



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم لعالي والبحث العلمي

المركز الجامعي علي كافي تندوف

معهد العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية



أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل

دراسة حالة بمؤسسة المديرية العملية لإتصالات الجزائر -تندوف-

مذكرة تخرّج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص: تسيير الموارد البشرية.

الأستاذ المشرف:

فردى حماد

الطالبتان:

- باب شيخ مليكة

- البوهالي بلال كديحة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د.بن زاير عبد الوهاب	استاذ محاضر	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	رئيسا
د. فردى حماد	استاذ التعليم العالي	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	مشرفا ومقررا
د معمري زكرياء	استاذ محاضر	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	ممتحنا

الموسم الجامعي: 1442 - 1443 هـ / 2022 - 2023

المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل المديرية العملية لإتصالات الجزائر - بتندوف-، أستخدم الإستبيان كأداة للاستقصاء و جمع البيانات ،بحيث تم توزيع 50 إستبيان على عينة من عمال المديرية وتم معالجة البيانات وتحليلها بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية العلوم الإجتماعية SPSS.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في مؤسسة المديرية العملية للإتصالات الجزائرتندوف.

الكلمات المفتاحية:

الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، الحزمة الاحصائية.

Summary :

This study aimed at identifying the impact of the factors causing Job satisfaction on the desire of employees to continue working in the Operational Directorate of Algeria Telecom in Tindouf.

The questionnaires was used as a tool for surveying and data collection.

Sixty questionnaires were distributed to a sample of the directorate's workers. The collected data was processed and analyzed using the statistical package program for social science-SPSS.

The findings of the study revealed that there is a statistically significant relationship between the factors that cause job satisfaction and the desire of workers to continue working in the Operational and Directorate of Algeria Telecom in Tindouf.

Key words :

Job satisfaction , organizational commitment, satistical package.

شكر و عرفان

في البداية، الشكر و الحمد لله، جل في علاه ، فإليه ينسب الفضل كله في إكمال هذا العمل .

وبعد الحمد لله ، فإننا نتوجه بجزيل الشكر و التقدير الى كل من تكرم بالإشراف و المساعدة على إعداد مذكرة التخرج هذه ، و ساهم في انجاز هذا العمل المتواضع والي مدير و عمال -المديرية العملية لإتصالات الجزائر بتندوف - ،وبعدها فالشكر موصول لكل أساتذتنا الكرام الذين تتلمذنا على أيديهم في كل مراحل دراستنا حتى نتشرف بإتمام هذا الطور الدراسي.

إهداء

فخر و شرف ان اعترز بهما فوق الواجب ،وان اهدي ثمرة
هذا الجهد المتواضع الى أعلى واعز الناس

الى أمي الغالية التي غمرتني بحبها و عطفها و حنانها و
دعواتها ووقوفها بجانبني طول هذا المشوار

الى أبي العزيز الذي رباني و أحاطني برعايته و حبه و
دعواته

أدعو الله ان يحفظهما و يطيل في عمرهما

ومهما قلت فلن أوفيكما حقكما مقابل الجهد الذي قدمتموه في
رعايتي و تربيته أمي وأبي

أنتما المصباح الذي ينير طريقي بدعوتكما

الى جدي الحبيبة الغالية والي العائلة الكريمة الى كل الأهل
الذين كانوا نعم السند والقودة لي الى الأصدقاء و الزملاء
والأحباب

الى كل من نسيته أقلامنا ولم تنساه قلوبنا

الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع راجية من الله تعالى
توفيقا في الحياة وجزاء حسنا من رب الأرض والسماوات .

باب شيخ مليكة

إهداء

الحمد لله فالإيه ينسب الفضل كله في إكمال مسيرتي العلمية المكلفة
بالنجاح....

ويسرني ان أقدم نجاحي هذا كهمسة حب و عنوان وفاء....

الى الذي بذل جهد السنين سخيا وصاغ من الأيام سلاالم العلى
لارتقي بها في ذرا الحياة الى من احمل اسمه بكل فخر و اعتزاز
إليك والدي الحبيب

الى بسمة دربي الى معنى الحب و الحنان

الى من كان دعائها سر نجاحي إليك والدتي الغالية

إلى جدي و جدتي الغاليين و عائلتي و أحبتي و صديقاتي

الى أساتذتي الأفاضل

الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع راجية من المولى سبحانه
وتعالى توفيقا لما يحب ويرضى وكساكم لباس الصحة والتقوى.

البوهالي البلال كديحة

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات :

2.....	المخلص
3.....	شكر و عرفان
4.....	إهداء
4.....	إهداء
9.....	2 قائمة الاشكال
10.....	3 قائمة الجداول :
12.....	مقدمــــــــــــــــة:
20.....	الفصل الأول:الرضا الوظيفي
20.....	المبحث الأول: تعريف و انواع الرضا الوظيفي
20.....	المطلب الأول : تعريف الرضا لوظيفي
24.....	المطلب الثاني :أنواع الرضا الوظيفي و أبعاده
25.....	المبحث الثاني : مؤشرات ، طرق قياس و نظريات الرضا الوظيفي
25.....	المطلب الأول :مؤشرات الرضا الوظيفي
27.....	المطلب الثاني : طرق قياس الرضا الوظيفي
32.....	المطلب الثالث : نظريات الرضا الوظيفي
44.....	المبحث الثالث : مسببات ،عوامل مؤثرة و مرتبطة بالرضا الوظيفي
44.....	المطلب الأول: مسببات الرضا الوظيفي
46.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
48.....	المطلب الثالث : العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي
63.....	الفصل الثاني : الإلتزام التنظيمي
64.....	المبحث الاول: تعريف ،انواع و اهمية الإلتزام التنظيمي
64.....	المطلب الاول: تعريف الإلتزام التنظيمي
65.....	المطلب الثاني:أنواع الإلتزام التنظيمي :
67.....	المطلب الثالث: أهمية الإلتزام التنظيمي
68.....	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للإلتزام التنظيمي و مراحل و نتائجه
68.....	المطلب الاول: النظريات المفسرة للإلتزام التنظيمي
70.....	المطلب الثاني: مراحل تطور الإلتزام التنظيمي
71.....	المطلب الثالث: نتائج التزم التنظيمي

74.....	المبحث الثالث: محددات الإلتزام التنظيمي و طرق قياس و المتغيرات المؤثرة على الإلتزام التنظيمي
74.....	المطلب الاول: محددات الإلتزام التنظيمي
76.....	المطلب الثاني: طرق قياس الإلتزام التنظيمي
78.....	المطلب الثالث: المتغيرات المؤثرة على الإلتزام
82.....	الفصل الثالث : دراسة حالة على مستوى المديرية العمالية لإتصالات الجزائر.....
82.....	المبحث الأول : عموميات المديرية العمالية لإتصالات الجزائر.....
82.....	المطلب الأول: مفهوم ونشأة المؤسسة.....
83.....	المطلب الثاني:إطار المؤسسة القانوني وأهدافها ونشطاتها.....
84.....	المطلب الثالث: فروع و هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر.....
85.....	المطلب الرابع: التعريف بالمديرية العمالية لإتصالات الجزائر " بتندوف".....
88.....	المبحث الثاني:الإطار المنهجي لدراسة الميدانية.....
88.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة ،طرق جمع البيانات وأدوات الدراسة.....
90.....	المطلب الثاني: صدق و ثبات الإستبيان.....
98.....	المطلب الثالث: المعالجات الإحصائية و إجراءات تطبيق الدراسة.....
99.....	المطلب الرابع : نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها .
117.....	الخاتمة العامة :
120.....	الملاحق.....
134.....	المراجع.....

2 قائمة الاشكال

- رسم توضيحي 1 يوضح تدرج الحاجات البشرية لنظرية ماسلو.....37
رسم توضيحي 2 يوضح نظرية Z لويليام اوتشي.....44
رسم توضيحي 3 يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر بتندوف.....85

❖ دوائر بيانية

- 91 Ilustración 1 حسب متغير الجنس من إعداد الطالبتان
- 92 Ilustración 2 حسب متغير العمر من إعداد الطالبتان
- 93 Ilustración 3 حسب متغير الحالة الإجتماعية من إعداد الطالبتان
- 93 Ilustración 4 حسب متغير أفراد الأسرة من إعداد الطالبتان
- 94 Ilustración 5 حسب متغير المؤهل العلمي من إعداد الطالبتان
- 95 Ilustración 6 حسب متغير سنوات الخبرة من إعداد الطالبتان
- 96 Ilustración 7 حسب متغير الراتب من إعداد الطالبتان
- 97 Ilustración 8 حسب متغير طبيعة الوظيفة من إعداد الطالبتان
- 98 Ilustración 9 حسب متغير مكان العمل من إعداد الطالبتان

3 قائمة الجداول :

- جدول 1 يوضح الإجابة وفق مقياس ليكرت..... 89
- جدول 2 وضح معامل الثبات ألفا كرونباخ..... 90
- جدول 3 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس..... 91
- جدول 4 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر..... 91
- جدول 5 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية..... 92
- جدول 6 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير افراد الأسرة..... 93
- جدول 7 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي..... 94
- جدول 8 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة..... 95
- جدول 9 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الراتب..... 96
- جدول 10 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة..... 97
- جدول 11 يوضح عينة الدراسة حسب مكان العمل..... 98
- جدول 12 يوضح تحليل فقرات المجال الأول -ظروف العمل..... 99
- جدول 13 يوضح تحليل فقرات المجال الأول -ظروف العمل..... 100
- جدول 14 يوضح تحليل فقرات المجال الثالث الرؤساء و المرؤسيين..... 101
- جدول 15 يوضح تحليل فقرات المجال الرابع الراتب و الحوافز..... 102
- جدول 16 يوضح تحليل فقرات المجال الخامس توقعات الفرد..... 103
- جدول 17 يوضح تحليل فقرات المجال السادس قيمة الإنجاز..... 104
- جدول 18 يوضح فقرات المجال السابع العدالة..... 105
- جدول 19 يوضح تحليل فقرات المجال الثامن الرغبة في الإستمرار..... 106
- جدول 20 يوضح معامل الارتباط لبيرسون بين ظروف العمل و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل..... 107
- جدول 21 يبين معامل الارتباط لبيرسون بين الإستقرار الوظيفي و رغبة العاملين بالإستمرار بالعمل في المديرية..... 108
- جدول 22 يوضح معامل الارتباط لبيرسون بين الرؤساء و المرؤسين و رغبة العاملين بالإستمرار بالعمل في المديرية... 109
- جدول 23 يوضح معامل الارتباط لبيرسون بين الراتب و الحوافز و رغبة العاملين بالإستمرار بالعمل في المديرية..... 110
- جدول 24 يوضح معامل الارتباط لبيرسون بين توقعات الفرد و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية..... 111
- جدول 25 يوضح معامل الارتباط لبيرسون بين قيمة الانجاز و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية..... 112
- جدول 26 يوضح معامل الارتباط لبيرسون بين العدالة و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية..... 113
- جدول 27 يوضح إختبار t ومعامل الارتباط..... 114

المقدمة العامة

مقدمة:

لقد أصبح من البديهي في عصرنا الحالي ان نجاح منظمة في الوصول لأهدافها إنما يتوقف على وردها البشري، لذا يعتبر هذا المورد ركيزة الأساسية للمنظمة و مصدر ميزتها التنافسية، حيث حظي موضوع رضا المورد البشري باهتمام كبير من طرف العلماء و الباحثين لما له من دور كبير في الارتقاء بمستوى الأداء و التحسين من جودته بالمنظمة .

ومما لا شك فيه أن الرضا العوامل هو محصلة لمجموعة من العوامل المتداخلة فمنها ما يرتبط ببيئة العمل و عمل المنظمة التي يعمل بها الفرد، الى جانب عوامل عدة متعلقة بالفرد ذاته، فرضا الفرد عن عمله يجعله قادرا على القيام به بنشاط و حيوية و يشعره بالسعادة أثناء العمل، مما يزيد من فعاليته في أدائه، أما عدم الرضا عن العمل يجعل الفرد غير متزن نفسيا، ويبدو عليه الملل والإحباط، فالرضا الوظيفي يمنح الفرد طاقة تمكنه من الأداء و الإبداع ،ومنه تزداد قدرته الإنتاجية و الإستمرار في العمل و بالتالي تحقيق الإلتزام التنظيمي والذي يعتبر عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الإستقرار و الثقة بين الإدارة والعاملين .

و يؤدي الإلتزام التنظيمي الى عدة نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين كإخفاض معدل دوران العمل و تحقيق الأهداف ،بينما ضعف مستوى الإلتزام التنظيمي يؤدي الى إرتفاع نسبة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات و إخفاض الرضا الوظيفي .

إشكالية الدراسة:

الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي ينبغي ان تكون موضوعا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري بالعمل و ذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حاليا قد لا يرضيه مستقبلا، وأيضا للتأثير رضا الفرد بالتغيير في مراحل حياته فما لا يعد مرضيا حاليا قد يكون مرضيا في المستقبل و لا شك ان دراسة الرضا الوظيفي هي عملية تقوم شاملة تغطي جميع جوانب العمل و تتعرف الإدارة من خلالها على نفسها فتكتشف لها الايجابيات والسلبيات و التي يمكن في ضوءها ان يتم التطوير ورسم السياسات المستقبلية للإدارة و معرفة احتياجات العاملين، والرضا الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والفسولوجية والبيئة التي تحيط علاقة الموظف بزملاءه و رؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول بصدق أنا سعيد بعملتي و لا أفكر بتركه .

الإشكالية :

من خلال العرض السابق و للإلمام أكثر بالموضوع قمنا بصياغة و طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل بالمديرية العمالية لإتصالات الجزائر بتندوف؟

سيتم معالجة هذه الإشكالية انطلاقا من الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل هناك علاقة بين ظروف العمل و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في مؤسسة المديرية العمالية لإتصالات الجزائر بتندوف ؟
- هل هناك علاقة بين الاستقرار الوظيفي و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في مؤسسة المديرية العمالية لإتصالات الجزائر بتندوف ؟
- هل هناك علاقة بين الراتب و الحوافز و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في مؤسسة المديرية العمالية لإتصالات الجزائر بتندوف ؟
- هل هناك علاقة بين العدالة و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في مؤسسة المديرية العمالية لإتصالات الجزائر بتندوف ؟
- هل هناك علاقة بين قيمة الانجاز و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في مؤسسة المديرية العمالية لإتصالات الجزائر بتندوف ؟
- هل هناك علاقة بين الرؤساء و المرؤوسين و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في مؤسسة المديرية العمالية لإتصالات الجزائر بتندوف ؟
- هل هناك علاقة بين توقعات الفرد و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في مؤسسة المديرية العمالية لإتصالات الجزائر بتندوف ؟

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل.

الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في مؤسسة المديرية العملية لإتصالات الجزائر بتندوف
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار الوظيفي و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في مؤسسة المديرية العملية لإتصالات الجزائر بتندوف
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب و الحوافز و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في مؤسسة المديرية العملية لإتصالات الجزائر بتندوف
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في مؤسسة المديرية العملية لإتصالات الجزائر بتندوف
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة الانجاز و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في مؤسسة المديرية العملية لإتصالات الجزائر بتندوف
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء و المرؤوسين و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في مؤسسة المديرية العملية لإتصالات الجزائر بتندوف
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توقعات الفرد و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في مؤسسة المديرية العملية لإتصالات الجزائر بتندوف

دراسات سابقة:

- دراسة هاجر موسي ، تحت "عنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين"، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة،رسالة مقدمة في شعبة علوم التسيير تخصص موارد بشرية للسنة الجامعية 2016-2015 بجامعة محمد خيضر بسكرة، حيث: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة نحو مستوى الرضا الوظيفي السائد

والتعرف على مستوى الأداء السائد لديهم، ومعرفة أثر الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة في الأداء لدى العاملين
— وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

مستوى الرضا الوظيفي السائد في الكلية محل الدراسة جاء متوسطا، كما كان مستوى الأداء لدى العاملين بنفس الكلية
بمستوى متوسط، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة في أداء العاملين بالكلية، حيث فسر
الرضا الوظيفي (44,6%) من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء العاملين وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد
المعدل وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

على إدارة الكلية أيضا الاهتمام بأهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والمتمثلة في الأجور والمكافآت حيث تعتبر وسيلة
لإشباع الحاجات وتوفير حياة كريمة، ولأن هذا من شأنه أن يزيد من فاعلية العامل لأنه ينعكس على الأداء .

• دراسة

"The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention."

تم في هذه الدراسة التعرف على العلاقة الموجودة بين كل من الرضا والالتزام الوظيفي على دوران العمل (ترك العمل) في
مؤسسة إنتاجية لدى 85 موظف باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة أساسا في الإحصاء الوصفي
للمتغيرات، معامل الارتباط بيرسون، وأهم ما تم التوصل إليه هو: وجود علاقة عكسية (سالبة) ومعنوية بين كل من الرضا
الوظيفي والالتزام الوظيفي على ترك العمل.

• دراسة (Diane 2005) بعنوان :

"Les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de Rester "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي بأنواعه الثلاث وكذا فرص العمل
الخارجية على الرغبة في البقاء لدى عينة مكونة من 37 موظف باستخدام الإحصاء الوصفي للمتغيرات، معامل الثبات
ألفا كرونباخ، معاملات الارتباط، الانحدار، ولقد تم التوصل إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين كل من الرضا الوظيفي
على الرغبة في البقاء، وجود علاقة معنوية موجبة بين عدالة التوزيع بأنواعها على الرضا الوظيفي، وأخيرا وجود علاقة
معنوية سالبة مباشرة بين عدالة التوزيع على الرغبة في البقاء.

• دراسة الدكتور محمد مصطفى الخرشوم بعنوان تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي (دراسة

ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب) سنة 2011 ،حاولت الدراسة

الإجابة على الفرضيات التالية:

-إن مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع، العمر، عدد سنوات الخبرة).

-يؤثر مناخ الخدمة معنويا و بشكل إيجابي في الرضا الوظيفي للعاملين في المعاهد التقنية

-يؤثر مناخ الخدمة وبشكل إيجابي في الإلتزام الوظيفي للعاملين في المعاهد التقنية وقد بلغ حجم العينة 86 عاملا من

المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب في سوريا توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-ان مستوى الإلتزام التنظيمي كان مرتفع، وأن هناك فروق في مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر وعدد سنوات الخبرة

- ان هناك أثر معنوي لمتغير مناخ الخدمة في مستوى الإلتزام التنظيمي،وان الرضا

الوظيفي كمتغير وسيط له أثر بشكل معنوي في علاقة مناخ الخدمة بالإلتزام التنظيمي

أهمية الدراسة:

تم اختيار هذا الموضوع نظريا لأهميته و شموليته ،من حيث أنه يدرس العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل(الإلتزام التنظيمي) ،حيث تسعى المنظمة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى عمالها وبالتالي إستمرارهم و بقائهم في المنظمة و كسب ولاءهم.

تكمن أهمية دراستنا لمعرفة الواقع الفعلي ومستوى الرضا الوظيفي و مدى رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في مؤسسة المديرية العملية لإتصالات الجزائر بتندوف من خلال ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج البحث ،وما سوف تطرحه من مقترحات قد تستفيد منها جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة للتعرف على رضا الوظيفي و رغبة العاملين في الإستمرار.

أهداف الدراسة:

- فهم موضوعي الرضا و الإلتزام التنظيمي.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية إتصالات الجزائر بتندوف.
- التعرف على العوامل المسببة لاستمرار العاملين في العمل.
- إبراز أهمية الرضا الوظيفي و مدى مساهمته في التقليل من حالات ترك العمل.

أسباب إختيار الموضوع:

- الرغبة الذاتية لدراسة أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل.
- إرتباط الموضوع بتخصص الموارد البشرية

حدود الدراسة:

1. الحدود الجغرافية:تمت الدراسة في مديرية الإتصالات الجزائرية بولاية تندوف
2. الحدود الزمنية:أجريت هذه الدراسة في لسنة الجامعية 2022-2023 و في المدة الممتدة من شهر ديسمبر إلى غاية شهر ماي 2023.

المنهج المتبع و الأدوات المستعملة:

في هذه الدراسة تم إختبار صحة الفرضيات اعتمادا على المنهج الوصفي في الجانب النظري بهدف معرفة محتوى الموضوع و فهم محتواه،أما فيما يخص الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على أداة الإستبيان لجمع البيانات و برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية من اجل دراسة مختلف مؤشرات و تحليلها بغية التعرف على مدى تأثير العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل.

صعوبات الدراسة:

- نقص المراجع ندرتها حول موضوع "إستمرار العاملين في العمل" و تعذر الوصول إليه

هيكل الدراسة: تحتوي الدراسة على ثلاث فصول موزعة على النحو التالي:

تم التطرق في الفصل الأول الى ماهية الرضا الوظيفي، خصوصياته ومسبباته و في الفصل الثاني تم ذكر ماهية الإلتزام التنظيمي، نظريات الإلتزام التنظيمي ومراحله و نتائجه، محدداته و طرق قياسه، حيث تضمن الفصل الثالث دراسة حالة المديرية العملية لإتصالات الجزائرية بتندوف، يضم الجانب التطبيقي الذي تم إجروؤه على عينة من موظفين مديرية الإتصالات الجزائرية بتندوف و التعريف بالمديرية و هيكلها و مهامها، بحيث تم استخدام الإستبيان كأداة و برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS لتحليل نتائج الدراسة .

الفصل الاول



الفصل الأول: الرضا الوظيفي

تمهيد

لقد لقي مفهوم الرضا الوظيفي في المنظمات بمختلف أنواعها اهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الإدارة و علم النفس الصناعي و السلوك التنظيمي وذلك لارتباطه بالموارد البشري، والذي يلعب دورا كبيرا في تحقيق أهداف المؤسسة، ولذا أصبحت المنظمات تولي اهتمام خاصا لمعرفة احتياجاته ورغباته داخل العمل والسعي لتحقيق أعلى درجات الرضا للحصول على أحسن أداء وإنتاجية.

وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على الرضا الوظيفي من خلال دراسة المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
- المبحث الثاني: خصوصيات الرضا الوظيفي
- المبحث الثالث: مسببات الرضا الوظيفي

المبحث الأول: تعريف و انواع الرضا الوظيفي

قبل الخوض في موضوع الرضا الوظيفي يجدر بنا إعطاء عدة تعريفات للرضا الوظيفي و بيان أنواعه.

المطلب الأول : تعريف شامل للرضا الوظيفي

أورد الباحثون التعريفات متعددة لرضا الوظيفي فيرى البعض ان الرضا عن العمل هو درجة إشباع الحاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع هذا عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف والطبيعة عمل نفسه الاعتراف بواسطة الآخرين. وهناك من يرى ان ما يقصد بمصطلح الرضا عن العمل هو اتجاه الفرد نحو عمله في الشخص الذي يشعر بالرضا عن عمله يحمل اتجاه ايجابي نحو العمل بينما شخص غير راضي عن عمله فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو عمل، وفي الواقع فإن المصطلحين يستخدمان بشكل مترادف.

ويرى البعض الآخر ان رضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد ان يحصل عليها في عمله في صورة أكثر تحديداً، ويعبر عن الرضا عن العمل بالمعاملة التالية :

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + رضا عن جماعه العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

هناك تعريف للرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراك لما تقدمه هذه الوظائف وما ينبغي ان يحصل عليه منها، وكلما كان هناك تقارب بين الإدراك بين كلما ارتفعت درجة الرضا¹.

التعريف اللغوي :

الرضا في اللغة: هو سخط وارتضاه يعني رآه أهلاً، رضي عنه، أحبه واقبل عنه.

كما عرف الرضا في "معجم منجد الطلاب" رضي رضى و رضى، رضوانا و رضوانا رضاء عنه عليه فهو ضد سخط أي رضي بالشيء وقنع به.

