعة 1، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2004.
19. فيصل حسونة: ادارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
20. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
21. محمد احمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، قيم واخلاقيات العمل، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
22. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005.
23. محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2006.
24. محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
25. محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات ،دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002.
26. محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.
27. موريس انجرس: منهجية البحث في العوم الاناسية، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004-2006.

## قائمة المراجع

28. موسى احمد خير الدين و محمود احمد النجار، اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الاردنية الهاشمية، جامعة البتراء، عمان 2010.
29. ناصر محمد العدلي، السلوك الانساني والتنظيمي، معهد الادارة العامة، الرياض، القاهرة، 1995.
30. نور الدين حلروش، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.

### ج- المجلات:

1. خالد وهيب الراوي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الاهلية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة، مجلد19، ع2، المملكة السعودية، 2000.
2. عبد الفتاح بوخمخم، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، عدد 15، جوان، 2001.

### د- الرسائل الجامعية:

1. عبد الفتاح بوخمخم، تحليل وتقييم الاداء في المنشأة الصناعية، رسالة دكتورا في علوم التسيير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.
2. محمد بن غالي العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005.

### ه- المراجع الفرنسية:

1. Aubert nicole.diriger et motiver:secrets etpratiques. Les édition chi hab d organization.1997.
2. Jean claude combessies:la méthode en sociologie, casba,alger.
3. Lue boyer et noel equibbey, organization,théories et application , paris,2000.



ملاحق

الملحق رقم (01): استمارة استبيان

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم علوم الإجتماع



إستمارة إستبيان

## الرضا الوظيفي و دوره في تحقيق الإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية التجهيزات العمومية بسكرة

الاستاذ المشرف:

- حليلو نبيل

الطالبة:

- زميط سهام

يرجى بوضع إشارة ( X ) في المربع المناسب لاختيارك.

السنة الجامعية

2016/2015

## ملاحق

القسم الأول: محاور الاستمارة.

1/ الرضا الوظيفي

| الرقم | العبــــــــــــــــارات                                      | نعم | لا |
|-------|---------------------------------------------------------------|-----|----|
| 01    | الأجر الذي أتقاضاه يناسب الجهد الذي أبذله.                    |     |    |
| 02    | الراتب الذي أحصل عليه يسد إحتياجاتي.                          |     |    |
| 03    | سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة مرضية.                    |     |    |
| 04    | الإقتطاعات الضريبية ليست عبئاً بالنسبة لي.                    |     |    |
| 05    | الترقية تتم على أساس الأداء و الكفاءة.                        |     |    |
| 06    | يعقد الرئيس اجتماعات خاصة من أجل مناقشات هادفة في مجال العمل. |     |    |
| 07    | توزيع الأعمال بين العاملين منصف                               |     |    |
| 08    | المهام المطلوبة في العمل واضحة و دقيقة.                       |     |    |
| 09    | أكلف بأعمال تتناسب مع طبيعة عملي.                             |     |    |
| 10    | هناك صعوبات تواجهني في عملي.                                  |     |    |
| 11    | تعامل الرؤساء معي يسوده التقدير و الاحترام.                   |     |    |
| 12    | احصل على قدر مناسب من التحفيز و التشجيع.                      |     |    |
| 13    | العمل يتيح الفرص لتكوين العلاقات.                             |     |    |
| 14    | مسؤولي المباشر يمنحني فرصة للتمكين.                           |     |    |
| 15    | العمل الذي أأديه يشعرني باحترام ذاتي.                         |     |    |

## ملاحق

### 2- الالتزام التنظيمي:

| الالتزام المستمر  |     |                                                             |       |
|-------------------|-----|-------------------------------------------------------------|-------|
| لا                | نعم | العبارة                                                     | الرقم |
|                   |     | أتمسك بوظيفتي لأنني أتحصل من خلالها على ما أريد             | 16    |
|                   |     | أتقن عملي ما دام يحقق لي المنفعة الشخصية                    | 17    |
|                   |     | ليس لدى فرصة أخرى غير أن أضل في عملي الحالي                 | 18    |
|                   |     | ارغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل | 19    |
|                   |     | أواصل عملي رغم المصاعب التي تواجهني                         | 20    |
| الالتزام العاطفي  |     |                                                             |       |
|                   |     | افتخر بالانتماء لمؤسستي                                     | 21    |
|                   |     | اشعر بالحماسة نحو أداء عملي بالمؤسسة                        | 22    |
|                   |     | أشعر بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكلنا الخاصة                    | 23    |
|                   |     | أسعي للحفاظ على أدوات وأجهزة العمل                          | 24    |
|                   |     | أقدم الدعم لمؤسستي حتى ولو كنت متقاعد                       | 25    |
| الالتزام الأخلاقي |     |                                                             |       |
|                   |     | أحتفظ بأسرار عملي                                           | 26    |
|                   |     | أسعى للالتزام بالواجبات المسندة إلي                         | 27    |
|                   |     | أحافظ على الدوام الرسمي للعمل                               | 28    |
|                   |     | لا أقوم بتأجيل مهام العمل لوقت آخر                          | 29    |
|                   |     | أتحمل مسؤولية قراراتي في حال ما إذا تمت مساءلتي             | 30    |