كما عرفه معجم التراث الأمريكي **Dectionary American heritage**: على انه "تحقيق وإشباع رغبة أو حاجة أو ميل"

أما من ناحية المفهوم الاصطلاحي فسنورد مجموعة من التعاريف التالية :

الرضا عن العمل ليعبر عن الشعور الداخلي الذي يشعر به الفرد نحو عمله بالإضافة الى تمثيله الحالة النفسية التي تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة والقناعة والارتياح مع العمل نفسه وبيئة العمل وكذا المؤثرات الأخرى .

يرى لوك: ان الرضا الوظيفي هو حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو المهنة، على شرط ان تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد .

يرى لونز ان الرضا هو :عبارة عن الاختلاف بين الشعور الشخص اتجاه ما يحصل عليه، وما يدركه الشخص بأنه حصل عليه بالفعل ،فعندما تكون المكافآت المقدمة اقل من ما كان يدرك أو الفرد انه يجب الحصول عليه، فان عدم الرد والنتيجة، وعندما يتساوى الإدراك مع المكافآت المقدمة يكون رضا هو النتيجة،

¹-إيهاب احمد عويضة، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، أطروحة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص22

عرفه **سيكنز** على انه: يمكن اعتباره مجموعة مشاعر متعلقة بالعمل، أو الاتجاهات نحو العناصر أو العوامل معينة للوظيفة، بينما يرى هربت أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:

■ ما يوفره العمل للعاملين في الواقع .

■ ما ينبغي ان يوفره العمل من وجهه نظرهم.

بينما يرى فروم أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغرها نتائج ذات قيم إيجابية، أي أن عبارات الرضا ترادف التكافؤ.

سنحاول تقديم مجموعة من التعريف التي قدمها المفكرين العرب بخصوص تعريف الرضا الوظيفي:

حيث يرى **احمد صقر عاشور** بأن سلوك الرضا عن العمل يعبر عن مستوى الإشباع الذي تتيحه الجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج بدوره درجة معينة من الشعور الوجداني لدى الفرد تجاه عمله، وهذا الشعور هو محصلة شعور الفرد تجاه عمله واتجاه الجوانب الإبداع، إما أن يكون رضا عام نحو العمل أو الرضا عن جوانب جزئية (الرضا عن الأجر، الإشراف والمحتوى العمل) فالرضا العام يتحقق من مجموعة رضا عن الجوانب الجزئي.

أما **سناء عبد الكريم الحناق** ترى ان: رضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي يختلف من شخص الى آخر، وذلك يعتمد على الأهمية التي يمثلها العمل بالنسبة للفرد، فقد يكون العمل بالنسبة للفرد مصدرا للتحدي، يشكل درجة من الأهمية التي يحملها الفرد للعمل، ومدى النشاط البدني المطلوب للعمل، وخصائص ظروف العمل، وأنواع المكافآت المتاحة في العمل وطبيعة زملاء العمل .

كما تعرفه **الباحث زوينة بوفوروة**: الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوفيق بينما ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل، وأن الرضا الوظيفي هو أيضا مجموعة من المكونات التي تدفع الفرد الى العمل والإنتاج².

من خلال التعريفات السابقة نستنتج بأن للرضا الوظيفي عدة زوايا ووجهات نظر، وهناك من ينظر له من وجهه إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، وهناك من يرى أنه انطباعات واتجاهات للفرد نحو الوظيفة ومكوناتها، وعليه يمكن القول ان رضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

² -لكحل منيف، كتاب تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي، دار المثقف للنشر و التوزيع، 2018، ص 54،55،56،58

- حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل، وبعبارة أدق حالة الارتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للوظيفة.
- ردود الفعل الايجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.
- الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك الشخصي إتجاه متغيرات وظروف معينه، وبالتالي يمكن التأثير فيه الى حد ما .
- الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

✓ أهمية الرضا الوظيفي:

يفسر رضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف والمؤسسة وكذا المجتمع وتمثل هذه الأهمية فيما يلي :³

- ✓ أهمية الرضا الوظيفي للموظف: إن ارتفاع الشعور الموظف في الرضا الوظيفي يؤدي الى :
 - القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث ان الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
 - الرغبة في الإبداع والابتكار فعندما يشعر الموظف ان جميع حاجاته المادية من الأكل والشرب وسكن... الخ، وحاجاته غير المادية من التقدير والاحترام والأمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كافي، تزيد لديه رغبة في تأدية عمله بطريقة مميزة
 - زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي
 - رضا عن الحياة، حيث ان المزايا المادية والغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة المتطلبات الحياة
- ✓ أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالاجابي عن المؤسسة بصورة
 - ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، بالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
 - ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في انجاز وتحسين الأداء.
 - تخفيض التكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضطرابات والشكاوى... الخ.
 - ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته واشبع حاجاته المادية والغير مادية يزيد تعلقه بالمؤسسة .

³-ستي سيداحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الإلتزام التنظيمي والنية في ترك العمل، دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، 2016/2017، ص 5-20

✓ أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في

الصور

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية
- ارتفاع معدلات النمو وتطور للمجتمع

المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي و أبعاده

للرضا الوظيفي عدة أنواع و أبعاد نذكر منها :

❖ أنواع الرضا الوظيفي: ينقسم الرضا الوظيفي الى نوعين هما⁴

- ✓ الرضا العام: ويعرف على انه الاتحاد العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راضي أم غير راضي هكذا على الإطلاق والرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة للعوامل الفرعية، حيث نستطيع الإشارة الى درجة الرضا العام من خلال النتائج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله.
- ✓ بالرضا النوعي: وهو رضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله دون الجوانب الأخرى، كأن يرضى بالعائد المادي في حين يكون غير راضي على نوعية الإشراف، وعلى الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي الى نوعين، إلا انه هناك دراسات أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين الرضا العام والرضا النوعي، بمعنى ان الرضا عن جانب معين من جانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى.
- ❖ وقد حدد جنزبرج ثلاث انواع من الرضا الوظيفي :
- ✓ الرضا الداخلي: وينبع من مصدر هما المسعى التابعة من انهماك الفرد في نشاط العمل وإحساسه بالإنجاز، وعن إحساسه بقدراته من خلال الانجاز.
- ✓ الرضا الخارجي: وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمه وأهدافه .
- ✓ الرضا المصاحب: وهو ناتج عن الشروط النفسية والمؤسسية التي تصاحب عمل الفرد.

⁴-مزوني محمد، اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ،دراسة حالة في مؤسسة المجمع الصناعي للورق و السليلوز في سعيدة، جامعة الدكتور مولاي الطاهر ،السنة 2021/2022، ص4.

❖ أبعاد الرضا الوظيفي

أبعاد لرضا الوظيفي تتضمن⁵:

- ✓ **البعد النفسي:** يحمل المفهوم الرضا ضمناً حالات عاطفيه كالشعور بالسعادة، وتحقيق الإشباع النفسي، وكل المشاعر والأحاسيس الايجابية التي تغمر الفرد إذا كان راضياً عن عمله، ولكن مع كل هذه الدلالات يبقى البعد النفسي غير قادر لوحده لتفسير ظاهره الرضا لان هناك أبعاد أخرى تتداخل معه ولا يمكن فصلها عنه عند تفسير الرضا.
- ✓ **البعد الاجتماعي:** يتضح الوظيفي كحالة شعورية في البعد النفسي، ولكنه من خلال البعد الاجتماعي يأخذ مدلولاً آخر، مرتبط بالبيئة الخارجية للعمل كجماعة التي ينتمي إليها والعلاقات المهنية التي تربطه بزملائه ورؤسائه والمشرفين عليه، وهنا يصبح الرضا الوظيفي مرتبط بدرجة تحقيق الاستقرار والتوازن ضمن البيئة المهنية التي يعمل فيها، وبهذا يحقق المكان الاجتماعية ويحظى بتقدير ويحقق ذاته ضمن جماعة العمل، وهناك من العلماء من يعتبر تأثير الجماعة في المستوى الرضا الوظيفي أكبر أثراً من باقي العوامل، لأن العوامل إذا لم يحقق الاستقرار والتوازن في هذه الجماعة لا يستطيع الإستمرار، ويقع في دوامه دوران العمل أو التخلي المهني عن الوظيفة.
- ✓ **البعد المادي:** وهو المقابل الذي يحصل عليه فرض الإجراء والحوافز والهدايا والكريمات والعلاوات مما يجعله يقدم كل مجهوداته في العمل لأن المقابل يثمن كل جهود المبذولة⁶.

المبحث الثاني : مؤشرات ، طرق قياس و نظريات الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي عدة مؤشرات وطرق قياس و نظريات عديدة أهمها:

المطلب الأول : مؤشرات الرضا الوظيفي

- ❖ **مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع:** ويظهر الرضا الوظيفي المرتفع من خلال ما يأتي :
- ✓ **الاستقرار في العمل:** يأمل معظم الأفراد في الشعور بالأمان والاستقرار في العمل إذ أنهم في حاجة إلى الشعور بأنهم محصنون من مخاطر فقد ان العمل والحوادث، وعندما يشعر الفرد بنوع من الأمان فإنه يشعر بالمتعة والحرية والاستقلالية وبقاء الفرد واستقراره في وظيفته، ولأنه لها دليل على رضا عن عمله.

⁵ -مرم زهراوي ، دلالات و أبعاد الرضا الوظيفي ،مقال ،جامعة صالح بو بونيدر قسنطينة،الباحث الاجتماعي العدد 13-2017،ص426-427.

⁶ -نفس المرجع أعلاه ص427.

✓ **العلاقات الحسنة:** أن وجود علاقات حسنة بين العمال في ما بينهم من جهة وبين العمال والمشرفين من جهة أخرى تميزها علاقات التقدير والاحترام المتبادل والتعاون بينهم، وهي كمؤشر لرضا العمال عن عملهم .

✓ **نقص الشكاوي والتظلمات:** تعتبر الشكاوي والتظلمات إحدى الوسائل التي يستعملها العمال للتعبير عن عدم إشباع حاجاتهم، ويعتبر نقصها دليلاً على رضاهم عن عملهم .

✓ **انخفاض نزاعات العمل والصراعات:** عندما يكون تفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم فإنه يؤدي إلى انخفاض معدلات صراع بينهم، كلما كانت جماعة العمل متماسكة فإنها تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المشتركة، والعمل لمصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة وبذلك يقل معدلاً لنزاع فيما بينهم وهذا أيضاً مؤشر على رضا الأفراد .

❖ مؤشرات الرضا المنخفض: وتتجلى في :

✓ **الإضراب:** وهو توقف العمال عن عملهم بغية تحقيق مطالبهم وحاجاتهم، وكثرة الإضرابات تعتبر كمؤشر على عدم إشباع العمل لحاجاتهم وعدم رضاهم عن العمل، والعكس صحيح فكلما قلت الإضرابات كان ذلك دليلاً على رضاهم الوظيفي

✓ **حوادث العمل:** تعتبر حوادث العمل جزءاً من عدم رضا الفرض عن عمله وانخفاض دافعية لأداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وهكذا فإن فرد الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله نجده أقرب إلى الإصابة إذ أنه يعتبر يعتبر السبيل الوحيد للابتعاد عن العمل، وعلاقة نسبة الحوادث والإصابات بدرجة الشعور بالرضا هي علاقة عكسية

✓ **الغياب:** إذ يمكن اعتبار معدل الغياب عن العمل مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا الوظيفي⁷.

ومن هنا يجب على المديرين مراجعة الرضا الوظيفي من وقت لآخر عن طريق إجراء دراسات دورية والاتصال الشخصي بمرؤوسيه، لأن هذا يؤدي إلى حدوث تحسين في إنتاجات العمل وإحساسهم بالاهتمام بالإدارة بهم.⁸

⁷-لكحل منيف، تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دار المتقف للنشر و التوزيع الجزائر، 2018، ص64، 63، 62

⁸- نفس المرجع أعلاه ص64

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

من خلال دراسات سابقة يمكن تلخيص طرق قياس الرضا الوظيفي فيما يلي:

❖ المقاييس الموضوعية⁹:

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

أ. معدل الغياب: تعتبر درجة انتظام العامل في عمله أو معدل غيابه مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف

على درجة الرضا العام لرضا العامل عن عمله ، ومما لاشك فيه أن معدل الغياب مرتفع يعبر عن مستوى من الاستياء لدى العامل ، على الرغم من أن كثراً من أسباب الغياب قد تكون لأسباب أخرى ، ولذلك المؤسسة بسجلات عن الحضور وعن الغياب قد تكون لأسباب أخرى ، ولذلك فإحتفاظ المؤسسة بسجلات عن الحضور وعن غياب لكل عامل مجموعة ولكل قسم ومتابعتها بشكل دقيق يتيح لها اكتشاف ظاهرة اختلال تستدعي الوقوف على أسبابها وعلاجها .

و يحسب معدل الغياب بالعلاقة التالية:

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

ب. ترك الخدمة: يكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل على مدى ارتباطه بعمله، ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوماً على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي تحسب كالتالي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{مجموع عدد الأفراد في منتصف الفترة}} \times 100$$

⁹ - عويش إيمان ،سالمي ربيعة ،تأثير الرضا الوظيفي على دوران العمل ، دراسة حالة على مستوى المؤسسات العمومية -املاك الدولة - تندوف، جامعة علي كافي تندوف 2021/2022 ص20.

وتقتصر وظيفة هذا القياس على التنبيه بوجود مشكلة ترك العمل دون التعرف على أسباب الحقيقة التي أوجدته، وهذا يعتبر أحد أهم عيوب هذا المقياس .
رغم دقة المقاييس الموضوعية للرضا وأهميتها في الكشف عن المشكلات الخاصة برضا العاملين خصوصا عند معالجتها إحصائيا من خلال التحليل الإحصائي، القياسي والتوصل إلى نتائج ذات أهمية ودلالة إلا أن هذه المقاييس لا تتم بأسباب ومبررات الغياب وترك العمل مما يعني صعوبة علاج هذه المشكلات¹⁰ .

ت. معدل الأمن والسلامة المهنية: تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة الرضا لدى الأفراد يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها¹¹ .

❖ المقاييس الذاتية:

تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم وإستبيان على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من الوظيفة، أو هي عبارة عن أسئلة موجهة الى الموظفين بغية معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب، وأطلق عليها مصطلح المقاييس الذاتية لأنها تعتمد على ذاتية الباحث في بناء المفردات وتركيبها، وهناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة المبحوثين، أما كتابيا عن طريق الإستبيان أو شفويا عن طريق المقابلة الشخصية.¹²

✓ الاستبيان:

هي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل، حيث يقوم الباحث بأعداد أسئلة بأسلوب المفهوم وكتابتها بشكل واضح وهذا ما يعرف بالإستبيان، مع تطور الدراسات الاجتماعية خصوصا في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الإستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا.

✓ المقابلة الشخصية :

تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل، اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلا أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل، أو إستخدام الحاسوب الآلي، ولكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين:¹³

10- عويش إيمان – سالمى ربيعة ، مرجع سبق ذكره، ص20-21.

11- عويش إيمان ، سالمى ربيعة ص20-21.

12- ستي سيداحمد المرجع سابق الذكر ص15

13- ستي سيداحمد المرجع السابق ص15

الأول هو توافر مدراء مدربين على إجراء المقابلات، أما الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وأسلوب صياغة الأسئلة وتوجيهها، وكذا أسلوب إنهاء المقابلة، وفي هذه الحالة تنجح المقابلة فعلا في قياس صحيح وموضوعي لاتجاهات العاملين.

❖ طرق شهيرة لقياس رضا الوظيفي: من أهم هذه الطرق والأكثر استعمالا نجد

✓ الأجنحة الوصفية للعمل: Job Descriptive Index J.D.I

قام بصياغتها في الستينات من القرن العشرين **Kendall و Smith** و قام بمراجعتها سنة 1990 **Balzer**، وتعد هذه الأجنحة أكثر المقاييس استعمالا حيث تتناول خمسة جوانب متعددة وهي: العمل نفسه، الأجر، وفرص الترقية، الإشراف، والزملاء.¹⁴

✓ الطريقة **Thurstane**

يبني هذا المقياس باستعمال عبارات عادة فوق المائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تلمس الرضا، ثم يقيم الحكام أو (المختصون) درجة الرضا التي تعبر عنها هذه العبارات، وبعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين العالي، وعليه يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض والتي وقع عليها الاختيار، وقد يكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة المماثلة للرضا الوظيفي الذي تشير إليه العبارات وفق تقييم الحكام، غير انه وعند تطبيق هذا المقياس لا يتم إعطاء الأفراد المعلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة، وإنما يطلب من كل فرد ان يقرر ماذا ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة المماثلة للمشاعر أو الرضا العام كما يمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين أو خاصية معينة (الأجر، محتوى العمل، الإشراف ..) في وحساب درجه الرضا عن هذا المجال أو خاصية على حدى.

✓ طريقة **Minnesota Satisfaction Questionnaire M.Q.S¹⁵**:

هي عبارة عن قائمة استقصاء جامعة منسوسة لقياس الرضا وهي أكثر الطرق استعمالا وتقيس الرضا عن مظاهر الوظيفة حيث تكمل الافراد معدل القياس هذا الى حد الذي يكون اما راضي او غير راضي عن جوانب مختلفة

¹⁴ - ستي سيد احمد المرجع السابق ص16

¹⁵ - عدودة زين الدين، علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي، دراسة حالة ملبنة الاوراس باتنة، جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كالاجر وفرص التقدم،العلاقات الانسانية، الاشراف و ظروف العمل، وتشمل هذه القائمة 20 بند كل يتعلق بجانب معين من العمل ويعلق المبحوث كل بند من خلال خمسة بدائل للاجابة وهي: غير راض تماما، غير راض، محايد، راضي، راضي تماما.

✓ طريقة هيرزبرغ Herzberg :

تقوم هذه النظرية على توجيه سؤالين رئيسيين للمفحوص و المراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل و عادة ما يقدم محتوى سؤالين على النحو التالي :

-الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة اشهر الماضية مثلا،على ان يحدد الباحث المدة التي يريد بها بالضبط كما يطلب من المفحوص اعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يعاوده هذا الشعور وبالتالي يقدم الاسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه.

-الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة اشهر الماضية مثلا:أي ان المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث كما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالضبط و محاولة ذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس.¹⁶

✓ طريقه اسكود Osgood:

تتكون هذه الطريقة والتي قدمها كل من اسكود وزميله "سيسي وتيني بوم" سنة 1957 من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بان يختار الدرجة التي تمثل مشاعري من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي كما هو موضح في الشكل التالي:

ويختار الفرد الدرجة التي تمثل مشاعره نحو كل المقاييس الجزئية ثم يتم جمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة بجوانب العمل يكون المجموع ممثلا لدرجة رضاه ولإستخراج المتوسط الحسابي، ثم تتم قسمه مجموع النقاط على عدد الصفات او المقاييس. تسمى هذه الطريقة ب: طريقه الفروق ذات الدلالة.¹⁷

✓ طريقه ليكرت Likert:

يتكون هذا السلم من مجموعة العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المبحوث بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي

16-عويش إيمان، ساملي ربيعة، نفس المرجع سابق الذكر، ص22.

17- ستي سيداحمد المرجع السابق ص18

بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي: **أوافق بشدة** - **أوافق** - **لم أقرر** - **لا أوافق** - **أعارض بالشدة**.¹⁸

ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي:

— تعتبر طريقة ليكرت سهلة نظرا لأنها لا تحتاج الى محكمين خبراء في الميدان.

— ان طريقة ليكرت تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة التامة والمعارضة التامة.

— إن الفرد في طريقة ليكرت مطالب ان يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن الفحص.

✓ **مقياس غتمان : Guttman** يعتمد هذا المقياس على بناء أسئلة أحادية البعد، وهذه الفقرات مترابطة فيما بينها بحيث إذا وافق العامل على الفقرة 2 فانه يوافق على الفقرة 1 التي سبقتها، ومن يوافق على الفقرة 3 فانه يوافق على الفقرتين السابقتين 1 و2 وهكذا.¹⁹

عند بناء مقياس الرضا الوظيفي، نقوم بكتابة عدد من الفقرات تكون الإجابة ب "موافق" أو "غير موافق" مرتبة حسب درجة الموافقة، وأحيانا يمكن ترتيبها عشوائيا، دون تحديد ما إذا كانت الفقرات الفاصلة بينهما متساوية، والتأكيد ان جميع الفقرات تمثل بعدا أحاديا للاتجاه المراد قياسه، أي أنها تأخذ نمطا مثلثيا كما يوضحه الشكل التالي:

إذ تم التوصل الى هذا النمط فإنه يصبح لمجموع الفقرات معنى واحد أي إذا علمنا الدرجة التي يحصل عليها الفرد يمكن دون الرجوع الى الاستبيان معرفة الفقرات التي أبدا موافقته عليها وتسعى هذه الطريقة بمقياس الأسلوب التراكمي لغات مان.

✓ **الأسلوب التراكمي لغات مان** من خلال ما تقدم ذكره حول طرق قياس الرضا الوظيفي نستنتج ان المقاييس الذاتية هي الأكثر فعالية في قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية كونها تقيس الرضا مباشرة وهذا باستقصاء الموظفين عن مشاعرهم اتجاه الجوانب المختلفة للوظيفة أما فيما يخص المقاييس الموضوعية والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل فهي مقاييس غير فعالة لكونها لا تأخذ بعين الاعتبار إمكانية التأثير هذه المعدلات بعوامل أخرى تخرج عن الرضا أو عدم الرضا مثل مدى توفر بدائل العمل خارج المؤسسة بالنسبة لمعدل دوران العمل سوء تصميم سلعة ذاتها بالنسبة لمعدل الإنتاج المرفوض..... الخ

¹⁸ - ستي سيداحمد المرجع السابق ص19

¹⁹ - ستي سيداحمد المرجع السابق ص19،20

المطلب الثالث : نظريات الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي عدة نظريات نذكر منها:

❖ **نظرية العلمية الإدارة: بقيادة " فريديك تايلور²⁰: Frederiek Taylor** تستند فلسفة الإدارة العلمية استنادا كلياً على مبدأ التخصص وذلك بفضل وظيفة التخطيط عن وظيفة التنفيذ. فتقوم الإدارة بوضع جميع الخطط الإنتاجية و على العمال تنفيذها . و من المؤكد أن "تايلور" وأتباعه تمكنوا من خلال هذا التخصص من تخفيض ساعات العمل و بالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج ورفع مستوى أجور العمال.

ولكن الملاحظ أنهم قد بالغوا في تطبيق هذا المبدأ بشكل كبير ، حتى أصبحت الوظيفة التي يؤديها العامل لا تعد إلا تكراراً متواصلًا لعمل بسيط يؤديه بعد فترة قصيرة من التمرين دون أي تفكير ، مما أفقده اهتمامه و حبه للعمل و بالتالي عدم رضاه حتى و لو دفع له أجراً كبيراً، أضف إلى ذلك أن نظام التخصص مس حرية العامل ، أصبح كالألة لا يسمح بالتعبير عن نفسه أو اقتراح ما يراه من تحسينات في خطط الإنتاج، مما أفقده احترامه لنفسه.

هنا نجد أن هذه الفلسفة تستند إلى مبدأ الديكتاتورية في معاملة العمال، فقد صمم على وجوب بقاء سلطة إتخاذ القرارات و وضع أنظمة في يد الإدارة وحدها دون إشراك العمال فيها، فهو يفترض أن الإدارة تعرف جيداً مصالح العمال و تسعى دائماً إلى تحقيقها، و حيث أن الإدارة لا تتخذ أي قرار إلا إذا استند إلى أساليب علمية -على حد قول تايلور- فمن رأيه أنه لا مجال لإشراك العمال في مناقشة هذه القرارات أو الإعراف عليها.

إلى جانب ذلك اعتماد و تركيز هذه الإدارة على الجانب المادي دون الإنساني أو الشعوري للعامل ، حيث اعتبرت الأجر هو الدافع الوحيد للعمل وهذا انطلاقاً من الإعتقاد من إمكانية دفع العامل إلى العمل بكامل مجهوده عن طريق الإغراء المالي دون سواه . إذن فالدافع المالي وحده هو الحافز الكافي لتشجيع العامل على زيادة إنتاجيته في الأجل القصيرة و بذل مجهوده أكثر، فحين اعتبرت الأفراد العاملين كآلات و ليس كأحيين. حيث اعتبر المهندسون الصناعيون أن العلاقة بين الإدارة و العمال هي علاقة تعاقدية يحق بموجبها للإدارة أن تطلب من العمال أداء أي عمل مهما كانت قساوته و مهما كانت شروطه غير مناسبة ، و افترضوا أنه يقع على العامل مسؤولية تنفيذ قرارات الإدارة دون أي مناقشة. وفي رأي "تايلور" أن السرعة في أداء العمل هي المقياس الوحيد الذي يثبت صلاحية الفرد من عدم صلاحيته في عمل معين. وهذا بحسب الوقت اللازم لكل عملية إنتاجية وكل حركة من الحركات اللازمة لإتمام هذه العملية بالدقيقة والثانية، وبهذه الطريقة وكما يعتقد "تايلور" وأتباعه يمكن تحديد كمية العمل العادلة بالنسبة للفرد.

²⁰ -العبودي فاتح، الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي ،دراسة ميدانية الخزف الصحي بالمليية ولاية جيجل،مذكرة ماجستير ،جامعة

منتوري قسنطينة، سنة 2007/2008، ص72

ويمكن تلخيص أسس الإدارة التaylorية في أربعة أسس أساسية وهي:

- التطوير الحقيقي في الإدارة
- الإختيارالعلمي للعاملين
- الاهتمام بتنمية و تطوير العاملين وتعليمهم
- التعاون الحقيقيين الإدارة والعاملين

❖ نظرية حركة التوجيه المهني²¹:

لقد صاحب ظهور حركة الإدارة العلمية، ظهور التوجيه المهني التي أظهرت الحاجة إلى التجارب والدراسات النفسية في الصناعة، وبالرغم من صعوبة تحديد تاريخ ظهور هذا التوجيه بدقة إلا أننا نجد "بارسون" بصفة عامة أول من وضع مبادئ علم الاجتماع المهني وهذا عام 1909 بالرغم من أنه لم يكن عالماً نفسانياً بل كان مهندساً وباحثاً في الرياضيات. وقد أظهرت دراسته هذه الحاجة إلى التجارب والدراسات النفسية في الصناعة.

ويقصد بالتوجيه المهني، توجيه الأفراد للوظائف والعمال والمهن التي تتناسب وقدراتهم الذهنية والجسمية والثقافية وحالتهم الصحية و الاجتماعية وحتى اتجاهاتهم وميولهم. وقد ظهرت الحاجة إلى العلم بسبب الظروف المعقدة والتخصص العميق الذي صاحب الصناعة الحديثة.

وتجدر الإشارة إلى أن أفكار "بارسون" تجاوزت مع أفكار تايلور الطريقة الأسهل وهي فصل العمال الذين يثبت عدم صلاحيتهم للعمل بسبب سوء الإختيار. حاول "بارسون" دراسة قدرات وإمكانيات كل فرد وإرشاده إلى المهنة أو العمل الذي يلائمه.

ومن ذلك تبين أن "بارسون" حاول النهوض بمستوى الفرد في حد ذاته. وليس بمستوى الفرد كعامل من عوامل الإنتاج في الصناعة، نظر "بارسون" إليه كإنسان يجب النهوض بمستواه الإجتماعي. وكان لعمله في هذا الشأن قيمة كبيرة في بيان درجة الرضا والإرتقاء بمستوى القوة العاملة في الصناعة بطريقة غير مباشرة.

❖ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر Max Weber²²:

تفترض هذه النظرية أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدايتهم للعمل. مما يجعل الإعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، وأن الإعتبارات الموضوعية والعقلانية غير واردة وغير موجودة في أداء العمل. ولذلك انعكس على هذه النظرية

²¹- العبودي فاتح،الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي ،دراسة ميدانية الخزف الصحي بالمليبية ولاية جيجل،مذكرة ماجستير ،جامعة

منتوري قسنطينة،سنة2007/2008،ص73

²²- العبودي فاتح نفس المرجع السابق ص73-74

تفسير الكيفية التي يتم من خلالها السيطرة على السلوك الإنساني داخل المؤسسات، وترى أن ذلك لا يتم إلا من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسات.

يعتبر "ماكس فيبر" أكثر العلماء قربا من الإتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم. وقد اعتمد هذا الإتجاه من خلال ملاحظته لسوء استخدام المدراء لسلطاتهم، وعدم الإتساق في أسلوب الإدارة ودون وجود قواعد حاكمة للسلوك، ولهذا بنى "ماكس" هذه على المبادئ التالية:

- التخصص وتقسيم العمل وهو أساسا لأداء الناجح للأعمال والوظائف
 - التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المدراء ومرؤوسيهـم
 - نظام القواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوقا لعاملين
 - نظام الإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة .
 - نظام اختيار وترقية العاملين يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل بالرغم من هذا يلاحظ وجود نزعة في إستخدام هذه المبادئ من قبل المؤسسات نتيجة نمو زيادة حجمها.
- وبالرغم من أن مبادئ البيروقراطية ليس فيها ما يعيها إلا أنه عند التطبيق نجد العاملين يخافون من التصرف في بعض المشكلات التي لم يتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء، كما قد نجد البعض غير مستعدين للمبادرة والإبتكار، لأن ذلك قد يتعارض مع قواعد المؤسسة وهذا ما أدى إلى خلق بعض العيوب في هذا النظام البيروقراطي والمتمثلة أساسا في:
- تضخم الأعباء الروتينية.
 - عدم اعتناء العاملين بمصالح المؤسسات، واهتمامهم فقط بإستيفاء الإجراءات
 - شعور العاملين بأنهم يعملون كآلات، وانتقال الشعور نفسه للمتعاملين معهم.
 - تشابه شكل السلوك وتوحده بسبب الإلتزام بالإجراءات، ثم تحجز السلوك مما يزيد الأداء أكثر صعوبة.
 - القضاء على روح المبادرة و الإبتكار والنمو الشخصي.
- انطلاقا من هذا العيوب يتبين نقص الإهتمام بالعامل وبالتالي تشكيل درجة عدم الرضا لديه.

❖ نظرية العلاقات الإنسانية: ²³ "إلتون مايو 1927 – 1932 Elton Mayo"

بسبب حدوث اضطرابات عمالية حادة في شركة "واسترت إلكتريك" انخفضت الإنتاجية. ووجدت إدارة الشركة نفسها مشلولة، ولهذا طلبت من مستشاريها إعطاءها النصيحة فيما يمكن أن يخرجها من هذه الأزمة، وقد أرجع هؤلاء المستشارين إنخفاض الإنتاجية لكون مكان العمل غير ملائم بسبب قلة التهوية وضعف الإنارة، إلا أن تحسين هذه الظروف لم يؤدي إلى تحسين الإنتاجية (زيادة الإنتاج).

23- العبودي فاتح نفس المرجع السابق ص75

وأمام فشل المستشارين اتجهت الإدارة العليا إلى عالم الاجتماع بجامعة "هارفارد" وهو البروفيسور "إلتون مايو" Mayo Elton الذي إستعان ببعض زملائه في الجامعة لإجراء دراسات عرفت لاحقاً باسم "هوثورن" نسبة إلى تلك المدينة الصغيرة بضواحي "شيكاغو" يوجد بها المصنع الذي أجريت بها لدراسة. دامت دراسة "إلتون مايو" وزملائه خمسة سنوات ما بين 1927-1932. بدأ "مايو" بحثه باختيار ست فتيات يعملن على تركيب أجزاء التلفون وأجرى تعديلات ثورية على نظام عملهن حيث خفض من ساعات عملهن من 48 ساعة إلى 40 ساعة، وخفض أيام عملهن من ستة أيام إلى خمس أيام، وقدم لهن وجبة غذاء مجانية ، ثم فجأة ألغى عنهن كل الإمتيازات ورجعن في نفس الظروف التي كانت قبل الدراسة، وحدث ما لم يتوقعه أحد. إذ لم تشتكي أي من الفتيات الستة، ولم تتغير ملاحظتهن بسبب سحب الإمتيازات، بل ارتفع إنتاجهن من 2400 إلى 3000 تلفون خلال الأسبوع.

ثم أجرى دراسة ثانية على أعمال التسليك الكهربائي من خلال 14 عاملاً مع اثنين للفحص النهائي ومشرف واحد.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الإنتاج كان يزداد ثم يعود لإنخفاض دون وجود أي علاقة بمتغيرات البحث.

اكتشف "مايو" وجود تنظيم غير رسمي إلى جانب التنظيم الرسمي، إذ عين للعاملين رئيساً منهم يختلف عن المشرف الذي عينته إدارة الشركة.

فبينما تطلبا لإدارة العليا من المشرف الذي عينته إنتاجاً عالياً، يطلب المشرف غير الرسمي من زملائه تخفيض الإنتاج وعلى إثرها يقع اللوم على المشرف.

وتبين لـ "مايو" أن الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بالعوامل التقنية والمادية كما ادعت مدرسة الإدارة العلمية، بل ترتبط أيضاً بعوامل إجتماعية غير مادية، وتبين له أن سلوك ووجهة نظر العامل لها أثر على إنتاجيته.

وعليه ذهب "مايو" إلى أن العوامل والمؤشرات المادية تقل أهميتها إزاء العوامل والمؤشرات الإنسانية في تحديد الكفاية الإنتاجية .

ونظر إلى العلاقات الإنسانية على أساس أنها:

- وسيلة إدارية لتحقيق الحد الأقصى من إشباع حاجات الأفراد المادية الإجتماعية والنفسية بغية زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- أداة للتعامل مع الأفراد لتحقيق التوازن بين إشباع حاجاتهم و بين أهداف المنظمة
- قدرة الأفراد على نقل أحاسيسهم وأفكارهم للآخرين وقدرتهم على تلقي مثل هذه الأحاسيس
- الروح المعنوية تدفع الأفراد للإرتباط بالمنظمة وزيادة الإنتاجية والشعور بالرضا

❖ نظرية سلم الحاجات لـ"ماسلو Maslow":²⁴

يسمى البعض من الدارسين "بنظرية تدرج الحاجات"، وهي التي تبني على أساس أن المحرك الرئيسي للفرد (العامل) هو الحاجة، إذ أنه عندما تتعطل آلة فمن السهولة بمكان معرفة العطب. بينما إذا تعطل العامل عن العمل فإنه من الصعوبة بمكان معرفة سبب ذلك ومن الصعوبة أيضا معرفة كيفية إرجاعه للعمل، لهذا انطلقت هذه النظرية من فرضية أن الإنسان لا ينتج و لا يعمل إلا برضاه، وأنه إذا عمل بالإكراه فلا ينتج، فقد يضر و يعطل الإنتاج. وأن لكل وتر إحساسا لا يستجيب لك إلا إذا ضربت على هذا الوتر.

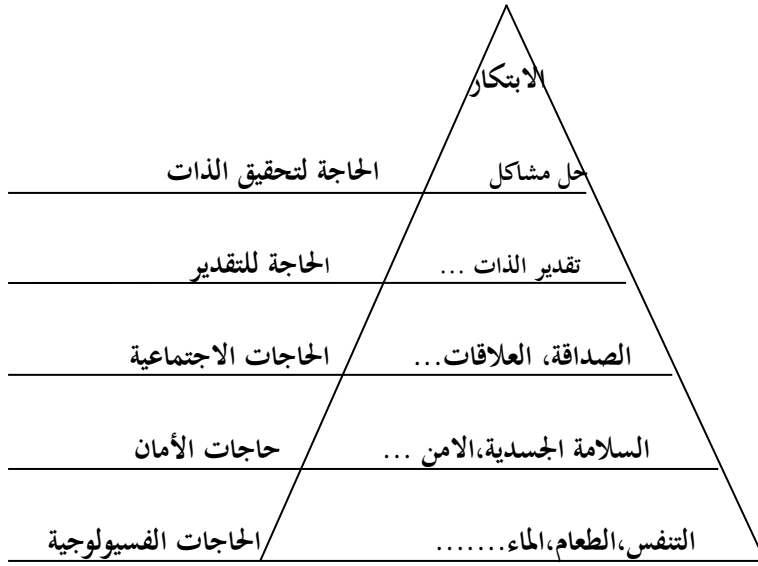
ويروى "ماسلو" أن هذا الوتر هو الحاجة، و أن الإنسان إذ أدمن أي شيء فما عليك إلا أن تأتيه من جانب الحاجة الملحة عليه، كما يراها هو لا كما تتصورها أنت كمقدمة لنظريته يطرح "ماسلو" مجموعة من الإفتراضات التي ينبغي تأملها بجدية. كأجزاء متكاملة لأية نظرية سليمة للدوافع التي تستند على الحاجات البشرية وهي:

- يعتبر الفرد كل متكامل والدافع يحرك هذا الكل ، وليس جزءا منه.
 - تمثل الرغبة المعنوية و المطلوبة حاجة للشخص ككل.
 - البشر متماثلون في الأساس رغم أنهم يسلكون طرقا شتى ونفس الهدف، والغايات تعتبر مشتركة إلى حد كبير بالرغم من اختلاف الطرق التي يسلكونها لتحقيق هذه الغايات.
 - الدافعية عملية متصلة لا تتوقف أبدا وهي عملية معقدة والبيئة بكل مكوناتها تلعب دورا في تشكيل السلوك.
 - البشر لا يشعرون بالإكتفاء أو الإشباع أبدا وتبدو الحاجات وكأنها منتظمة على شكل متسلسل وفقا للأهمية.
 - يجب أن نضعف بالإعتبار بأن الكائن لا يتصرف ككل متكامل في بعض الأحيان.
 - ليس كل سلوك أورد فعل نتيجته دوافع عند الفرد.
 - تلعب إمكانية تحقيق رغبة ما ،دورها في حياة الفرد وترتكز نظريته للدافعية على جانبين رئيسيين هما:²⁵
 - أن الإنسان راغب اجتماعيا، تعتمد حاجاته على ما يوجد لديه من حاجات أي الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد والتي تؤثر على السلوك.
 - أن هناك ترتيبا هرميا لحاجاته. و إذا تم إشباع إحداها تظهر الحاجات الأخرى التي لم يتم إشباعها بعد.
- وقد قسم "ماسلو" الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات، شكلها في صورة هرم، حيث نجد قاعدته تشير إلى الحاجات الأولية (الأساسية)، وهكذا كلما ارتقينا كلما كانت الحاجة أقل أهمية (ثانوية) بالمقارنة لما سبقها وهي كالآتي:

24- العبودي فاتح نفس المرجع السابق ص76

25- العبودي فاتح نفس المرجع السابق ص77

○ هرم ماسلو



■ شكل يوضح تدرج الحاجات البشرية لنظرية ماسلو²⁶

رسم توضيحي 1 يوضح تدرج الحاجات البشرية لنظرية ماسلو

ويعتمد "ماسلو" أن إشباع الحاجات يكون طبقا لترتيبها على الهرم. فلا يمكن للفرد مثلا أن يقفز من إشباع الحاجة إلى الإحترام و التقدير أو تحقيق الذات قبل إشباع حاجاته.

❖ نظرية البناء الوظيفية: 27

يميز رواد البنائية الوظيفية "ميرتون R.k.Merton"، "سلزنيك"، "بارسونز"، "جولدنر" بين ثلاثة مستويات موجودة في المجتمع، الفرد، الأسرة، الإتحادات الاجتماعية، هذه المستويات الثلاثة تمثل البناء الاجتماعي، هذا البناء الذي يشير إلى الإسهام الذي يقدمه الجزء الى الكل، وهذا الكل قد يكون المجتمع.

كما تشير النظرية أيضا إلى إسهامات الكل في الجزء، كإسهامات المجتمع في مؤسساته، هذه الأخيرة تقدم جملة من الإسهامات في سبيل الإبقاء والمحافظة على أفرادها.

فمثلا عند الرجوع إلى ما ورد في نظرية "ميرتون" عن اهتمامه بدراسة المتطلبات الوظيفية، نجد ضمنا أنه تطرق إلى حماية العمال، من خلال الإهتمام بعنصري الترقية والتوظيف، حيث يرى أن موضوع الترقية لا يتم إلا من خلال أو بحسب

²⁶ -نجيب بصيلة السياسة الاجتماعية والاستجابة للحياجات الاساسية للانسان على ضوء نظرية ماسلو، جامعة سعيدة الجزائر، مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام لبواقي، المجلد 8، العدد 1-مارس 2021، 623.

²⁷ - العبودي فاتح نفس المرجع السابق ص 82

الإنجاز، والتوظيف لا يتم إلا في ضوء المؤهلات المهنية والعلمية وتدعيم وتحقيق هذه المتطلبات يقترن بزيادة قدرة الأفراد على الدفاع عن تصرفاتهم وأعمالهم، وأن إغفال هذا الجانب سيؤدي لا محالة إلى ظهور المعوقات الوظيفية.

إلى جانب هذا نجد أن النظرية تشير إلى مصطلحي الوظائف الظاهرة والوظائف المستترة التي ترتبط مباشرة بمسألة الرقابة التنظيمية، التي قد تؤدي إلى جمود السلوك المحقق لأهداف التنظيم من جهة، وعدم استقرار ورضا العامل من جهة أخرى، وهذا من خلال بعض المظاهر كالتقليل من مدى العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم، هذه العلاقة التي تصبح أساسا بين الوظائف وليس بين الأفراد الشاغلين لهذه الوظائف.

وبالتالي فإن الإشراف الدقيق والرقابة التامة على أعمال وسلوك أعضاء وأطراف العمل، وتطبيق القواعد والتعليمات يؤدي حتما إلى استقرار سلوك الفرد وبالتالي عدم الرضا.

وعليه فإن أنصار البنائية الوظيفية يركزون على المتطلبات الوظيفية (التكيف، الأهداف، التكامل، تدعيم النمط) لتحقيق الأمن والاستقرار في المؤسسة وهذا ما يتجلى في أعمال "بارسونز" التي تمحورت في النسق القيمي، "مارتون" المعوقات الوظيفية، "سالزنيك" تفويض السلطة، "غولدنر" القواعد البيروقراطية" وعلى هذا الأساس جاءت البنائية الوظيفية لتعديل وتغيير النموذج البيروقراطي الذي صاغه "فيبر".

❖ نظرية إكس وأي ولدوغلاس ماغريغور 190-1964-28: قدم العالم النفسي الاجتماعي

"ماكريغور" وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختبار افتراضات أساسية من السلوك البشري، كما قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية أسماه انظرية X ونظرية Y في كتابه الجانب الإنساني لمشروع الأعمال المشروعة The Human of business enterpris، وقد لاحظ من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين ووجد فئتين:

➤ **الفئة الأولى:** تطبيق X و التي تنظر إلى الفرد العامل أنه كسول بطبعه لا يود العمل ولا يعمل إلا قليلا، كذلك ينقصها لطموح ويكره المسؤولية فهو يفضل أن يقاد بدلا من أن يكون قائدا، كما أن منغلق داخليا لآتهمه مصالح وأهداف المؤسسة بقدر ما تحمه أهدافه الشخصية، أضف إلى ذلك فهو يرفض التغيير.

إذ ن فهي نظرية تقليدية قائمة على إستخدام السلطة في معاملة الأفراد، حيث تستند إلى ثلاث افتراضات أساسية عن الإنسان:

■ الإنسان بطبعه يكره العمل ويحاول تجنبه قدر المستطاع.

- لابد من دفع العامل إلى العمل عن طريق التهديد والعقاب، قصد بذل الجهد الكافي لتحقيق أهداف المؤسسة وتأدية عمله بطريقة مرضية
- الإنسان العادي المتوسط يفضل أن يوجهه رؤساؤه باستمرار، ولا يرغب تحمل أي.

وأمام هذه الافتراضات تصبح الإدارة مجبرة على التدخل لتوجيه طاقات الأفراد، وتحفيزهم ومتابعة ومراقبة أعمالهم، وذلك بالظهور بوجه الشدة في أسلوب الإشراف والرقابة المباشرة وهذا للتقليل من سلوك التراخي واللامبالاة.

➤ أما الفئة الثانية فتطبق نظرية Y، التي تفترض أن الفرد العامل بطبيعته راغب في العمل، ويمتلك القدرة العالية والكفاءة في العمل، فهو مستعد لتحمل المسؤولية. ويكون متحمسا للقيادة، ويسعى دائما لتحقيق وتنمية أهداف المؤسسة، وما على الإدارة في هذه الحالة إلا خلق الظروف الملائمة لتفجير قدراته لتحقيق أهدافه، وتحريره من الرقابة المباشرة، وترك الحرية له لتوجيه أنشطته وتحمل مسؤولياته بنفسه، وكل هذا قصد فرض وجوده وتحقيق ذاته.

❖ نظرية العدالة لـ، "آدامز" 1963 :²⁹

تقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية وبسيطة، وهي أن الأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة، وتمثل العدالة تبع الهذه النظرية في اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مثله مثل زملائه. في حين أنعدم العدالة هي اعتقاده بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين (المقارنات الإجتماعية) وتشكل عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة وفق الأربع خطوات هي:

- تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته والنواتج التي يحصل عليها من المؤسسة.
- تقييم المقارنات الإجتماعية للآخرين، على أساس مدخلاتهم ونواتجهم منها.
- مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات
- ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

من خلال هذه الخطوات يتبين لنا أن "آدمز" وصف عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات والمخرجات، بحيث المدخلات Inputs إسهامات الفرد للمؤسسة مثل: التعليم، الخبرة، الجهد، والولاء. أما النواتج Outcomes فتتمثل فيما يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات مثل: الأجور، تقدير الآخرين، العلاقات الإجتماعية، والمكافآت المعنوية. ويتأسس تقييم الفرد لمدخلاته ومخرجاته مقارنة بمدخلات ومخرجات الآخرين بالإستناد إلى بيانات موضوعية في جزء منها، كما هو الحال بالنسبة لمرتبته. وفي جزئه الآخر على إدراكه، كما هو الحال بالنسبة لمقارنة مستوى تقدير الآخر. والجدير بالذكر أن ما يقارنه الفرد هو نسبة مدخلاته إلى مخرجاته، مع نسبة مدخلات ومخرجات

²⁹ - العبودي فاتح نفس المرجع السابق ص 84

الآخرين ويتطلب إدراك العدالة أو الشعور بها، أن تكون النواتج و المدخلات متساوية، ولكن تتطلب فقط أن تكون النسبة متساوية.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن إدراك الفرد لعدالة يحفزه ويدفعه إلى محاولة الإبقاء على الوضع القائم، بمعنى أنه سيستمر بتقديم نفس مستوى المدخلات للمؤسسة مادامت نواتجه على الأقل لم تتغير، كما لم تتغير مدخلات ونواتج المجموعة الأخرى للمقارنة. أما الفرد الذي يدرك أو يشعر بعدم العدالة أو المساواة فإن سلوكه سوف يكون موجهاً أو مدفوعاً لتخفيض هذا الشعور.

❖ نظرية إشباع الحاجات:³⁰

طبقاً لهذه النظرية التي تمثلها أعمال كل من "فروم" 1964 Vroom و كوهلن 1963 Kuhlan فإن الرضا عن العمل يتحدد بمدى أو القدر الذي يتحقق (تشبع) به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويوجد نموذجان لهذه النظرية:

- ✓ **النموذج الأول:** مرجعه الأساسي "فروم" الذي يركز على الفرق بين ما يحتاجه العامل، وبين ما يتحصل عليه من عمله وأن الرضا يتحقق نتيجة ذلك، غير أن الإنتقاد الرئيسي الموجه لهذا النموذج هو تجاهله للأهمية النسبية للحاجات الفردية.
- ✓ **النموذج الثاني:** فيمثله "كوهلن" حيث يحدد مستويات الرضا الوظيفي بناء على الأهمية النسبية للحاجات الفردية والدرجة التي يتم الإشباع من خلالها.

❖ نظرية القيمة: 1968:³¹

قدمها "لوك" Look وهي من أهم نظريات الرضا عن العمل، ووفقاً لهذه النظرية فإن الرضا عن العمل يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه الفرد فعلاً من نواتج وما يرغب الحصول عليه من نواتج، وكلما حصل على نواتج ذات قيمة بالنسبة له كلما زاد شعوره بالرضا عن العمل.

وقد ركز هذا المدخل على ناتج يكون ذو قيمة بالنسبة للفرد بغض النظر عن ماهية هذا الناتج. فمغزى تحقيق الرضا وفقاً لهذا المدخل هو مدى التباعد بين جوانب عمل الفرد الفعلية وتلك التي يرغب في تحقيقها وكلما زاد الإختلاف أو التباعد كلما قل رضا الأفراد.

فالرضا عن العمل هو نتيجة لحصول الفرد على ما يرغب فيه، فقد أيدت الأبحاث هذا الرأي، فكلما زاد التباعد بين ما هو قائم بالفعل، وبين رغبات الفرد المتعلقة بالجوانب المختلفة لعمله:

30- العبودي فاتح نفس المرجع السابق ص85

31- العبودي فاتح نفس المرجع السابق ص85

الدفع، الترقية، كلما شعر الفرد بالإستياء أو عدم الرضا عن العمل. وتكون هذه العلاقة أكبر بالنسبة لهؤلاء الأفراد الذين يعطون أهمية أكبر لهذا الجانب المعين.

من أهم المضامين التطبيقية لهذه النظرية هو جذبها للإهتمام بجوانب العمل التي تحتاج إلى التغيير لكي يتحقق الرضا عن العمل خاصة.

إن النظرية اقترحت احتمال اختلاف هذه الجوانب باختلاف الأفراد، أيضا وفقا لمدخل القيمة فإنه من أكثر الطرق فعالية لتحقيق رضا الأفراد عن عملهم هو البحث واكتشاف ماذا يريد الأفراد من عملهم ومحاولة توفير هذه الرغبات بالقدر المستطاع.

❖ نظرية عملية المقاومة "لاندي" Landys' opponent theory:

قدم "لاندي" هذه النظرية التي تعني أن رضا الفرد عن مكافأة مجزية سوف تتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن، على الرغم من أن المكافآت نفسيا تبقى ثابتة، فمثلا تكون الوظيفة أكثر متعة في الفترة الأولى مما ستكون عليه بعد مضي فترة من الزمن. ويعتقد "لاندي" أن السبب يعود إلى وجود عوامل غير منظمة بالشخصية ذاتية تدخل في تكوين الفرد هذه العوامل التي تساعده على المحافظة على توازنه العاطفي أو الشعوري و بما أن الرضا و اللارضا استجابات عاطفية، فإن هذه التقنيات تلعب دورا في الرضا الوظيفي.

فالعواطف المعقدة أو العنيفة إيجابية كانت أو سلبية تؤذي الفرد. ولكن العامل الذاتي المتزن يحاول حماية الفرد من الحالات العاطفية المفرطة.³²

❖ نظرية الإدراك لـ"جيمس" 1979 :

تشير هذه النظرية إلى أن تفهم الرضا عن العمل، لا بد أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه، ذلك لأن أنصار هذا الإتجاه يعتقدون أن السلوك الفردي إن ما يحدث طبقا لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف، وليس للموقف في حد ذاته وعل هذا الأساس فإن الرضا عن العمل يحدث نتيجة للإدراك الفردي وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بالعمل.

غير أن الكثير من الباحثين في هذا المجال - الرضا الوظيفي - لم يعترفوا بعد عن حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي. ويرى كثير منهم أيضا أن عملية تكوين الإتجاه نحو العمل سواء بالرضا أوعدم الرضا، هي الأكثر تعقيدا من هذا التفسير المبسط الذي أوضحته هذه النظرية. وأن الإدراك ماهو إلا عاملا (متغير) بسيطا ضمن العوامل الوقفية من ناحية، واتجاهات الأفراد - كالرضا عن العمل - من ناحية أخرى.³³

³²- العبودي فاتح نفس المرجع السابق ص86

³³- العبودي فاتح نفس المرجع السابق ص86

❖ نظرية المقارنة Comparison theory لـ "أو لغيل ميكروميك Olgel

:Mecormicke

تبين هذه النظرية أن الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي ناتج عن مقارنة الفرد بالغاية التي يسعى الوصول إليها. ومدى إدراكه لتحقيق هذه الغاية، ومنه فإن درجة الرضا حسب هذه النظرية تكمن في الفرق بين الغايات وبين ما يشعر الفرد أنه حققه. 34

❖ نظرية المؤسسة البشرية:

يرجع الفضل في ظهور هذه النظرية لـ: "رنسيس ليكرت" نتيجة للبحوث التي قام بها في مركز البحوث الإجتماعي بجامعة "ميتشغان" بالولايات المتحدة الأمريكية والتي دامت عشرات السنين، وتعرف هذه النظرية غالباً بنظرية "ليكرت" في التسيير الإداري. وقد أشادت هذه البحوث بأهمية الإدارة السليمة من الموارد البشرية والمادية أيًا كان نوع المؤسسة .

وقد خلصت هذه النظرية إلى أن هناك أربعة أساليب تتبع من طرف المؤسسات في علاقتها مع مستخدميها (موظفيها) تتدرج هذه الأساليب من التسلط المطلق إلى أسلوب المشاركة التامة.

- ✓ **الأسلوب الأول:** يتميز بإنفراد الرؤساء بالسلطة وغياب الثقة بينهم وبين المرؤوسين حيث يستحوذون على سلطة التسيير ويتخذون القرارات بصورة انفرادية وما على المرؤوسين سوى تنفيذها وليس لهم حق الاعتراض، أما عن علاقة الإدارة مع العاملين فتتسم بالشك و الريبة.
- ✓ **الأسلوب الثاني:** هو أسلوب تسلطي ولكن مع بعض الليونة، حيث تمنح بعض التفويضات للمستويات الإدارية المتوسطة والدنيا في السلم الوظيفي. وتستعمل الإدارة أسلوب المكافآت والعقوبات كأدوات لخلق الدافعية لدى العاملين، وتكون العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين أقل ريبة وتشنجا من الأسلوب الأول.
- ✓ **الأسلوب الثالث:** يتميز باستخدام المشاركة المحدودة وتحفيز العاملين، ويمتاز كذلك باحترام العمال والثقة بهم وهذا ما نتج عنه بروز الطمأنينة والثقة في صفوف كل من العاملين والرؤساء.
- ✓ **الأسلوب الرابع:** ويعرف أسلوب المشاركة وفيه تسود الثقة التامة بين الإدارة والعاملين، وفتح فيه مجال أو حرية المشاركة للعاملين. حيث تلعب المشاركة من قبلهم واندماجهم مع سياسة المؤسسة لتطوير نظام المكافآت والنشاط الجماعي دورا هاما في عملية الدافعية وهذا إنطلاقا من تحديد الأهداف وتقومها. " وهذا ما يجعل كل من العاملين في المؤسسة إداريين وعمال يجتهدون ويبدلون كل ما بوسعهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

³⁴ - العبودي فاتح نفس المرجع السابق ص 86-87

❖ نظرية Z لـ "وليام أوشي" :³⁵

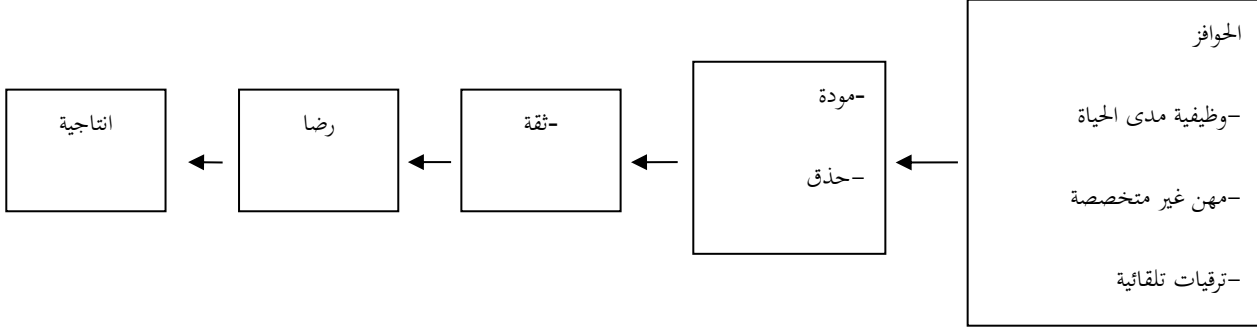
هي نظرية نابعة من الأسلوب الياباني في الإدارة، يركز فيها على التخطيط الطويل المدى وإنجاز قرارات بالإجماع، و وجود علاقة ولاء متينة شبه أسرية بين أرباب العمل والعمال .

فهي تقوم على أساس الإهتمام بالجانب الإنساني للعامل، ويعتقد "أوشي" أن مسألة زيادة إنتاجية العامل (تحفيز) لا ترتبط ببذل المال، أو تطوير البحوث فقط بل لابد تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تبعث فيهم الشعور بروح الجماعة. لذلك فإن المؤسسة اليابانية في نظره هي مؤسسة عائلية. وذلك من خلال اعتمادها على الألفة والمودة وما ينطوي عليهما من اهتمامات ودعم للآخرين. ومن مشاعر النظام وعدم الأنانية، وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة يتقاسمون خلالها مسيراتهم وأحزانهم، إلى جانب تأكيد استمرارية. ومما لفت نظره نجاحها لإدارة اليابانية أنها تمارس وظائفها بالدقة والتهديب وحدة الذهن - الحذق والمهارة في التعامل مع الموظفين - مع توفير كل تسهيلات الرخاء الاجتماعي. إن تطبيق نظرية Z في اعتقاد "أوشي" يؤدي إلى تحقيق نتائج هامة تكون في صالح العامل ورب العمل وهذا من خلال:

- زيادة الثقة والمودة والتفاعل في العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية
- زيادة الإستقلالية والحرية وبالتالي زيادة الرضا لدى العاملين ويرى أن تحقيق هذه النتائج لا يأتي إلا من خلال التوظيف الجيد لخطوات هذه النظرية وذلك من خلال:
- فهم نوع المؤسسة ودور المدير فيها، ومعرفة فلسفة التعامل فيها، تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف، تطوير وتنمية مهارات وقدرات المدير الشخصية، اختبار المدير بشأن تفهم وتطبيق النظام الإداري الذي يعمل على أساسه، أهمية توفير الأمن والإستقرار الوظيفي وذلك بتطوير الولاء و الإلتزام بين الموظفين والمؤسسة، تطوير العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين المدير و العمال.

³⁵العبودي فاتح نفس المرجع السابق ص87

وخلاصة القول أن هذه النظرية تندرج ضمن الإتجاهات الحديثة للإدارة، فهي تحقق الرغبات الإنسانية وتشبع الحاجات، وتخلق الولاء لدى العمال تجاه المؤسسة وبالتالي تفانيهم وحبهم للعمل ومحاوله الحفاظ على سلامة المؤسسة والإدارة.



شكل يوضح نظرية Z ل ويليام اوتشي³⁶

رسم توضيحي 2 يوضح نظرية Z لويليام اوتشي

المبحث الثالث : مسببات ،عوامل مؤثرة و مرتبطة بالرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي عدة مسببات و عوامل مؤثرة و مرتبطة نلخص أهمها فيما يلي :

المطلب الأول: مسببات الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم مسببات الرضا الوظيفي الي مجموعتين رئيسيتين مسببات خاصة بالتنظيم ومسببات خاصة بالفرد الذاتي³⁷ :

❖ **المسببات التنظيمية للرضا الوظيفي** : تتمثل مسببات التنظيمية للرضا الوظيفي فيما يلي :

✓ **نظام العوائد** : مثل الحوافز ،المكافآت،الترقيات ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفق النظام

محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل

✓ **الإشراف** : إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف والواقع عليه يؤثر على درجة رضاه عن الوظيفة والأمر هنا

يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمائته لهم.

³⁶- العبودي فاتح نفس المرجع السابق ص88

³⁷-احمد لعلي امة ،زغامين ناجم ،اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي،دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي بمديرية التربية لولاية تندوف،مذكرة لنيل شهادة ماستر،جامعة علي كافي تندوف،سنة2018/2019ص56-57-58.

- ✓ **سياسات المنظمة:** وهي تشير الى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد لتنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه.
- ✓ **تصميم العمل:** حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل، الأهمية، الاستقلال والتوافر المعلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.
- ✓ **ظروف عمل جيدة:** كلما كان الظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ومن أهم هذه الظروف الإضاءة والحرارة والتهوية وحجم الكتب والتلفزيون وترتيب الكتب وحجم الإتصالات الشخصية وحجم الغرفة وغيرها.
- ❖ **المسببات الشخصية للرضا الوظيفي:** لقد أظهرت الدراسات ان الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم اقرب الى الرضا والاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:
 - ✓ **إحترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الفرد بالاعتزاز بذاته والعلو بقدره كلما كان اقرب الى رضاه عن العمل أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم أو عدم الاعتزاز بالذات فإنهم عاد ما يكونون غير راضين على العمل.
 - ✓ **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد قادر على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين.
 - ✓ **المكان الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكان الاجتماعية والوظيفة و الاقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانه الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الاقدمية زاد إستياء الفرد.
 - ✓ **الرضا العام عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم بان يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عاد ما ينقلون هذه التعاسة الى عملهم.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي :

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة عن الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى³⁸:

❖ **العوامل التنظيمية:** يعتبر الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله و يلاحظ على هذا الفرض أن الرضا عن العمل يمثل الاشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها. وتمثلت أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على الرضا الوظيفي في ما يلي :

✓ **الأجر:** أن الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا، وان ما يمتد ليعطي الشعور بالأمن، وليرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليها لفرد كرمز لتقدير وعرف ان المنظمة لأهميته. بل إنه في بعض الحالات قد يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتحه الفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين.

✓ **محتوى العمل :** يمثل محتوى العمل ما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ومن هنا نجد أن طبيعة المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضا الفرد في عمله.

✓ **الترقية :** تشير الدراسات إلى توقف تأثير هذا العامل في الرضا الوظيفي للفرد على متغير آخر و هو مستوى طموح الفرد وتوقعاته عن فرص الترقية المختلفة له، وهنا يمكن القول بأنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.

✓ **نمط الإشراف :** ويتضمن الأسلوب المتبع، درجة تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمؤوسيه ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، مدى تقدير الرئيس لمؤوسيه ومدى اهتمامه بشكاويهم وأخذهم بمقترحاتهم، ومستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس ومؤوسيه .

✓ **جماعة العمل :** يلاحظ الصيرفي أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر الرضا الفرد عن عمل.

38- سيفي يوسف، ا.د. مزيان محمد، عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي، جامعة وهران، مجلة التنمية البشرية العدد

11 نوفمبر 2018، ص45-46.

- ✓ **ساعات العمل:** بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل و بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.
- ✓ **ظروف العمل المادية:** يؤكد أنور سلطان في كتابه السلوك التنظيمي على أن ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة والعكس صحيح.
- ✓ **نظام العائد:** أوضح محمد عباس بأن الفرد يقارن معدل عوائد المستلمة قياسا بمدخلاته مهارته،قابلية،خبراته،مستوى تعليمه...الخ مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.³⁹
- ❖ **العوامل الشخصية:** ترجع إلى الشخص نفسه وأهمها⁴⁰:
- ✓ **احترام الذات:** يشير ماهر أنه كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتداد برأيه، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.
- ✓ **عوامل متعلقة بتحمل الضغوط:** " كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين .
- ✓ **عوامل متعلقة بالمكانة الاجتماعية:** " كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفية و الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد ".
- ✓ **عوامل متعلقة بقدرات العاملين ومهاراتهم:** يشير عبد الباقي إلى هذه العوامل والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي.
- ✓ **عوامل متعلقة باستعداد العاملين:** " كلما كان الاستعداد ايجابيا كلما زادت مهارات الفرد وبالتالي يتحسن أداءه الوظيفي ويرتفع معدل إنتاجيته نظرا لزيادة قدراته وهذا بلاشك يزيد من رضا العامل عن عمله .
- ✓ **عوامل متعلقة بمستوى الدافعية لدى العامل⁴¹:** "من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين الرضا الوظيفي للفرد إنما قد تكون ذات فائدة عن اختيار الفرد للوظيفة .

39- سيفي يوسف، ا.د مزيان محمد، نفس المرجع السابق، ص46.

40- سيفي يوسف، ا.د مزيان محمد، نفس المرجع السابق، ص46.

41- سيفي يوسف، ا.د مزيان محمد، نفس المرجع السابق، ص47.

إن رضا الفرد عن وظيفته يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي، ذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل. والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده. كما أنه يمكن أن يكون مؤشر النجاح الفرد في مختلف جوانب حياتها الأخرى، الأسرية والاجتماعية. وكثيرا ما كانت مظاهر السلوك غير السوي للأفراد ومشكلاتهم النفسية ناشئة عن إحساسهم بأنه ذا لم يكن العمل الذي يريدون، أو أنما يوفره العمل بمختلف جوانبه أو بعضها لا يشبع حاجاتهم ولا يرضي طموحاتهم.

المطلب الثالث : العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي

العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي⁴² :

من خلال هذا المبحث نحاول التطرق الى العوامل الداخلية والعوامل المرتبطة بالشروط العمل والعوامل المرتبطة بعلاقات العمل وظروف العمل.

❖ العوامل الداخلية أو الخاصة بالفرد : يمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ **حاجات الفرد**: تمثل المشاعر وردود الفعل لإنهاء حالات الحرمان والتوتر التي تصاحب وجود حاجات غير مشبع وكلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل عاليا كانت مشاعر الرضا مرتفعة ويتوقف ذلك على مستوى العوائد والمكافآت والحوافز التي تشبع هذه الحاجات وقوة الحاجة إليها، ومدى اعتماد الفرد على عمله في الحصول على هذه العوائد ، فالفرد الذي يحصل على معظم إشباعاته الاجتماعية من علاقاته خارج نطاق العمل يجد جماعة العمل لا تمثل مصدرا مؤثرا على إشباعاته الاجتماعية وهكذا.

✓ **اتفاق العمل مع قيم الفرد:**

تختلف القيم التي يسعى الأفراد الى إشباعها في مجال العمل كما تختلف الأهمية النسبية لهذه القيم في مجتمع لآخر، ومن هذه القيم الحرية والابتكار والإبداع والاستغالية والتعاون والأمان الوظيفي وإتقان العمل.....الخ. وكلما ساعدت طبيعة العمل وظروفه على إشباع هذه القيم ساعد ذلك على زيادة الرضا عن العمل.

✓ **الشعور باحترام الذات:** يؤثر شعور الفرد باحترام الذات في مجال العمل على رضا الفرد عن عمله، لما كان

العمل يشبع احترام الذات كان الفرد أكثر رضا عن عمله، ويلعب المجتمع دورا كبيرا في إدراك الأفراد لمراكز ودرجات الوظائف المختلفة، ورموز المكان المرتبطة بها.

⁴² - سليلي محمد، حمودي عبد الكريم، دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة ماستر، دراسة حالة مديرية الضرائب لتندوف، جامعة علي كافي تندوف، سنة 2017-2018، ص 39-40.

✓ خصائص شخصية الفرد وظروفه :

يظهر تأثير هذا العامل في جوانب كثيرة منها :

- يتصف الأفراد الذين يتسمون بالتفاؤل والمرونة والقدرة على التوافق والتوازن العاطفي والنفس وثقة الآخرين بهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الذين يتصفون بعكس هذه الصفات.
- كما يتصف الأفراد الذين يشعرون بالسعادة والرضا في حياتهم بصفة عامة نتيجة استقرار ظروفهم العائلية وظروف معيشتهم أنهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الذين يتصفون بعدم رضا عن حياتهم واستهلاك طاقتهم النفسية خارج مجال العمل مما يسبب توترهم وعدم قدرتهم على تحمل أو امتصاص مشكلات العمل وبالتالي عدم رضاهم عن العمل .

✓ محتوى العمل : تؤثر طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد على درجه رضاه يرتبط بذلك العديد من المتغيرات منها⁴³ :

- درجة تنوع مهام العمل ودرجه تكرار الوقاية.
- درجة الاستقلالية أي درجة الحرية في اختيار طريق الأداء والسرعة التي يؤدي بها العمل أهدافه و مستوى الطموح المتوقعات
- استخدام الفرد لقدراته ومهاراته وخبراته.
- خبرات النجاح والفشل.
- فرض النمو والتقدم والمسار المهني .
- علاقات عمل طيبة مع زملاء والرؤساء .
- الاتصال بالمستهلك النهائي .

✓ عوامل خاصة بالأداء⁴⁴ : يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

- ارتباط الأداء بالمكافآت والحوافز.
- شعور الفرد ان قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المحددة .
- إدراك الفرد بأنه حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له .
- إدراك الفرد لعدالة توزيع عوائد ومكافآت العمل وبمعنى آخر إدراك الفرد ان ما يحصل عليه من عوائد ومكافآت تناسب مع المدخلات التي يقدمها لعمله بالمقارنة بالعوائد والمكافآت التي يحصل عليها الآخرون منسوبة الى مداخلاتهم.

✓ مستوى الانجاز الذي يحققه الفرد:

يرتبط بالعوامل الخاصة بمحتوى العمل والأداء وشعور الفرد بالرضا عن مستوى النجاح أو الانجاز الذي يحققه وارتبط هذا الشعور برضا الانجاز بمستوى الطموح والأهداف التي يسعى الفرد الى تحقيقها فكلما كان هناك تطابق بين مستوى

43- سليلي محمد، حمودي عبد الكريم، نفس المرجع السابق ص 40-41.

44- سليلي محمد، حمودي عبد الكريم، نفس المرجع السابق ص 41.

الطموح والتوقعات وبينما يتحقق من انجاز وما يحصل عليه الفرد من عوائد تولد عن هذا مشاعر سعادة تزداد بقوتها بزيادة المحقق من مستوى الطموح.

✓ تمكين العاملين⁴⁵ :

هناك علاقة وطيدة بين التمكين العاملين والرضا عن العمل ويقصد بالتمكين العاملين إطلاق القوة لدى الفرد وإتاحة الفرص، الفرصة لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفعاليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة في اتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج وللمتمكين عناصر يمكن حصرها فيما يلي:

- **السيطرة الشخصية:** التي يشعر بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عملها ودرجه السيطرة والتحكم في أداء مهامه الوظيفية.
- **الفعالية الذاتية:** وتعني قدره الفرد على انجاز مهام عمله.
- **معنى العمل:** وسعني إدراك الفرد بان المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمه بالنسبة له ولآخرين والمنظمة.
- **التأثير:** وتعني اعتقاد الفرد بان له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تصنعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله وذلك من خلال تفويض السلطة والمشارك في اتخاذ القرارات والثقة في القدرة على تحقيق الأهداف.

❖ العوامل المرتبطة بالشروط العمل⁴⁶ :

✓ الأجور:

تحتل الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة في المنظمة، إضافة الى كونها مؤشرا على الموقع والمركز الاجتماعي للفرد.

فالأجر هو المقابل أو ثمن ما يبذله العامل من مجهود عملي وعقلي ومهارته في العمل، والأجر بالنسبة للعامل يمثل دخله يهيمه المحافظة على مستواه وزيادته أملا في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات، ومن المهم أن يوفر الأجر قياسا ملموسا وعادلا لمجهود الفرد في العمل حيث يتوقع كل فرد علاقة بين مدخلاته (مثل مستوى قدراتهم وجهده) ومخرجاته (الأجر والمكافآت الأخرى) وإذا عكست المخرجات علاقة متناسبة مع المدخلات فإنها تشعره بالعدالة ويمكن ان تؤثر على مستوى دافعيه الفرد حيث يزداد إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة .

45- سليلي محمد، حمودي عبد الكريم، نفس المرجع السابق ص42.

46- سليلي محمد، حمودي عبد الكريم، نفس المرجع السابق ص42-43-44.

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

وتشير الدراسات التي أجريت الى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس صحيح.

فالأجور ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الشركة وتسمى أهمية الأجور على مستوى الفرد فإنها الوسيلة لإشباع الإحتياجات المختلفة للفرد سواء كانت إحتياجات أساسية لمعيشته وبقائه أو لشعوره بالأمان أو للاندماج في العلاقات الأخرى أو بإعتباره الوسيلة المناسبة بالشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

- أما على مستوى الشركة فإن الأجر ذا أهمية بالغة لأنه يؤدي الوظائف التالية:
- الأجر هو وسيلة الشركة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.
- الأجر هو وسيلة الشركة للبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها.
- الأجر هو المقابل العادل للعمل وهو وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.

✓ الترقية:

تعرف الترقية على أنها تحريك العاملين الى أعمال أفضل أو أعمال ذات مسؤوليات ومركز إجتماعي أكبر يحتاج الى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة .

كما 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.

عندما تلاحظ المنظمة أن مؤهلات فرد أو كفاءته أصبحت لا تتطابق مع مواصفات منصب وهذا بالمعنى الإيجابي أنه ليس باستطاعتي لا هو المنظم ولا المنظمة استغلال هذا الفائض من الطاقة المعرفة والقدرة وأن هذه القدرات تؤهله لشغل منصب أعلى من المنصب الذي يشغله حالياً هذا المؤسسة إلى ترقيته لمنحه فرصة استغلال والانتفاع من الفائض وسيكون لها صادق إيجابي على الفرد نفسه يحفزه إلى تنمية استشارة قدرات أكثر لأنه سوف يشعر بالرضا والامتنان للمؤسسة وزملائه بالعمل أكثر قصد الإنتفاع من الترقية إما إذا ربطت بالأقدمية فإن الترقية في هذه الحالة كحافز سيفقد أثره في التحفيز سبب المساواة في هذه الحالة بين الفرد المنتج والفرد العادي من خلال هذا يمكن القول أن الترقية تلعب دوراً هاماً لكل من الفرد والمنظمة .

فالفرد يحقق رغبته في النمو الترقية والمنظمات تحقق رغبتها في تحقيق سواء فق التوافق بين الفرد والوظيفة وتحصل على أداء ورضا عالي .

في هذا الصدد تشير نتائج الدراسات أنه لا أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا عن العمل، ويرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص ترقية 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 وكل ما 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، و بالعكس فعدم حصول الفرد على ترقية كان توقعه لها كبيرا يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة⁴⁷.

✓ المكافآت⁴⁸ يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمكن للمدير استخدامها ودائما ما يفسر الأفراد تصميم واستخدام نظام المكافآت على انه انعكاس لاتجاهات وبيئة الإدارة والمناخ التنظيمي الكلي ودائما تقع مسؤولية تنسيق وإدارة نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية وتعني بالمكافأة ما يقدم للفرد لقاء عمله المميز وتحقيق مستوى معين من الأداء أو ما تم تحقيقه لأية وفرة في مجال ما، هذا النوع من الزيادات في الأجور هو الوحيد الذي يمكن تصوره كحافز على زيادة الأداء وبالتالي الإنتاج ويتكون نظام المكافآت من أنواع المكافآت التي تقدم وطريقة توزيع هذه المكافآت وتتضمن المكافآت التنظيمية كل المكافآت سواء الداخلية أو الخارجية التي يحصل عليها الفرد من المنظمة نتيجة توظيفه في هذه المنظمة وتعرف المكافآت الداخلية على أنها تمتلك المكافآت التي يشعر بها الفرد داخليا والتي تتولد بطريقه طبيعية نتيجة اندماجه وقيامه بأنشطة ومهام معينة ويؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا بالإضافة الى التأثير المباشر الذي تحدثه من مكافآت على مستوى رضا الفرد فان الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافآت تؤثر أيضا على رضا الفرد فمثلا إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء فلن يشعر الأفراد بأنهم حققوا إنجازا مميذا في عملهم أما إذا اهتم منح المكافآت على أساس أداء كل فرد على أساس الاستحقاق فان الفرد الذي يحصل على المكافأة سوف يشعر على انه حصل عليها نتيجة انجازه مما يزيد المنفعة الداخلية المحققة من هذه المكافأة.

47- سليلي محمد، حمودي عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص44.

48- سليلي محمد، حمودي عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص45.

العوامل المرتبطة بعلاقات العمل وظروفه

نسعى من خلال هذا المطلب الى العوامل المرتبطة بعلاقات العمل وكذا ظروفه.

❖ العوامل المرتبطة بعلاقات العمل:⁴⁹

✓ **علاقة الإدارة بالعمال:** لنفهم مشكله الأفراد على حقيقتها لابد من دراسة التطورات التي مرت بها العلاقة بين

الإدارة والعمال منذ فجر الثورة الصناعية حتى الوقت الحاضر فما حدث لهذه العلاقة من تغيرات كان نتيجة التجارب القياسية التي مرت على الإدارة والعمال في علاقتهم ببعض فالعلاقة بين الإدارة والعمال ليست حديثة العهد فهي قديمة قدم الإنسان ولكن الجديد في هذه العلاقة الشعور بالحاجة الى إخضاعها لقوانين هذه السياسات وفلسفات تستند الى أسس علمية ودراسات علمية.

ويمكن النظر الى الأفراد في المنشآت (إدارة وعاملين) باعتبارهم مجموعة مترابطة تجمعهم أهداف واحدة ويمكن تحقيق التعاون الفعال وتحقيق هذا الصراع بين الإدارة والعمال بهدف زيادة الكفاءة، الإنتاجية وتحقيق الرضا عن العمل عن طريق اشتراك العاملين في الإدارة التي يعملون بها.

وتقوم فكرة المشاركة في الإدارة على أساس ان الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم وبالتالي فهي تجعل العاملين في حالة نفسية أفضل حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة بل هم يمارسون دورا ايجابيا بشكل منظم يشكل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم ومصالحهم .

وبذلك فان استخدام أسلوب الاشتراك في الإدارة باختلاف مظاهره يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية ونشر الشعور بالانتماء الى المشروع وزيادة الرضا عن العمل كما يجعل التزام الأفراد بأهداف ومطالب التغيير أكثر وضوحا وتحديدًا حيث هم قد شاركوا في وضع تلك الأهداف وليس من شك ان نجاح برامج المشاركة في الإدارة يتوقف أساسا على عاملين هما :

- رغبة العاملين في تحمل مسؤولية المشاركة وتوفير المهارات والقدرات اللازمة الفعالة.
 - استعداد الإدارة للعمل على جعل مشاركة العاملين في الإدارة أمرا واقعا وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها أو تقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات وسياسات.
- ولأجل ان تنجح الإدارة في تحفيز العاملين فان عليها ان تخلق أجواء من الثقة المتبادلة بينها وبين العاملين وان تهتم بوجهات النظر التي يطرحونها وان تحاول قدر الإمكان تفويض الصلاحيات التي تعتقد أنهم يحتاجونها لأداء أعمالهم.

49- سليلي محمد، حمودي عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص46-47

ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يولد لهم شعورا بالأهمية والرضا والولاء للمنظمة كما ان الإدارة يجب ان تلعب دورا هاما في تنمية شعور لدى العاملين بأهمية الآراء والمقترحات التي يطرحونها خاصة إذا كانت هي آراء ومقترحات جيدة فعليا وتابعة من خبرة وتجربة عميقة في مجال العمل فمثل هذا الشعور يولد شعورا بالرضا والأهمية والتقدير العالي وهذا بأجمعه يؤدي بالفرد الى تقديم كل ما عندهم خبرة وجاهد لمصلحة المنظمة ورفع معدلات الأداء بها.

✓ **نمط الإشراف⁵⁰**: من العوامل التي ترفع الروح المعنوية للأفراد العاملين هي قدرة وكفاءة الرؤساء المشرفين التي تحدد بجوانب القدرة الفنية والإنسانية اللازمة لإدارة وقيادة الأفراد العاملين ويلاحظ بان الحاجات الأساسية التي تدفع الفرد العامل للعمل شعوره بأنه يتطور وتزداد خبرته من خلال توجيه وإرشاد رئيسته له وإمداده بالتجارب والخبرات اللازمة للعمل وبأسلوب يبتعد عن الضغط في توجيهه حيث من المعروف بان هناك نوعين من المشرفين أو الرؤساء النوع الأول يوجه اهتمامه الى الفرد العامل كإنسان والآخر يوجه اهتمامه الرئيسي للإنتاج . ولقد دلت الأبحاث على ان الرئيس من النوع الأول يؤدي الى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين في حين ان النوع الثاني يؤدي الى انخفاض مستويات الرضا حيث ان الأول يركز على جانب العلاقات الإنسانية مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة الاهتمام بحاجاته ومحاولة إشباعها ومن الجدير بالذكر بأنه لك بعض الخصائص التي تحدد كفاءة المشرف في عملية الإشراف في عملية الإشرافي والإداري منها :

- تقبل المشرف لمسئوليته في العمل تقبلا صادرا عن إيمانه بمهمته المتضمن الجوانب الإنسانية والفنية.
 - تركيز المشرف على الفرد قبل العمل الذي يؤديه مع ملاحظه عدم التضحية بالكفاءة الإنتاجية الدعم والتشجيع للأفراد العاملين وتوضيح جوانب الإنحرافات والمساعدة على تصحيحها.
 - إتاحة الفرصة للأفراد العاملين بالاستقلالية والاعتماد على أنفسهم في أسلوب وطريقه العمل لغرض التطور و النمو فيه.
 - إتاحة الفرصة للأفراد العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- تهيئة المعلومات الوافية للأفراد العاملين حول العمل والمنظمة بما يتيح لهم الوضوح وإزالة الغلق تفويض الصلاحيات للأفراد العاملين وفقا لقدراتهم وكفاءتهم.

ان معظم الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه تشير الى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل فبالدرجة التي يكون المشرف حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فانه يكسب ولائهم ورضاهم عن عملهم .

50- سليلي محمد، حمودي عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص49-48-74.

ويجب ان نورد تحفظا بسيطا في هذا المقام وهو ان تأثير المشرف على رضا الأفراد عن عملهم يتوقفوا على درجة سيطرته على الحوافز وسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسه كما يتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم فكلما زادت وسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرة المشرف كلما قوى تأثير سلوك المشرف إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل والعكس بالعكس كلما كان نمط سلوك المشرفين ومتوافقا مع تفضيلات وخصائص المرؤوسين أنفسهم كلما زاد رضاهم عن العمل فالمشرف الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستغلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية ويحقق رضاهم عن العمل، أما المشرف يفوض تلك الحريات الواسعة الأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة ويتمتعون بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكا وتوترا لدى مرؤوسيه و يشير بذلك استيائهم اتجاه العمل.

✓ **جماعة العمل**⁵¹: ان الصفة الأساسية التي تميز المشروعات هي وجود تجمعات إنسانية كبيرة وحدث الإنسان برغبة أساسية في الانتماء الى جماعات وممارسه الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العميل فإنها أداة تامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها للتنمية لعلاقات إنسانية سليمة، هي التحكم في تصميم العمل من خلال جعله اجتماعيا بالدرجة الأولى أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي في الأساس والبعد في قدر الإمكان عن تصميم الأعمال على أساس فردي منعزل، ولقد أثبتت كل التجارب التي أجريت في العديد من المنظمات ان استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين حيث يتيح لهم ذلك فرصا للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم .

وبالتالي جماعة العمل كبيئة اجتماعية لها تأثير على رضا الفرد فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم، كلما كان جماعه العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكذلك يتوقف على مدى قوه الحاجة الى الانتماء لدى الفرد.

فكلما زادت قوه هذه الحاجة كلما كان اثر التفاعل مع جماعه العمل على درجه الرضا كبيرا فالمشاعر الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيره والتوتر الناتج عن هذا التفاعل سوف يكون كبيرا عندما تكون حاجه الفرد الى الانتماء قوية.

أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فان آثارها سوء التعامل مع جماعة العمل على الفرد ضعيفا

✓ **الاتصال**⁵²: يعتبر الاتصال من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري ذلك لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال لفظي أو غير لفظي، ويعرفه اغلب الباحثون بأنه عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص مرسل الى شخص مستقبل آخر مستقبل وذلك بغية تغيير سلوكه، فالاتصال

51- سليلي محمد، حمودي عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص 49.

52- سليلي محمد، حمودي عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص 49-50.

التنظيمي أي الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في الموقف والاتجاهات.

ويلح كثير من الباحثين مثل فراس ومونج وراسل ان الاتصال التنظيمي مفهوم مستقل عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى وذلك لاعتقادهم قناعتهم بضرورة استعمال مفهوم الاتصال كأداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمات.

من السمات التي تميز الاتصال كونه ويرتبط بالسلوك الإنساني، فالعنصر البشري منقلب المزاج والاستعداد والإدراك والنفس البشرية بمثابة وعاء ممتلي بالأسرار ومن الصعب التنبؤ بسلوك معين بصورة منتظمة نظرا لاختلاف الدوافع والأساليب التي تدفع الإنسان نحو هدف ما، وبالتالي يتأثر الاتصال بالتفاعلات الإنسانية والظروف المحيطة بالطرق الاتصال هكذا نجد انه من الصعب وضع الاتصال في صيغة علمية مرتبطة بحقائق ثانية لا يتغير بتغير المكان ومن هذا نجد انه من المستحيل التطابق في المعنى المقصود في الرسالة المتداولة بين طرفي الاتصال ولكن التشابه في المعنى يعتبر شيء وارد وفق فعالية وجودة الاتصال .

وحتى تتم عملية الاتصال لابد من توفير حد أدنى من العناصر الضرورية لقيام العملية بدورها وهذه العناصر هي:⁵³

- المرسل أو المصدر أو القائم بالاتصال يقوم بنقل المعلومات أو الأفكار أو الآراء الى الآخرين.
- الرسالة تحتوي على الرموز اللغوية لفظية أو غير لغوية أو غير لفظية التي تعبر عن الآراء أو المعاني أو الأفكار أو المعلومات .
- الوسيلة أو الوسيط لنقل الرسالة من المرسل للمستقبل.
- المستقبل أو المتلقي يستقبل.

يقول مارسن هيرد انه حتى تضمن ان يكون الاتصال دقيقا وناجحا أي قادرا على التعرف على جميع جوانب المشكلة يجب ان يكون هذا الاتصال مزدوجا، و الازدواجية لا تعني ان يكون الاتصال صاعد ونازل وإنما يعني ضرورة التعرف على ما يقوله احد الأفراد أو يعمل به بالإضافة الى انه يهدف الى معرفة ما قاله الفرد لنفسه أو ما أراد قوله أو عمله فعلا.

وهنا علينا ان لا نفترض في الآخرين أنهم سيفهمون ما نقوله لأنفسنا وإنما يجب الحصول على المعلومات التي يجعلهم يفهمون منا أقصى ما يمكن، وان من الطرف الأخر فرصة معينة تجعله في موقع نفسي بحيث يعبر عن ما فهمه وما سمعه وإعطائه فرصة ليوضح استيعابه لما سمع هذا أيضا لابد من إدراك الموقف الاتصال وما يدور حوله من عواطف وانفعالات معينة على الاتصال حيث يقول روجرز ان الطريقة التي ندرك بها الأشياء أو المواقف أو المحيط حولنا والكيفية التي يدرك بها ذاتيا هي التي تحدد شخصيتنا وسلوكنا إزاء الآخرين وحتى نضمن الاتصال الناجح لابد ان ندرك بان اتصال أو إيصال

53- سليبي محمد، حمودي عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص50-51.

المعلومات ليس هو الهدف في حد ذاته وإنما الأصل هو ان توصل هذه المعلومة بالطريقة المناسبة ان توضع بالشكل الذي يضمن اندماجها ضمن منظومة المعلومات لدى الفرد الموجه إليه حتى يشعر بأنها حقيقة مؤكدة وكلما كان ناقلنا للمعلومات في وحدات صغيرة بدلا من نقلها دفعة واحدة كلما ساعدنا على نجاح الاتصال، حيث ان ذلك يعطي الأفراد قدرة على الاستيعاب كذلك لا بد من مراعاة الفروقات الفردية وجوانب السلوك المختلفة واختلاف الفعاليات لدى العاملين كما انه لا بد ان يكون اتصالا شخسيا لا جبريا بحيث لا يعتمد المسؤول في أسلوب اتصاله على وظيفته وسلطته، فمشكلة الإتصالات ليس هي ضعف المهارات أو الكفاءات بقدر ما هي مشكلة ضعف المشاعر إذ لا بد من إدارة حماس المستقبل وكما يقول بلاك فان الاتصال فعال هو الشرارة التي تحول الجماعة الراكدة الى جماعة كلها إنتاج وحركة وحتى يكون الاتصال جيدا لا بد من مراعاة وإدراك الحقائق الآتية:

- إن ما ينقل لا يكون بالضرورة دائما هو ما أريد ان ينقل.
- ما يصل من المعلومات ليس بالضرورة دائما هو ما نقل فعلا، أو ما أريد ان ينقل لان المستمع أو القاضي يفسر ما يستلمه من المعلومات على ضوء معرفة الشخصية وعواطفه ومشاعره.
- لا بد ان يكون الاتصال مزدوجا، بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم، وأخيرا فان الاتصال يجب ان يكون على أساس تفاهم لا على أساس الأمر كما يقول هوبت.
- كما ان الاتصال كما يقول بلزيري ملز ثقة متبادلة ومشاركة كافية من الصيغة هذه الثقة التي لا تنشأ بشكل عفوي بل لا بد ان تكتب من خلال المعاملة ونوعيته.

❖ العوامل المرتبطة بظروف العمل:

✓ ساعات العمل: 54

أصبح موضوع السيطرة على وقت العمل من المشاكل الواضحة في معظم المنظمات وفي اغلب دول العالم سواء المتطورة منها أو النامية ولذلك سعت الإدارات بصورة خاصة إدارات الأفراد الى إيجاد سياسات التي تحدد تحد من ظاهرة عدم الإلتزام بمواعيد العمل والضوابط الخاصة التي تعتمد عليها المنظمات في هذا الخصوص.

فيمكننا ان نفترض انه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرص حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، ويجب ان ننوه هنا الى ان العلاقة السابقة تتوقف عن الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان اثر ساعات العمل على الرضا عن العمل بالزيادة أو النقصان كبيرا وكلما كانت أهمية منافع وقت الراحة قليلة كلما كان اثر ساعات العمل محدودا وبناء عليه

54- سليلي محمد، حمودي عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص52-53

فان تفضيل الفرد لساعات عمل معينة أو درجة تفضيله للوقت عملاً إضافياً أو درجة تفضيله للعمل في تأدية عمل معين يمكن ان يعطي مؤشراً على ساعات وجدول الذي لا يخلق التعارض بين وقت العمل ووقت الراحة المفضلة لدى الفرد.

وتجدر الإشارة أيضاً الى تأثير ساعات العمل على الإجهاد فكلما طال وقت العمل زاد الإجهاد وبالتالي قال الرضا عن العمل وطبيعي انه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان اثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر.

كما انه من السياسات التي أخذت بحراها في التطبيق للحد من مشكلة عدم الانضباط والإلتزام بمواعيد العمل، والرضا عن العمل سياسة ساعات العمل المفتوحة أو المرنة ولقد أصبح استخدام هذه السياسة واضح واسع الانتشار في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان دول أوروبا الغربية في الآونة الأخيرة ولقد طبق أول مرة في ألمانيا سنة 1960 وفي 1970 عملت بموجبه 10 شركات هناك ولقد أشارت النتائج الى كثير من الجوانب الايجابية من جراء تطبيق هذا النظام.

بشير نظام ساعات العمل المفتوحة الى تلك الإجراءات والسياسات التي تعطي الفرد العامل الحرية والاستغالية في اختيار وتحديد الساعات السياسية لعمل اليومي إذ من الممكن ان يبدأ الفرض العامل العمل في أي وقت خلال فترة الصباح المحددة من الثامنة الى التاسعة وهناك ساعات يتوجب على جميع الأفراد العاملين العمل فيها والتي تسمى بالساعات المطلوبة والأساسية وقد تكون هذه الساعات من التاسعة الى الحادية عشر حيث تكون بعد هذه الساعات زمن فترة الغداء وعدد تلك الفترة أيضاً تحديد فترة أخرى للساعات العمل المطلوبة والتي تستلزم وجود كافة الأفراد العاملين فيها ولتكون الساعة الواحدة الى الثانية بعد هذه الفترة الملزمة لوجود الأفراد العاملين فيها جميعاً من الممكن ان تكون الساعات المرنة أي بإمكان الفرد العامل ترك العمل في أي وقت شاء كان يترك العمل من الرابعة الى السادسة .

- ويؤثر نظام ساعات العمل المفتوحة على العاملين بحيث تؤدي الى نظام ساعات العمل المرنة الى: زيادة رضا العاملين عن أعمالهم بسبب الفرص المفتوحة لهم للموازنة والتوفيق من المتطلبات حياتهم الخاصة ومتطلبات العمل.
- زيادة الولاء للمنظمة والعمل على دعم سياساتها المختلفة لتقليل الحوادث التي يتعرض لها الأفراد العاملين من جراء انخفاض الروح المعنوية والإجهاد النفسي بفعل الظروف البيئية الخارجية التي يمكن السيطرة عليها من خلال نظام ساعات العمل المفتوحة.
- تنمية المشاعر الايجابية للفرد كشعوره بأهمية عمله والمنظمة التي يعمل بها وأهميته ودوره في هذه المنظمة.⁵⁵

55- سليبي محمد، حمودي عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص53

✓ ظروف العمل المادية (الطبيعية):⁵⁶

أصبح الاهتمام بتوفير ظروف العمل الجيدة وخاصة داخل المشروعات الصناعية من الأمور المسلم بها، حيث حوادث العمل، وتخفيض تساعد على تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين الأفراد وتقليل تكاليف الإنتاج . ويرى احمد عاشور ان الظروف العمل المادية تؤثر على درجه تقليل الفرد تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي عن رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والحرارة والتهوية والرطوبة والضوضاء والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته لعمله وإمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل اهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن وكان اهتمام هذه الدراسات مرتكز على اثر هذه العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد ولقد اتجهت الدراسات فيما بعد لا اختيار اثر هذه العوامل على الحالة النفسية للعاملين وعلى رضاهم عن العمل وتشير نتائج هذه الدراسات الى ان درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجانب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل في معدل دوران العمل ترك الخدمة ومعادلة الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف في ظروف اعمل مادية سيئة ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة .

واتفاقا مع ذلك يتجه بعض مصممي المصانع وأماكن العمل الحديثة لان يضمن خططهم المعمارية الاعتبارات الخاصة بالمؤثرات سيكولوجية مثل الألوان الموسيقى على أساس هذه العوامل المادية ككل تؤثر في مزاج الشخصي للعامل أو العاملة وبدرجة الشعور بالتعب بدرجة التعاقد والنشاط كما تؤثر في النهاية على المعنويات.

✓ الخدمات الاجتماعية:⁵⁷ ان هذا النوع الخدمات الاجتماعية ان هذا النوع من الخدمات أوسع أنواع الخدمات

المقدمة من قبل المنظمة لأفرادها العاملين وعائلاتهم ويقصد بالخدمات الاجتماعية تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم ان الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة . تساهم عملية تقديم المنظمة للخدمات الخاصة بالرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في رفع روحهم المعنوية توفر لهم ظروف عمل مستقرة ومناسبة مما يجعل الفرد يوفر كل قواه الفكرية والجسدية للمنظمة، وأداء الأعمال التي يكلف بها بالدفاع ورغبة كبيرة، حيث ان الفرد الذي يبذل كل ما لديه من جهد بشكل يومي متكرر ويقدم كل ما لديه من قدرة ومهارة وخبرة للمنظمة ويقضي كل تلك السنوات عمره في خدمتها يحتاج الى من يرعاه اجتماعيا وصحيا الإدارة إذا ما قامت بذلك فإنها ستترك أثرا واضحا في نفس الفرد وتساهم في استقراره النفسي وتحسين حالته الصحية والاجتماعية ويكون مستعدا لأداء عمله بكفاءة وفعالية وكما ان هذه الخدمات سوف تترك أثرا طيبا في نفسه فيكون محل احترام وتقدير من طرفه مما سيدفعه الى بذل جهود مضاعفة في الإنتاج لكي يثبت للإدارة بأنه جدير، تمثل هذه الرعاية وإنما قدمته المنظمة من خدمات انعكس ايجابيا على أدائه وسلوكه العام في المنظمة .

⁵⁶ - سليلي محمد، حمودي عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص54

⁵⁷ -- سليلي محمد، حمودي عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص54

وهذه الخدمات إذا قدمت بالكيفية التي يرضى عنها العامل لا شك ان اندفاعه نحو العمل بالأداء الذي ترغب فيه الجهة الموفرة لهذه الخدمات هو النتيجة الحسبية لذلك وترتب هذه الخدمات حسب الأهمية كما يلي:

- **خدمات الإطعام** تعتبر التغذية المصدر الرئيسي لطاقة العامل التي بواسطتها يمكنه ممارسة نشاطه بفعالية وعليه فأداء العامل يرتبط في جزء منه في هذه الخدمة الذي شكلت موضوعها اهتمامات الباحثين ورجال الصحة العمالية الذي أكدت على ان التعلق الايجابي بالعمل وعدم النفور منه يعود الى توفير هذه الخدمة في أماكن العمل فعل ذلك أكدتها تشريعات العمل دولية والتي ألحت على توفيرهم⁵⁸.
- **الخدمات الصحية**⁵⁹: ان رضا العامل عن عمله وفعالية أدائه تكمن في صحته وسلامته المهنية فتوفر المحيط الصحي من شأنها ان يقود الفرض نحو أداء عالي مرغوب فيه من طرف المنظمة هذا المحيط المشكل من مجموعة من العوامل التي تؤثر على صحة العامل بدرجة الأولى، وكانت الطريقة الأكثر استعمالا في دراسة هذه العلاقة المرتبطة بمفهوم الإجهاد، وآثار الاضطرابات النفسية والجسدية على السلوك وأداء الأفراد، حيث ترجع بعض الاختلالات الصحية لبعض العمال الى عدم الوصول الى نتائج مقبولة من هذا الأداء المطلوب الأمر الذي يحتم الى الفحص الجدي المشاعر عدم الاطمئنان الشخصي الذي تستطيع ان تضايق العمل في عمله والمتعلقة أساسا في صحته .
- **خدمات النقل**: ان توفير مثل هذه الخدمة من شأنها ان يضمن رفاهية العامل والاحتفاظ بقدرتها للعمل فهو بذلك يتجنب التعب والإرهاق ان لهذه الخدمة أهمية كبيرة في تأثيرها المباشر على نفسه العامل العمال وأدائهم وهو تفاعل ديناميكي يعكس التأثير في هذا المجال وتكامل هذه الحاجة الجوهرية بالنسبة للعامل شكل طبيعي مع اتجاهات أخرى وهذا ما يفسر اهتمام سوسولوجيا العمل بهذه الخدمة فان الراحة المطلوبة في هذا المجال تتفاعل مع هدف الفرد وهدف المنظمة.
- **خدمات ترقية وثقيف**: يشكل الترقية عامل توازن يفرضي يقضي على النمط المتكرر للعمل ان اقتناص الأوقات الميئة و الوتيرات النمطية في الإنتاج الصناعي اليوم أدى الى تغيير الدور الايجابي لنشاطات التربية والثقيف والتجنب الكثير من التفسيرات المعاكسة لدور هذه الوسائل إذ أريد الاعتراف بما أساليب مؤكده في تأثيرها على نشاط العامل ان هذا العنصر يساهم في التحول الايجابي تجاه العمل ويزيد الرضا عن شروط العمل الأخرى فالعمال يدركون أهمية هذه الوسائل في تدعيم مشاركتهم الفعالة في الإنتاج من خلال توازن الذي تحدثه في المهمات التنفيذية التي يقومون بها يوميا.

58- سليلي محمد، حمودي عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص55

59- سليلي محمد، حمودي عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص56

خلاصة :

من خلال هذا الفصل نستنتج ان الرضا الوظيفي هو مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الايجابي الذي يحمله الفرد تجاه وظيفته و العوامل المرتبطة والمؤثرة به والمتمثلة في الأجر ،محتوى العمل ،نمط الإشراف،فرص الترقية،ظروف العمل وجماعات العمل..إلخ.

وللرضا الوظيفي أهمية بالغة في المنظمات خاصة التي تسعى لتحقيق أهدافها و الوفاء بالتزاماتها.

لقد تطرقنا في هذا الفصل لتعاريف عدة للرضا الوظيفي حيث تم شرح أهميته وأنواعه كما تم ذكر مؤشراتته ،طرق قياسه بالإضافة الى نظرياته و مسبباته وفي الأخير تم ذكر العوامل المرتبطة والمؤثرة بالرضا الوظيفي.

الفصل الثاني الإلتزام الوظيفي



الفصل الثاني : الإلتزام التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الإلتزام التنظيمي مطلباً أساسياً لبلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وفي زيادة الربح وتحسين الإنتاجية والإحتفاظ بالموظفين و ضمان بقائهم و إستمراريتهم، لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة الى حد سواء ويؤدي الإلتزام التنظيمي الى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كإخفاض معدل دوران العمل، بينما ضعف مستوى الإلتزام التنظيمي يؤدي الى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وإخفاض الرضا الوظيفي.

إذ يعبر الإلتزام التنظيمي على انه نوع من الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد ويشمل الرغبة القوية في الإستمرار و البقاء عضواً في المنظمة، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه عملهم مصدر قوة لدى المنظمة مما يساعد في و نجاحها بقائها ومنافستها المنظمات الأخرى.

المبحث الاول: تعريف ،انواع و اهمية الإلتزام التنظيمي

قبل الخوض في موضوع الإلتزام التنظيمي يجدر بنا إعطاء عدة تعريفات للإلتزام التنظيمي و بيان أنواعه و أهميته.

المطلب الاول: تعريف الإلتزام التنظيمي

تعريف الإلتزام التنظيمي: الإلتزام التنظيمي يمثل الإلتزام التنظيمي قوة تدفع الأفراد للقيام بالسلوك أو الإستمرار في السلوك معين بالرغم من وجود البدائل الايجابية التي تدفع الفرد للإقلاع عن ذلك السلوك فيمكننا ان نرى الإلتزام بصورة يومية في المنظمات من خلال بقاء الكثير من العاملين في العمل بالرغم من الظروف المتدهورة والمناخ غير المناسب للعمل.

تعريف الإلتزام التنظيمي لقد تعددت التعاريف التي تفسر الإلتزام التنظيمي إشارة **معجم قطر المحيط** بان كلمة الإلتزام تعود الى الفعل لزم ولازم الشيء بمعنى أثبتته وداوم عليه وألزمه المال والعمل فصار واجبا عليه أما وفق قاموس ويب ستر معنى الإلتزام هو حالة اعتناق فكري وعاطفي للتطبيق أو فعل ما أو نظرية سياسية أو اجتماعية أو دين.

المفاهيم الاجرائية:⁶⁰

الإلتزام التنظيمي organizational commitment: ان أول الأشخاص الذين تناولوا مفهوم الإلتزام التنظيمي هم porter Smith & Becker حيث تم تعريفه على انه النزعة المستمرة للمشاركة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة استثمار الفرد داخلها مما يخشى فقدانه إذا قام بتركها.

الإلتزام الإستمراري continuous commitment: هو عبارة عن قوة ورغبة الفرد للبقاء في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بان ترك العمل فيها يكلفه الكثير فكلما طال مدة خدمة الفرد في المنظمة فان تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت.

وحسب **Rebecca and Tolentino:** فهو ارتباط وثيق بأهداف المنظمة وقيمها، وقبول الأهداف والقيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية بالبقاء والإستمرار في عضويتها⁶¹.

⁶⁰ -اسامة سليمان علي الصلاحين، د. عبد الاله العطار، واقع الإلتزام التنظيمي في وزارة التخطيط و التعاون الدولي المملكة الاردنية الهاشمية

من وجهة نظر الموظفين -دراسة ميدانية - ،جامعة محمد الأول، وجدة -المغرب، محلة أبحاث اقتصادية معاصرة، ص87

⁶¹ -ستي سيداحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الإلتزام الوظيفي و النية في ترك العمل دراسة امريكية لدى عينة من موظفي

الادرات العمومية لولاية سعيدة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر -سعيدة- سنة 2016-

- في حين عرفه **Allen & Mayer**: على أنه عبارة عن الحالة النفسية للفرد والتي تعبر عن علاقة العامل بالمنظمة، وهذا ما يؤثر في قرار العامل في البقاء عضواً في المنظمة أو تركها.

- ويعرفه **Chatman, Oreilly** على أنه: الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة.

ويعرف كل من **Meyer & Thomas & Howard**: الإلتزام الوظيفي بشكل عام بأنه: معدل التزام الموظفين التام نحو عملهم ومدى اهتمامهم بالشركة التي يعملون أو زملائهم في العمل بالإضافة إلى مدى رغبتهم في بذل الجهد الإضافي لضمان نجاح الشركة. - بينما يشير **Lee** إلى أنها امتداد لتوافق أهداف وقيم المنظمة مع توجهات العاملين وأهدافهم التنظيمية⁶².

المطلب الثاني: أنواع الإلتزام التنظيمي :

أنواع الإلتزام التنظيمي:

للإلتزام التنظيمي أبعاد عديدة وجوانب متنوعة، وقد ذكر الباحثين أن مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي تكون من ناحيتين الأولى موقفية والثانية سلوكية، فالمدخل السلوكي يعني العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباط بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية، وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، والإلتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها، وعليه فإن الرؤية السلوكية تنصع لوجود ثلاثة أبعاد في مجموعة الإلتزام التنظيمي:⁶³

الإلتزام العاطفي **Affective Commitment**:

⁶² - ستي سيداحمد نفس المصدر السابق ص 26

⁶³ - مسعود بن خلفان بن ربيع الجابري، الإلتزام التنظيمي لدى معلمي و معلمات التعليم الاساسي {5-10} وعلاقته بمستوى الاداء بسلطنة عمان، رسالة مقدمة الى عمادة الدراسات العليا استكملاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاصول و الادارة التربوية جامعة مؤتة، 2012، ص 10

يعرفه بأنه ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً⁶⁴ ويرى آخرون أن الإلتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الإستمرار بالعمل بمنظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف، ويمثل الإلتزام العاطفي مؤشر يعكس توجه إيجابي أو شعوراً تعاطفياً من قبل الموظف نحو التنظيم، بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون

معدلات عالية من الإلتزام الوجداني نحو منظماتهم يبقوا فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك التنظيمات .

مما سبق نجد أن الإلتزام العاطفي يتمثل في الشعور الداخلي المتولد لدى الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل بها، حيث يقوم الفرد بتزجئة تلك المشاعر إلى واقع عملي يسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والبقاء بها، لوجود شعور داخلي لدى الفرد في عدم رغبته في مغادرة المؤسسة .

الإلتزام الإستمرار (Commitment to stay (Continuance):

وهو الإلتزام الناتج عن مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما، وهناك من يشير إلي أن الإلتزام الإستمراري هو حاجة الفرد للبقاء في المنظمة وإدراكه للتكاليف المترتبة على تركها.

ويرى البعض أن الإلتزام الإستمراري يحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

كما يرى آخرون أن الإلتزام الإستمراري هو أرقى وأكثر أنواع الإلتزام ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها .

مما سبق نجد أن الإلتزام الإستمراري هو ذلك الإلتزام الذي يفرض على العامل البقاء في المؤسسة، وعدم مغادرتها برغم عدم التكافؤ بينما يقدمه للمؤسسة وما تقدمه المؤسسة له، وذلك لوجود تبعات قد تترتب على مغادرته للمؤسسة التي يعمل بها كعدم حصوله على فرصة عمل في مؤسسة أخرى، أو الحصول على فرصة العمل مع عدم الحصول على بعض الامتيازات التي يحصل عليها من المؤسسة الأولى⁶⁴.

⁶⁴- مسعود بن خلفان بن ربيع الجابري ص10.

الإلتزام المعياري Normative Commitment:⁶⁵

يعرف الإلتزام المعياري بأنه إحساس العاملين الأدبي بالبقاء في المنظمة أي هو الواجب على الفرد.

ويرى آخرون بأن الإلتزام المعياري يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الإلتزام المعياري يأخذون في حسب أنهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون عنهم لو تركوا العمل بالمنظمة، أي أنه التزم أدبي حتى لو كان على حساب نفسه .

ويتضح للباحث مما سبق تعدد أبعاد الإلتزام التنظيمي وعلى الرغم من تعددها إلا أن بعض الدراسات أظهرت تأثيرها على بعضها البعض، كما أشارت إلى تطابق أهداف الفرد وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، متأثراً بخصائص العمل و أيدلوجياته، مركزاً على السلوك الإيجابي في ذلك، ويظهر ذلك جلياً برغبته للبقاء بها، والإستمرار فيها متمسكاً بعضويتها، وبإذلاً جهود جبارة لتحقيق أهدافها .

المطلب الثالث: أهمية الإلتزام التنظيمي

أهمية الإلتزام التنظيمي:⁶⁶

هناك عدة أسباب قد أدت الى الاهتمام بهذا المفهوم وهي:

- ان الإلتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل.
- ان مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- ان الإلتزام التنظيمي يمكن ان يساعدنا الى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

⁶⁵ - مسعود بن خلفان بن ربيع الجابري ص 11.

⁶⁶ - د. سامية ابرييم، ط. د. ميمنة بوقندورة، اقع الإلتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، جامعة ام لبواقي، الجزائر، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية والادارية المجلد 06، العدد 01- جوان 2019، ص 88- 89

كذلك فقد أكد الكاتب الأمريكي روتن والتن في بداية الأمر على أهمية الإلتزام، حيث يرى انه يمكن تحقيق التطوير في الأداء إذا تخلت المؤسسة عن أسلوبها التقليدي في توجيه الأفراد والسيطرة عليهم، وأشار الى انه يجب استبدال هذا الأسلوب بإستراتيجية الإلتزام، وقال ان الأفراد يتفاعلون بمزيد من الفاعلية وبقدرة أكبر على الخلق والإبداع إذا منحوا مسؤوليات أكثر وإذا تم تشجيعهم على المشاركة ومساعدتهم على الإقناع بالعمل الذي يقومون به.

ومن المحتمل ان لا يحدث التفاعل الحقيقي على المدى الطويل إذا سيطرت الإدارة بشده على الأفراد وإذا وضعتهم في أعمال محددة تحديدا دقيقا وإذا عملتهم على أنهم ضرورة غير مفيدة.⁶⁷

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للإلتزام التنظيمي و مراحلها و نتائجه

من خلال دراسات وأبحاث سابقة تبين أن للإلتزام التنظيمي العديد من النظريات المفسرة و مجموعة من المراحل والنتائج.

المطلب الاول: النظريات المفسرة للإلتزام التنظيمي

النظريات المفسرة للإلتزام التنظيمي:⁶⁸

هناك العديد من النظريات التي تناولت الإلتزام التنظيمي، محاولة تفسير الإلتزام لدى الأفراد تجاه منظماتهم، ومن أهم هذه النظريات نجد:

نظرية الرهان الجاني :

ظهرت هذه النظرية سنة 1960 والتي نسبت لـ **بكر (Becker)**، الذي نظر الى الإلتزام على انه مفهوم بنائي تراكمي ناتج عن إدراك العامل للاستثمارات في المنظمة ، مثل (المركز أو المكانة أو فرص الترقية... الخ) وهذه الأشياء تربط العامل بالمنظمة معينة، فالإلتزام عند بيكر هو ذلك الأسلوب والمتجانس والثابت النابع من إجراء الرهان الجاني، وقد استخدم الفكر اصطلاحا لرهان الجانية، يشير الى تراكم الاستثمارات التي يصنعها الفرد مع المنظمة، (مثل الاستثمار في المال، والوقت والجهد الوظيفي، وصدقات والعمل..) مما يجعل ترك الفرد للمنظمة أمرا صعبا ومكلفا، وتذهب نظرية الرهان الجاني الى ان الفرد يميل للبقاء بالمنظمة (يلتزم تنظيميا)، لأنه لا يملك تحمل الخسارة التي قد تترتب على تركه لها، فمثل قد يفقد الفرد استثماراته في الوقت والجهد، وغيرها من المزايا الأخرى التي لو ترك المنظمة الحالية فربما لا يستطيع تعويضها .

⁶⁷ - د. سامية ابراهيم، ط. د. مينة بوقندورة نفس المرجع السابق ص 89

⁶⁸ - نور الهدى ماضي /مليكة بوالجراح ، اثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام لتنظيمي، دراسة حالة المؤسسة المينائية-جن جن -جيجل ،مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، سنة 2017-2017، ص 49-50.

الفصل الثاني

الإلتزام التنظيمي

وتوضح هذه النظرية ان الفرد بإجراءاته للرهان جانبي فيد سلوكه الحالي والمستقبلي، لان توقعات الثقافة المحيطة بالفرد سوف توقع جزءا من يخالفها، واحد هذه هي توقعات الثقافية التي توجد في مجال العمل ظهر ان الأفراد لديهم شعور انه يجب على الموظف ان لا يغير عمله كثيرا، وان من يفعل ذلك ينظر إليه على انه ضائع أو تائه وغير جدير بالثقة، لذلك فان هذا الفرد بعد ان يستلم عمله بشهرين مثلا قد يعرض عليه عمل آخر أفضل من الأول، لكنه يجد نفسه قد راهن على سمعته المهنية الحسنة، التي تقضي بأنه لن يترك عمله خلال سنة على الأقل، وبالتالي فان قرار الفرد في اختيار العمل

الجديد سوف يكون مقيدا لأن معتقداته تفرض عليه البقاء في عمله بخوفه من الجزاء أو العقاب الذي سوف ينال من سمعته المهنية ووصفه كما انه تائه أو ضائع إذا ما ترك عمله الحالي⁶⁹.

نظرية الإلتزام :

ظهرت هذه النظرية سنة 1982 نسبت الى وينر (Winer) الذي انتقد المحاولات السابقة لتفسير الإلتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة على تقديمه فهم شامل للظاهرة، وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليها في تفسير والتنبؤ، ذهب الى أن نظريات الإلتزام التنظيمي ينبغي أن تأخذ في اعتبارها عند تفسير الإلتزام عند الأفراد دراسة المعتقدات المعيارية المستخدمة مثل معايير الأخلاقية الشخصية لدى العاملين التي تخلق لديهم إحساس بواجب نحو المنظمة⁷⁰.

وقد عرف وينر الإلتزام التنظيمي على انه "إجمالي الضغوط المعيارية المندمجة للعمل بالطريقة التي تحقق أهداف المنظمة ومصالحها" وبناء على ذلك يفسر الإلتزام التنظيمي باعتباره دالة للمعتقدات المعيارية التي يكتسبها الفرد خلال عمليات التنشئة الاجتماعية سواء قبل الالتحاق بالمنظمة أو بعد الالتحاق بها.

ويحدد الإلتزام عند وينر ببعدين أساسيين هما :

1. الولاء والإحساس بالجوانب.
2. التوحد مع القيم والأهداف المنظمة.

69- نور الهدى ماضي /مليكة بوالجاج، نفس المرجع السابق، ص50-51

70 - نور الهدى ماضي /مليكة بوالجاج، نفس المرجع السابق، ص51

المطلب الثاني: مراحل تطور الإلتزام التنظيمي

مراحل تطور الإلتزام التنظيمي⁷¹:

تنوع آراء الباحثين حول مراحل الإلتزام التنظيمي فهناك من يرى ان الإلتزام مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما:

1. مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العامل بها: غالبا ما يختار الفرد لمنظمة التي يبعث أنها تحقيق رغباته وتطلعاته.
2. مرحلة الإلتزام التنظيمي: إي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بدء جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها.

ويؤكد المعاني ان الإلتزام له ثلاث مراحل وهي :

- أ. مرحلة التجربة: وهي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضع للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين وضعه في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد .
- ب. مرحلة العمل والانجاز: تتراوح هذه المرحلة بين عامين أو أربعة أيام يسعى الفرد خلالها الى تأكيد مفهومه من انجاز، واهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعام والمنظمة

⁷¹ - بكري أحلام، الإلتزام التنظيمي و تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع جامعة المسيلة، سنة 2012-2013 ص25.

ت. مرحلة الثقة بالتنظيم: وهي المرحلة التي تبدأ تقريبا من سنة الخامسة من الالتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاءه وتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل الى النضج.

المطلب الثالث: نتائج التزام التنظيمي

نتائج الإلتزام التنظيمي:

يلاحظ ان للالتزام التنظيمي تاثير متعدد المستويات، فعلى مستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل والغياب، أما على مستوى المؤسسة فنجد انه يزيد من مستوى الانتماء لها والزيادة انتاجيتها وتقليل التكلفة الناتجة عن الكفاءة والفعالية في الاداء، أما على مستوى الاجتماعي فيؤدي الإلتزام تنظيمي الى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين⁷².

و فيما يلي وبشيء من التفاصيل نتائج الإلتزام في هذه المستويات:

الإلتزام التنظيمي على مستوى الفرد⁷³:

والإلتزام التنظيمي سلاح ذو حدين: الاول ايجابي يضمن تقوية رغبة الفرد في الإستمرار بالعمل في المؤسسة ورفع معدلات ولاءه وانتماءه لها، وتبنيه لاهدافها وسعي لتحقيقها، أما الجانب السلبي فيتضمن استثمار الفرد كل طاقه امكانياته ووقته للعمل، مع عدم ترك اي مجال للتواصل الاجتماعي، او تجديد النشاط، مما يجعل الفرد يعاني من العزلة والغربة وبصفة عامة ينعكس الإلتزام التنظيمي ايجابيا على الفرد من خلال:

- زيادة فرص الاتصال الفعالين المديرين والافراد فيما يتعلق بادائهم الحالي والمحتمل
- مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الاهداف الرئيسية والفرعية وكيفية توافقها مع مهام الافراد واهدافهم الشخصية

⁷² - د. عبد الرحمن بوقوق، الباحثة: هدى درنوبي، الإلتزام التنظيمي (المفهوم، الإبعاد والنتائج)، مجلة علوم والمجتمع، العدد 13، جامعة

بسكرة، الجزائر، سنة 2014، ص 27

⁷³ - د. عبد الرحمن بوقوق، الباحثة: هدى درنوبي، نفس المرجع سابق الذكر ص 28، 29

- مساعدة المديرين على مناقشة كيفية اكتساب العاملين لمهارات معينة تحتاجها طبيعة عملهم، وكيفية اتخاذ القرارات الصعبة في مجالات الاختيار والترقية والنقل.
 - الاهتمام بتقييم الاداء من خلال مناقشة أداء الأفراد، وتوضيح نقاط القوة والضعف في أدائهم
 - فهم نقاط الضعف وقوة الشخصية، والرغبة والحاجة الى التكامل بين مهنة الفرد وحياته الشخصية
 - الإلمام بالمعلومات الحالية التي تقدم فهما أفضل للاحتمالات الشخصية، والفرص المستقبلية داخل المؤسسة
 - التركيز على أهداف واضحة ومتعددة للمستقبل وطرق التنمية التي تقابل هذه الأهداف، وجعلها ممكنة التحقيق
 - ممارسة نوع من الرقابة والسيطرة على جوانب حياة العمال.
 - بالرغم من أن الإلتزام له كثير من الفوائد على الفرد والجماعة، إلا أنه لا يخلو من السلبيات التي من بينها :
 - قلة الفرص المتاحة في التقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من قلة الفرص المتاحة لتطوير والنمو الذاتي.
 - زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، بالفرد عندما يلتزم تجاه المؤسسة فإنه يبذل جهد والوقت لها، مما يؤثر على التزاماته الأخرى ومنها الإلتزامات العائلية وهذا ما يؤدي إلى زيادة الضغوط عليه.
 - انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمال في المؤسسة.
 - التفكير الجماعي يجعل الأفراد أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة،
 - زيادة الفرص فرص الصراع بين جماعات العمل.
- نتائج الإلتزام التنظيمي على مستوى المنظمة :

74 اما بالنسبة للمؤسسات، فنجد أن نتائج الإلتزام تتمثل فيما يلي:

- **الانتاج:** توصلت العديد من الدراسات الى تأكيد وجود علاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء، فالأفراد الأكثر التزاما هم هم الأحسن أداء لأنهم يبذلون الجدا كبيرا في العمل، وهذا الصدد يرى(ماير) أن الأحاسيس الإيجابية الإلتزام العاطفي وكذا المعباري تجاه المؤسسة تؤدي الى نتائج حسنة من حيث الأداء، كما انه توصل ايضا الى وجود علاقة سلبية بين الإلتزام المستمر والاداء، فالعامل في هذه الحالة يبقى في المؤسسة لغياب البدائل لديه.

74 - ا.د/عبد الرحمن بوقوق، الباحثة:هدى درنوني، نفس المرجع سابق الذكر ص30،29

- **الغيابات:** لقد وجد علاقة عكسية بين الإلتزام العاطفي والمعياري خاصة والغيابات، ربما يرجع ذلك إلى أن الأفراد الذين يقيمون الحضور وعدم التغيب يشعرون أنهم ملتزمين بالمنظمة بسبب الإحساس بالواجب (الإلتزام المعياري).
- **الإلتزام ودوران العمل:** أهم آثار الإلتزام تنظيمي هي قلة الدوران الوظيفي والاستقرار الأيدي العاملة، فالإلتزام العاطفي للفرد يجعله يبقى في المنظمة لأنه يحب ذلك، ومن هنا يصبح احتمال ترك العامل الملتزم للعمل ضئيلاً، والأشخاص الذين يقوى لديهم الإلتزام التنظيمي العاطفي والمعياري أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب.
- **الدافعية:** فالدافعية الداخلية لها ارتباط مع الإلتزام المستمر، وعلى العموم فالإلتزام له اثر ايجابي على تطوير دافعية للعمل، وقد ربطت بعض الدراسات كذلك بين الإلتزام العاطفي والمعياري الدافعية، ووجد ان المستوى العالي للإلتزام العاطفي يعوض المستوى الضعيف للإلتزام المعياري في التأثير على الدافعية والعكس غير صحيح، وهذا ما يدل على أن الإلتزام العاطفي له تأثير أكبر على الدافعية مقارنة الإلتزام المعياري .
- **الضغط النفسي:** له ارتباط مع الإلتزام المستمر، في الأفراد الذين يقون في المؤسسة بسبب الامتيازات فقط كثيرا ما يعانون من المستويات عالية من الضغط النفسي.
- **التضحية:** فالعامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية في سبيل المؤسسة، بالإضافة الى الرغبة في البقاء فان العامل الذي يقوى لديه الإلتزام التنظيمي يكون أكثر إستعدادا للتضحية من أجل نجاح المؤسسة.
- **الإبداع والابتكار:** فعند إحساس العامل باللتزام عاطفي تجاه المؤسسة فإن معظم تصرفاته ستنتقل من هذا الإحساس وسيصرف بمسؤولية وإدراك وواعي، وسيشعر بقيمة الوقت الذي يقضيه في المؤسسة، وهذا ما سيكون حافزا له في إبداع أساليب جديدة في أداء المهام والواجبات المكلف بها.
- **الفعالية:** أثبتت الدراسات وان البعد العاطفي للإلتزام يرتبط ايجابا بالفعالية في العمل، أما بخصوص البعد المعياري فقد توصلت البحوث إلى أن نتائج متضاربة فيما يتعلق به، فبعضها توصل الى ارتباط ضعيف في حين توصل بعض الآخر إلى وجود علاقة إيجابية بينهما⁷⁵.

75- ا.د/عبد الرحمن برقوق، الباحثة: هدى درنوبي، نفس المرجع سابق الذكر ص30

المبحث الثالث: محددات الإلتزام التنظيمي و طرق قياس و المتغيرات المؤثرة على الإلتزام

التنظيمي

في هذا المبحث تم ذكر أهم محددات الإلتزام التنظيمي و طرق قياسه

المطلب الاول: محددات الإلتزام التنظيمي

محددات الإلتزام التنظيمي⁷⁶:

تعددت اجتهادات الباحثين والمدرسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام التنظيمي من داخل التنظيم، إلا أن دراسات " روبرت مارش" و "ماناري" تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلي العوامل المحددة للإلتزام التنظيمي وهي :

1. **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات الداخلية تساعد على إشباع الحاجات للأفراد العاملين في التنظيم، فإذا اشبعت هذه الحاجات فان ذلك سيترتب عليه إشباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والإلتزام، ثم الإلتزام للمنظمة.
2. **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين ، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية فهم و إدراك الأفراد للإلتزام للمنظمة اكبر .
3. **تطبيق أنظمة حوافر مناسبة:** يتطلب مناخ التنظيمي الجيد أنظمة حافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي الى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل ، وبالتالي زيادة الإلتزام .
4. **بناء ثقافة مؤسسة:** ان الإهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل من الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة واتخاذ القرارات سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الإلتزام التنظيمي.
5. **نمط القيادة:** ان الدور الكبير الذي يجب ان تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، في جو عمل مناسب لضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال

76 -عشيري ابراهيم، ناب هاني ،العايد مريم، اثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي للعاملين ،دراسة حالة -شركة بالوادي-مذكرة لنيل شهادة الماستر ،جامعة الشهيد حمه لحضر بالوادي ،2021-2022ص59-60.

تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، . فالفائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد⁷⁷ .

6. العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والاساليب و الادوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الافراد، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وان نجاحها يعتمد على العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للافراد و التنظيم، و يجعل العاملين يشعرون باهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولان تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة و المساواة للوصول الى تحقيق الاهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع روح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالإلتزام والولاء التنظيمي⁷⁸ .

7. العمل على تنمية مشاركة الافراد العانلين في التنظيم:

تساعد المشاركة من قبل الافراد العاملين بصورة اجابية على تحقيق اهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشارك الفعل و العقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة و المساهمة لتحقيق الاهداف الجماعية و يشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الاهداف، وقد اوضحت الكثير من الدراسات ان المشاركة تعمل على زيادة الولاء و الإلتزام التنظيمي و تجعل الافراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل اكبر بحيث يعتبرون ان ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولا منهم و استقرارهم، الامر الذي يادي الى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية⁷⁹ .

77 - عشيري ابراهيم، ناب هاني، العايد مريم، ص60.

78 - محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض، - سنة 2005 ص39

79 - محمد بن غالب العوفي نفس المرجع سابق الذكر ص38

المطلب الثاني: طرق قياس الإلتزام التنظيمي

طرق قياس الإلتزام التنظيمي:

تعتبر عملية قياس الإلتزام التنظيمي ظاهرة تربوية واعية وهادفة تجني من ورائها المنظمة والعاملين فوات كثيرة⁸⁰:

حيث أن لقياس الإلتزام التنظيمي فوائد خاصة نذكر منها ما يلي:

1. يقدم قياس الإلتزام للإدارة العليا في المنظمة مؤشرات دالة مستوى الإلتزام الوظيفي، وهذا يمكنها من تحديد موقعها واتجاهها فياسر إلى فترات سابقة من الزمن.
 2. عملية القياس تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمنظمة على حد سواء.
 3. قياس الإلتزام التنظيمي هو بمثابة أداة شخصية جيدة، تعتمد الإدارة والقيادة الفعالة في المنظمة على إستخدامها لقياس و معرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد و المنظمة،ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.
 4. إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الإلتزام التنظيمي تعود بالنفع والفائدة على المنظمة والأفراد، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لإهتمام الإدارة بهم.
 5. تحقيق هذه القياسات والأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث المقدرة على على احداث تغييرات في الاداره وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الإلتزام التنظيمي أداة لتشخيص النقاط التي تؤثر في رفع أو خفض الإلتزام للعاملين في المنظمة.
- كما يرى "العتبي" أن المنظمات تستخدم مقاييس عدة للتعرف على مستوى الإلتزام لدى العاملين لديها فمنها ما هو موضوعي وذاتي، فالمقاييس الموضوعية ماهي الا طرق بسيطة تستخدمها عن مدى ولائه مثل رغبته في البقاء ومستوى الأداء ودوران العمل وحوادث العمل، في حين تعتمد المقاييس الذاتية مجموعة من الأسئلة توجه للموظفين وهي المقاييس الأكثر إستخداماً لدى المنظمات والباحثين وسهولتها.
- وقد طور الباحثون العديد من تلك المقاييس الذاتية التي أوردتها "خصير واخرون" وتبرز منها:
- أ.مقياس ثورنتن: الذي تضمن 08 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي كما تضمن 07 فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الإلتزام المهني.

⁸⁰ -عبد الرحمن سويلم،الضغوط النفسية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى عمال الدوريات دراسة ميدانية بالوحدة الثانوية للحماية المدنية بنورة-غرداية-مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في العلوم النفس،جامعة غرداية،2019-2020،ص72-73

ب. مقياس بورتز وزملائه: أطلق عليه Questionnaire Commitment Organizational

ويتكون من 15 فقرات تستهدف قياس:

-درجة إلتزام الأفراد بالمنظمة.

-وولائهم وإخلاصهم لها.

-الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم أقسامها.

- هذا وقد استعان بمقياس ليكرا السباعي لتحديد درجة الإستجابة ويمكن إستخدام المقياس لوصف الإلتزام بشكل عام.⁸¹

ج. مقياس مارش و مافري: الذين قدما مقياساً للإلتزام مدى الحياة متمثلة والأعراف والقيم، ويتكون من 04

فقرات وقد أستخدم كأداة لقياس :

-إدراك الفرد لكيفية تعمق الإلتزام مدى الحياة.

-تعزيز إستحسان المنظمة.

-حث الفرد على الإلتزام بقيم العمل.

-الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.

-إبراز نية للبقاء في المنظمة.

د. مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الإلتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 06 فقرات

عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

-إستخدام المعرفة والمهارات.

-زيادة المعرفة في مجال تخصصه.

-العمل مع زملائه بكفاءة عالية.

-بناء سمعة جيدة والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.

-المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

وقد أستخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.

ذ. مقياس كوردن وزملائه : ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد

خصائص المشاعر والمعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية

الاستجابة و مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الإلتزام والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الاستدلال

81 - عبد الرحمن سويلم، نفس المرجع سابق الذكر ص 73-74

على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية، وبالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة حماسية الإستجابة وهي: 16 فقرة منها تتعلق بالولاء و 07 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة و 04 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها و 03 فقرات لتحديد مستوى الإيمان فيها.

هـ. مقياس آلن وماير: حدد كلا من آلن وماير عام 1990 نموذجا ثلاثي الأبعاد لتحديد مفهوم الإلتزام في المنظمات، توج بإصدار دليل إرشادي يشتمل على نسختين لاسبانة مسحية لأغراض البحث العلمي، للتعرف على مستوى إلتزام العاملين فقد شملت النسخة الأولى للمسح كلا من البيانات البنود التي تتعلق بإدراك الموظفين لعلاقتهم مع منظماتهم وعن أسباب البقاء للعمل فيها حيث أستخدم " آلن وماير" مقياس ليكرت السباعي للإشارة إلى قوة توافق الموظف مع 08 بنود لكال بعد من أبعاد الإلتزام الثلاثة (العاطفي والمعياري والإستمراري) فيما اشتملت النسخة الثانية للمسح على 06 بنود لكل بعد من الأبعاد الثلاثة.⁸²

المطلب الثالث: المتغيرات المؤثرة على الإلتزام

المتغيرات المؤثرة على الإلتزام:

تعددت 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، معتقدات الفرد عن العمل، الطموح، الحاجة الى العلاقات الاجتماعية، الحاجة الى الإنجاز و الى تحقيق الذات أما المتغيرات التي حظيت بإهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيرين العمل و معدل الخدمة.⁸³

82 - عبد الرحمن سويلم، نفس المرجع سابق الذكر ص 74

83 - أ.عاشوري ابتسام، الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، جامعة بسكرة، مجلة تاريخ العلوم العدد السادس ص 71

الفصل الثاني

الإلتزام التنظيمي

- **متغير العمر وعلاقته بالإلتزام التنظيمي:** أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود إرتباط إيجابي فما بين التقدم في العمر و الإلتزام التنظيمي، أي انه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الإلتزام لديه نتيجة لأن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصا وظيفيا في العمل.
- **علاقة الإلتزام بمدى الخدمة:** أكدت بعض الدراسات ان معدل الإلتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية ايجابية، وذلك لعدة أسباب أهمها التفاعل الاجتماعي في ما بين الموظف و زملاء العمل من جهة، و الموظف و قيادته المباشرة من جهة أخرى، وتقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق و الأساليب الجديدة لتعامل مع الزملاء و التابعين إضافة الى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوتا على إمكانية تحقيق بعض الإمتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة الى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة أي ان احتمال انتقال الفرد الى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد.
- **علاقة الإلتزام بمستوى التعليم :** أكدت بعض الدراسات بين التأهل العلمي للموظف و معدل الإلتزام التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لإرتفاع معدلات توقعها و طموحات الفرد المؤهل و سعيه المستمر لتحقيق عائد مادي و معنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات و البدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي، أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الإرتباط الإيجابي بين الإلتزام التنظيمي و المستوى التعليمي للموظف، أي انه كلما ارتفع المؤهل العلمي للفرد ارتفع معدل إلتزامه التنظيمي.
- **طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و جنس الموظف:** أكدت بعض الدراسات بأن الرجل أكثر استقرارا و إلتزاما من المرأة، اما البعض الآخر أكد على ان المرأة أكثر إلتزاما من الرجل، و يقول البعض ان المرأة الملتزمة هي المرأة غير المتزوجة لأنها أكثر رضا و ارتباط بوظيفتها.
- **علاقة الإلتزام التنظيمي بالطموح و الحاجة الى العلاقات الإجتماعية:** أكدت نتائج بعض تنظيمي الدراسات على العلاقات الإيجابية بين الإلتزام التنظيمي والطموح والحاجة الى العلاقات الإجتماعية وكذلك بين الإلتزام التنظيمي و الحاجة الى الإنجاز.
- **العلاقة بين نطاق الوظيفة و الإلتزام التنظيمي :** أشارت بعض الدراسات الى العلاقة بين النطاق الوظيفية و الإلتزام التنظيمي، إذ كلما زاد نطاق الوظيفية ادى الى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفية، الأمر الذي يؤدي الى زيادة الإلتزام التنظيمي .
- **العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والإلتزام التنظيمي :** تشير بعض الدراسات الى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور و صراع الدور والإلتزام التنظيمي، حيث ان صراع الدور يؤدي الى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلبيا على إلتزام الأفراد، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع و يؤدي الى زيادة الضغوط التي


يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلبيا على الإلتزام التنظيمي ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤدي للفرد زاد التزامه به.

- العلاقة بين عيب العمل والإلتزام التنظيمي: كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عيب الدور الذي يؤديه قد يؤدي الى انخفاض درجة الإلتزام التنظيمي، أي ان هناك علاقة عكسية بين عيب الدور و الإلتزام التنظيمي⁸⁴.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل لعدة مفاهيم حول الإلتزام التنظيمي، إذ يعبر عن رغبة العاملين في البقاء في المنظمة وسعيهم في تحقيق أهدافها، وحاولنا توضيح أهميته داخل المنظمات كما تناولنا أهم أنواعه التي تميزه عن باقي المتغيرات بالإضافة الى ذكر نظرياته ، محدداته، مراحلها، نتائجه وأيضا الى طرق قياسه وأخيرا المتغيرات المؤثرة عليه. و بهذا نرى الإلتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات و الذي يعتبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها التي تدفعه للعمل على خدمتها و تحقيق أهدافها وبهذا فهو عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات.

84 -أ.عاشوري ابتسام المرجع السابق الذكر ص 72



الفصل الثالث دراسة حالة على
مستوى
المديرية العملية لإتصالات الجزائر
- تندوف -

الفصل الثالث : دراسة حالة على مستوى المديرية العملية لإتصالات الجزائر

تمهيد :

يتضمن هذا الفصل التعريف بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر و هيكلها وصف للطريقة و الإجراءات المتبعة للجانب التطبيقي لدراسة الحالة ويتكون من وصف مجتمع الدراسة وعينتها، كما يتضمن وصف للإجراءات و الأداة المستخدمة في المعالجة الإحصائية و تحليل نتائج الدراسة .

المبحث الأول : عموميات المديرية العملية لإتصالات الجزائر

سنستطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم تعريف عن مؤسسة إتصالات الجزائر وكذا المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف، وكذلك أهم النشاطات التي تقوم بتقديمها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة المؤسسة

أولا : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

في ظل التحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال ، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات ، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 م ، حيث جاء هذا القانون لإضفاء صيغة جديدة من شأنها مراجعة الدولة لنشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم ، واستغلال وتسيير الشبكات . ولتطبيق هذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالإتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر". وفي إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 م بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصت تعلق وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في VSAT بشبكات العام 2003 م والربط المحلي في المناطق الحضرية في العام 2004 م، وبالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في العام 2005 م ، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.

وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

ثانيا : نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

03 المؤرخ في 05 أوت 2000 م) أنظر الملحق رقم (2) عن استقلالية قطاع البريد / نص القرار 2000 والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الإتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الإتصالات. فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000، أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت العام 2003 م. وفي 01 جانفي 2003 م كانت الانطلاقة الرسمية مع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الإتصالات على المنافسة.

المطلب الثاني: إطار المؤسسة القانوني وأهدافها ونشطاتها

1- الإطار القانوني للشركة: اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الإتصالات 03 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 م السلوكية واللاسلكية بالجزائر، تأسس توفق قانون 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات حيث جاء في المادة الأولى "يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية يهدف هذا القانون لاسيما إلى:

- تطوير وتقديم خدمات البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية من طرف المتعاملين؛
- تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية؛
- خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية؛
- تحديد الإطار المؤسساتي لسلطة ضبط مستقلة وحرّة؛ يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية، بما فيها البث التلفزيون الإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم 1 "بتاريخ 01 مارس 2001 م الذي نص على إنشاء (CNPE) فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي والمقدر ب 115.000.000.000 دينار 02 يوم 11 ماي 2002 م B. جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري تحت رقم

0018083

2- أهدافها ونشاطاتها

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي **المردودية، الجودة، والفعالية ونوعية الخدمات**، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الزيادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الإتصالات بالجزائر.

وتتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الإتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء وإستثمار وتسير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات.

المطلب الثالث: فروع و هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

فروع وهياكل مجمع اتصالات الجزائر تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها وهياكلها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الإتصالات، فقد تم إنشاء الفروع والهياكل على النحو التالي:

1- فروعها

فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعامي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك. كما يظم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو **اتصالات الجزائر للإنترنت** "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة. وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني أما الفرع الثالث يتعلق، Intranet، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الإنترنت **باتصالات الجزائر الفضائية**: المختصة في تكنولوجيات الساتل و الأقمار الصناعية.

2- هياكلها

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الإتصالات في الجزائر، تعد اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها. فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد. حيث تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة ومديريات عملية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 58 ولاية بمديريات عملية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 60 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز تقنية.

المطلب الرابع: التعريف بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر " بتندوف "

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى تقديم المديرية العملية لإتصالات الجزائر بتندوف، في ما يخص نشأتها وهيكلها التنظيمي.

أولا : التعريف بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر " بتندوف "

بطاقة تعريف لوحدة الإتصالات والعمليات بتندوف:

اسم الشركة: إتصالات الجزائر (م.ع.إ.ش).

نوع الشركة: مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم EPE/SPA.

تاريخ النشأة: 2003/01/01.

مقر الشركة : تندوف لطفي – تندوف .

عدد العمال : 125 عامل .

بدا نشاط المؤسسة رسميا بتاريخ 01 جانفي 2003 ، وتدخل عالم التكنولوجيا والإتصالات بثلاثة أهداف :
المردودية ، الفاعلية ، جودة الخدمات .

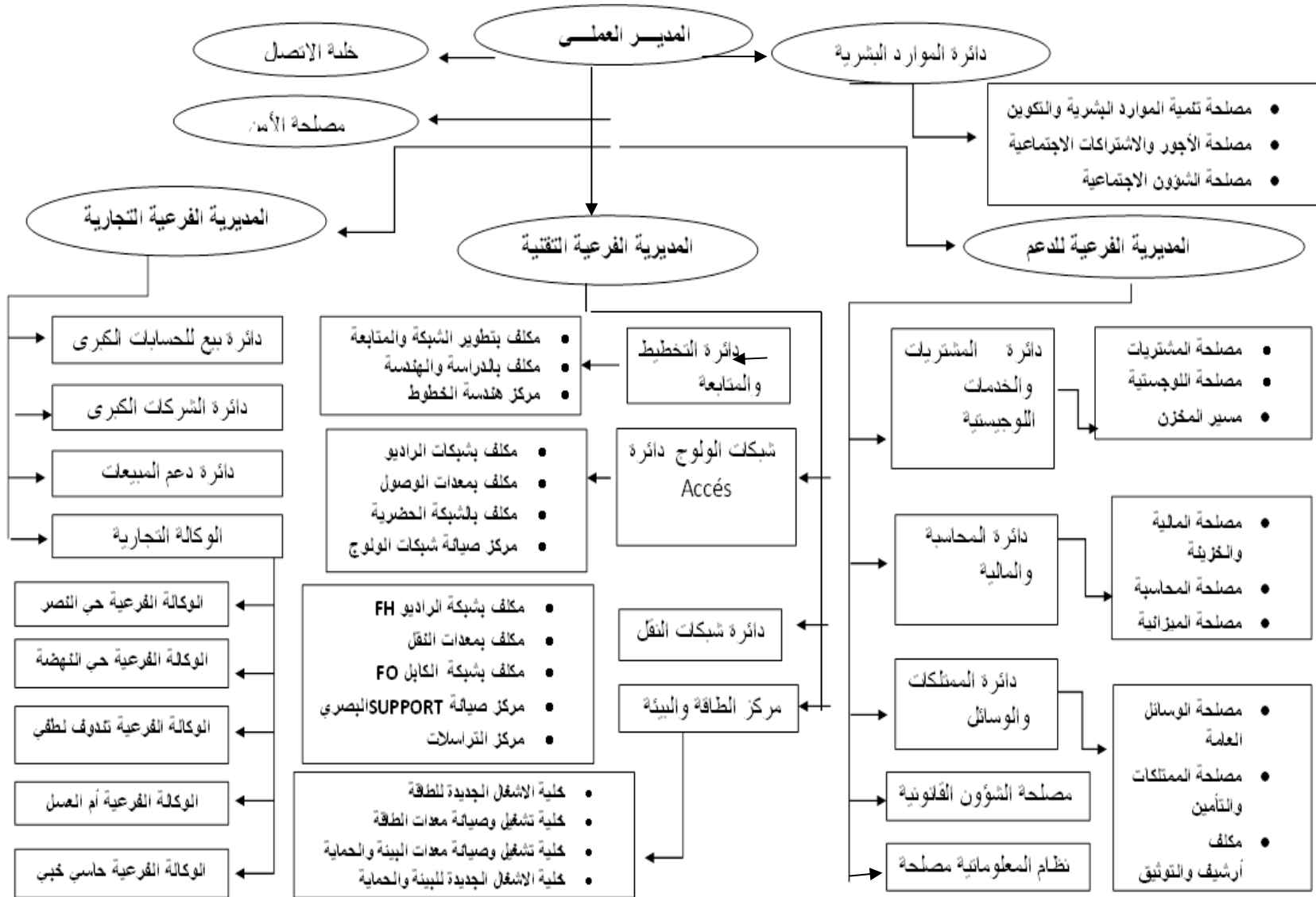
ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية:

يتكون الهيكل التنظيمي من المدير وثلاث مديريات فرعية (تقنية وتجارية وإدارية)، والتي بدورها تتكون من عدة دوائر ومصالح ومراكز ووكالات.

ويلخص الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر بتندوف

رسم توضيحي 3 يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر بتندوف

الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر تندوف



وستتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف المديرية العملية بتندوف كالتالي:

1- مدير العملي للإتصالات: وهو رئيس العام للمديرية العملية، ويعد المسؤول الأول عن الأعمال

القائمة، حيث يتولى مع مساعديه تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة.

2- المصالح التابعة المدير العملي: وهي تتمثل في دائرة الموارد البشرية، مصلحة الأمن، خلية الاتصال.

3- المديرية الفرعية للإمدادات والدعم: والتي تتكون من ثلاث دوائر وهي:

- دائرة المشتريات والخدمات اللوجيستية والتي تتكون من عدة مصالح تتمثل في:
 - مصلحة المشتريات، مصلحة لوجيستية، مسير المخزن.
- دائرة المحاسبة والمالية والتي تتكون من عدة مصالح تتمثل في:
 - مصلحة المالية والخزينة، مصلحة المحاسبة، مصلحة الميزانية.
- دائرة الممتلكات والوسائل والتي تتكون من عدة مصالح تتمثل في:
 - مصلحة الوسائل العامة، مصلحة الممتلكات والتأمين، مكلف بالأرشفيف والتوثيق.
- مصلحة الشؤون القانونية.
- مصلحة نظام المعلوماتية.

4- المديرية الفرعية التجارية: والتي تتكون من ثلاث دوائر وهي:

- دائرة بيع الحسابات الكبرى.
- دائرة الشركات الكبرى.
- دائرة دعم المبيعات.
- الوكالة التجارية والتي بدورها تتكون من وكالات فرعية:
 - وكالة حي النصر، وكالة حي النهضة، وكالة تندوف لطفي، وكالة أم العسل، وكالة حاسي خجي.

5- المديرية الفرعية التقنية: والتي تتكون من ثلاث دوائر وهي:

- دائرة التخطيط والمتابعة وتتكون من: مكلف بتطوير الشبكة والمتابعة، مكلف بالدراسة والهندسة، مركز هندسة الخطوط.
- دائرة شبكات الوصول وتتكون من: مكلف بشبكات الراديو، مكلف بمعدات الوصول، مكلف بالشبكة الحضرية، مركز صيانة شبكات الوصول.
- دائرة شبكات النقل وتتكون من: مكلف بشبكة الراديو FH، مكلف بمعدات النقل، مكلف بشبكة الكابل FO، مركز صيانة SUPPORT البصري، مركز المراسلات.

- مركز الطاقة والبيئة ويتكون من: خلية الأشغال الجديدة للطاقة، خلية تشغيل وصيانة معدات الطاقة، خلية تشغيل وصيانة معدات البيئة والحماية، خلية الأشغال الجديدة للبيئة والحماية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة، طرق جمع البيانات وأدوات الدراسة

❖ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المثبتون وغير المثبتون العاملون في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف

❖ عينة الدراسة

تم اعتماد اختيار عينة الدراسة، وقد شملت العينة بعض العمال في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف، وقد قمنا بتطبيق أداة الدراسة (الإستبيان) على عينة استطلاعية مكونة من (50) فرداً، تم استرجاع 46 إستبانة من أصل 50 الموزعة أي ما نسبته 92% أما النسبة المتبقية 8% فهي لـ 4 إستبانة لم تسترجع، وتم إجراء اختبار الصدق والثبات لها.

❖ طرق جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات :

1- البيانات الأولية :

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر و تجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها و تحليلها باستخدام برنامج **spss** الإحصائي و استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

2- البيانات الثانوية :

وذلك بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، و التي تتعلق بالتعرف على أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر-تندوف-، و ننوي من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال الدراسة.

❖ أدوات الدراسة

وقد تم إعداد الإستبيان (ملحق رقم 01) على النحو التالي :

- 1- إعداد إستبيان أولية من أجل إستخدامها في جمع البيانات و المعلومات .
 - 2- عرض الإستبيان على المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات .
 - 3- تعديل الإستبيان بشكل أولي حسب النقاش الذي تم مع المشرف .
 - 4- تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين و الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح و الإرشاد و تعديل و حذف ما يلزم .
 - 5- إجراء دراسة إختيارية ميدانية أولية للإستبيان وتعديل حسب ما يناسب .
 - 6- توزيع الإستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة
- وقد تم تقسيم الإستبيان الى قسمين كالتالي :

القسم الأول : يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع و عينة الدراسة و يتكون من 9 فقرات
 القسم الثاني : يتكون من تسعة مجالات تتناول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية تندوف كالتالي :

المجال الأول: يناقش ظروف العمل، و يتكون من 5 فقرات
 المجال الثاني: يناقش الإستقرار الوظيفي ، و يتكون من 4 فقرات
 المجال الثالث: يناقش الرؤساء و المرؤوسين ، ويتكون من 8 فقرات
 المجال الرابع: يناقش الراتب و الحوافز ، ويتكون من 8 فقرات
 المجال الخامس: يناقش توقعات الفرد، و يتكون من 8 فقرات
 المجال السادس : يناقش قيمة الإنجاز ، و يتكون من 4 فقرات
 المجال السابع : يناقش العدالة ، و يتكون من 7 فقرات
 المجال الثامن : يناقش الرغبة في الإستمرار بالعمل ، و يتكون من 8 فقرات

وقد كانت الإجابة على كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كالتالي :

الجدول رقم (01): وفق مقياس ليكرت الخماسي

جدول 1 يوضح الإجابة وفق مقياس ليكرت

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	(من 1 الى 1.80)	(من 1.81 الى 2.60)	(من 2.61 الى 3.40)	(من 3.41 الى 4.20)	(من 4.21 الى 5)

جدول من إعداد الطالبتان

المطلب الثاني: صدق و ثبات الإستبيان

قمنا بتقنين فقرات الإستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

صدق فقرات الإستبيان: قمنا بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان عن طريق معامل الثبات ألفا كرونباخ

1)معامل الثبات :الفاكرومباخ

جدول 2 وضح معامل الثبات ألفا كرونباخ

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ للثبات
الاول	ظروف العمل	05	0.941
الثاني	الاستقرار الوظيفي	04	0.866
الثالث	الرؤساء و المرؤوسين	08	0.887
الرابع	الراتب و الحوافز	08	0.904
الخامس	توقعات الفرد	08	0.953
السادس	قيمة الانجاز	04	0.944
السابع	العدالة	07	0.953
الثامن	الرغبة في الإستمرار في العمل	08	0.956
جميع المجالات		52	0.840

(جدول من إعداد الطالبتان بناءا على مخرجات SPSS)

بين جدول رقم (02) أن معاملات الثبات مرتفعة لمجاور الاستبيان وقد تراوحت بين 0.866 و 0.956 وقد بلغت قيمة

معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات 0.926، وهذا يدل على أن الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

❖ خصائص عينة الدراسة:

الجدول التالية تبين خصائص عينة الدراسة كالتالي:

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (03) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول 3 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	65.2
أنثى	16	34.8
المجموع	46	100

(جدول من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات SPSS)

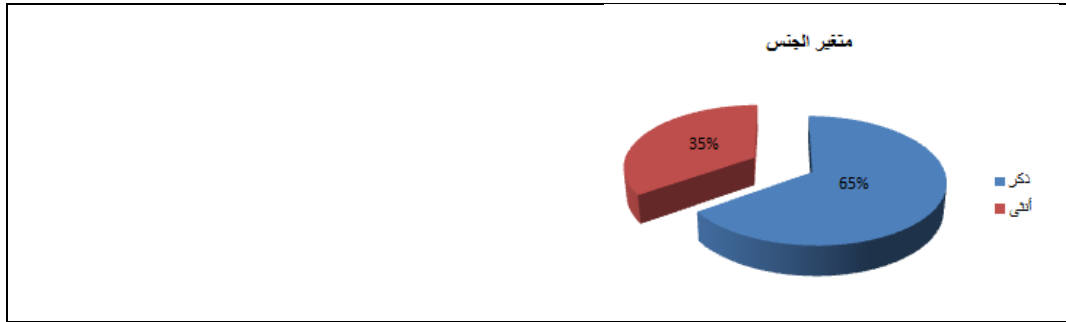


Ilustración 1 حسب متغير الجنس من إعداد الطالبان

يبين جدول رقم (03) أن 65.2% من عينة الدراسة من الذكور، و 34.8% من عينة الدراسة من الإناث، يعود ذلك إلى طبيعة الخدمات التي تقدمها المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف والتي يفضل فيها عمل الذكور عن الإناث بسبب أن المؤسسة تعتمد على الجهد في معظم أعمالها .

الجدول رقم (04) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

جدول 4 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
25 سنة فأقل	4	8.7
35-26	12	26.1
45-36	25	54.3
46 سنة فأكثر	5	10.9
المجموع	46	100

(جدول من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS)

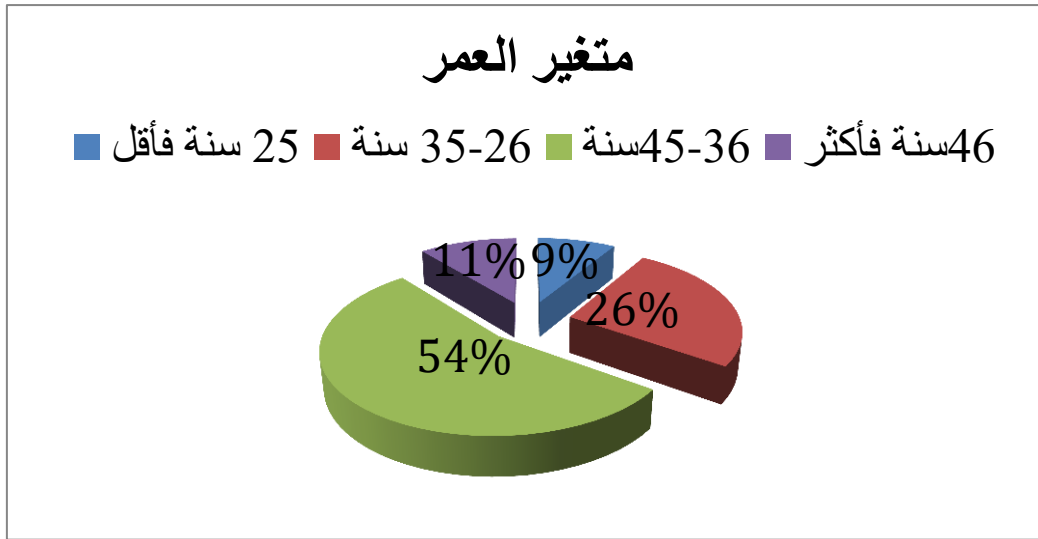


Ilustración 2 حسب متغير العمر من إعداد الطالبان

بين جدول رقم (04) أن 8.7% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم 25 سنة فأقل، و 26.1% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 26-35 سنة، و 54.3% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 36-45 سنة، و 10.9% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم 46 سنة فأكثر، ويدل ذلك إلى بحث الخريجين عن أماكن مميزة تلبي طموحهم وتطلعاتهم الوظيفية بعد التخرج، وكذلك إلى ثبات وتوسع عمل المديرية العملية لإتصالات الجزائر-تندوف- والحاجة المتواصلة للأيدي العاملة وخصوصاً بعد افتتاح فروع لها.

الجدول رقم (05) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية
جدول 5 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
65.2	30	متزوج
26.1	12	أعزب
8.7	4	غير ذلك
100	46	المجموع

(جدول من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS)

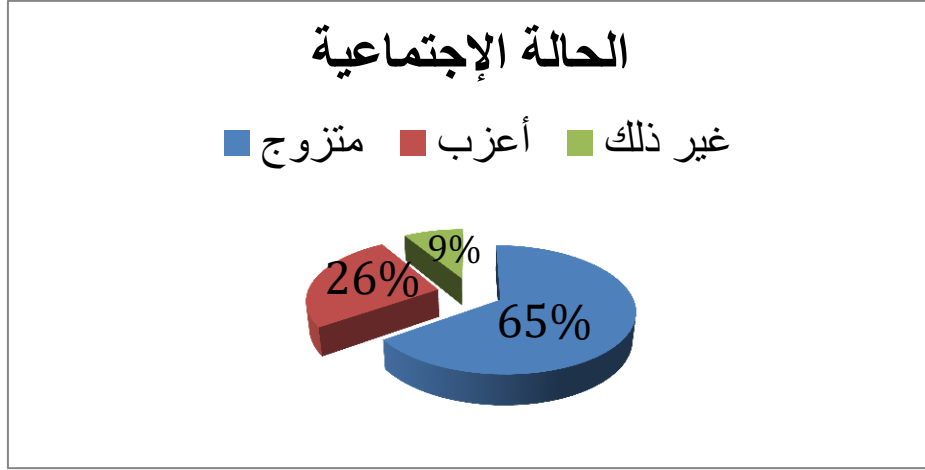


Ilustración 3 حسب متغير الحالة الإجتماعية من إعداد الطالبتان

بين جدول رقم (05) أن 65.2% من عينة الدراسة متزوجين، و 26.1% من عينة الدراسة (أعزب) و 8.7% من عينة الدراسة غير ذلك، ويدل ذلك إلى الوصول لحالة الاستقرار الاجتماعي، وذلك بعد التخرج والحصول على عمل والانتقال إلى تكوين أسرة، وهذا يتناسب مع الفئات العمرية لعينة الدراسة. الجدول رقم (06) توزيع عينة الدراسة حسب متغير افراد الاسرة

جدول 6 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير افراد الأسرة

عدد أفراد الأسرة	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد	15	32.6
3-1 أفراد	18	39.1
6-4 فرد	8	17.4
6فما فوق	5	10.9
المجموع	46	100

(جدول من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS)

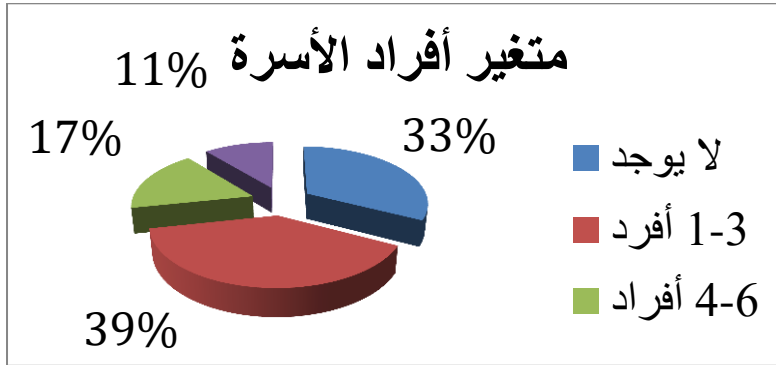


Ilustración 4 حسب متغير أفراد الأسرة من إعداد الطالبتان

الفصل الثالث دراسة حالة على مستوى المديرية العملية لإتصالات الجزائر

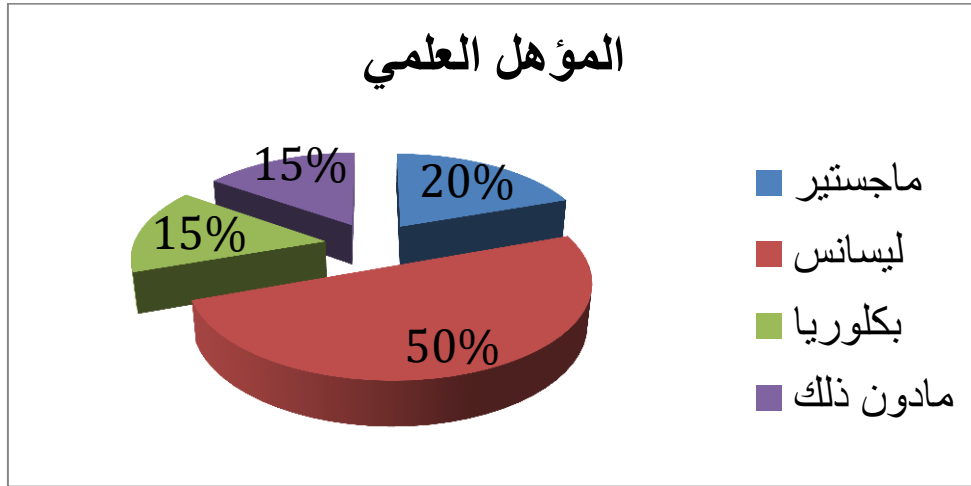
يبين جدول رقم (06) أن 32.6 % من عينة الدراسة لا يوجد لديهم أسر، و 39.1% من عينة الدراسة تراوح عدد الأفراد في أسرهم بين 1-3 فرد، و 17.4% من عينة الدراسة تراوح عدد الأفراد في أسرهم بين 4-6 أفراد، و 10.9% من عينة الدراسة بلغ عدد الأفراد في أسرهم 6 أفراد فأكثر، ويمكن ربط ذلك أيضاً بالفئات العمرية للعينة والحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (07) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول 7 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ماجستير	9	19.6
ليسانس	23	50
بكالوريا	7	15.2
ما دون ذلك	7	15.2
المجموع	46	100

(جدول من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS)



5 Ilustración حسب متغير المؤهل العلمي من إعداد الطالبتان

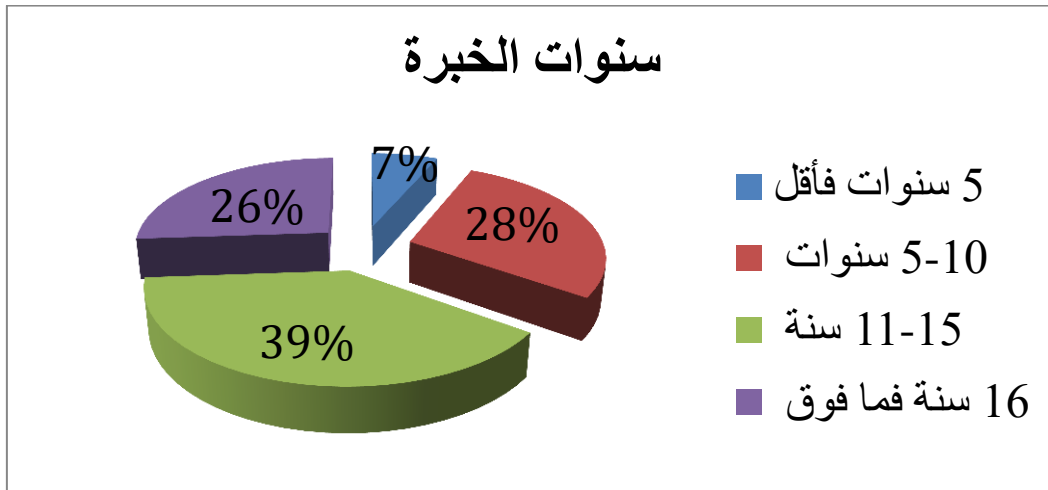
يبين الجدول رقم (07) ان 19.6% من عينة الدراسة من حملة الماجستير و 50% من عينة الدراسة من حملة ليسانس و 15.2% من عينة الدراسة من حملة البكالوريا وكذلك نفس النسبة بالنسبة لما دون ذلك، ويرجع ذلك إلى الحاجة الأكبر للموظفين من حملة ليسانس، وذلك لطبيعة عمل المديرية العملية لإتصالات الجزائر وطبيعة العمل الذي يقدمه وكذلك الحاجة المؤسسة لجودة الخدمات.

الجدول رقم (08) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول 8 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	3	6.5
5-10 سنوات	13	28.3
11-15 سنة	18	39.1
16 سنة فما فوق	12	26.1
المجموع	46	100

(جدول من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS)



6 Ilustración حسب متغير سنوات الخبرة من إعداد الطالبتان

يبين الجدول رقم (08) ان 6.5% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم 5 سنوات فأقل ، و 28.3% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 5-10 سنوات ، و 39.1% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 11-15 سنة ، و 26.1% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم 16 سنة فأكثر ، و يرجع ذلك الى توسع عمل المديرية العملية لإتصالات الجزائر و إضافة خدمات جديدة

الجدول رقم (09) توزيع عينة الدراسة حسب الراتب

جدول 9 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الراتب

الراتب	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10000	1	2.2
من 10000 إلى 30000	3	6.5
من 30000 إلى 50000	8	17.4
50000 فأكثر	34	73.9
المجموع	46	100

(جدول من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS)

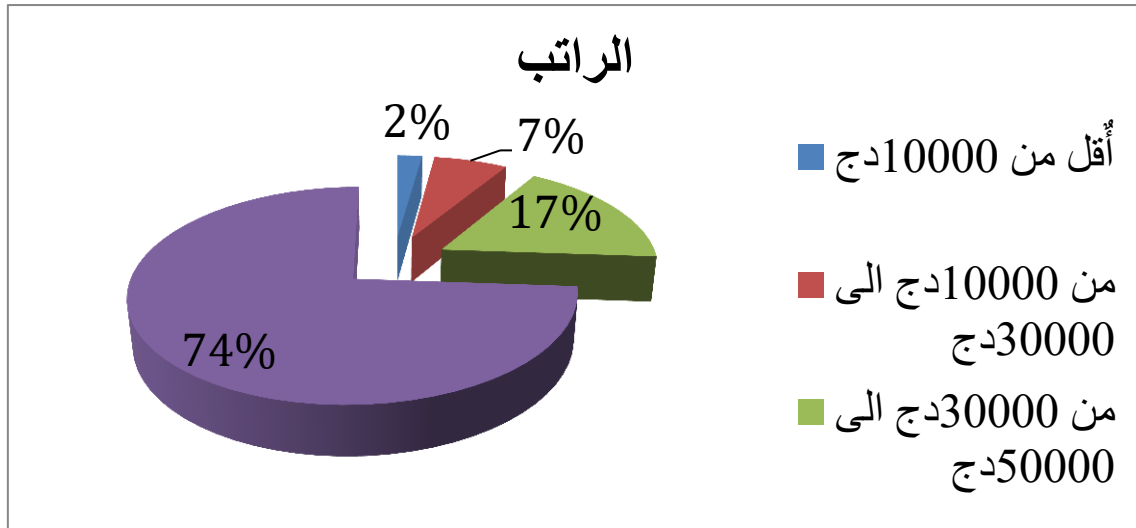


Ilustración 7 حسب متغير الراتب من إعداد الطالبتان

يبين الجدول رقم (09) ان 2.2% من عينة الدراسة بلغت رواتبهم أقل من 10000 دج ، 6.5% من عينة الدراسة تراوحت رواتبهم من 10000 و 30000 دج ، وأن 17.4% من عينة الدراسة تراوحت رواتبهم من 30000 و 50000 دج ، وأن 73.9% من عينة الدراسة تراوحت رواتبهم 50000 دج فأكثر ، ويدل ذلك على أن المديرية العملية لإتصالات الجزائر-تندوف- مؤسسة إقتصادية وذلك لإعتمادها على نظام المكافئة بشكل كبير و الذي يتراوح رواتبهم 50000 دج فأكثر.

الجدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

جدول 10 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة

طبيعة الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	26	56.5
عون إداري	15	32.6
وظيفة أخرى	5	10.9
المجموع	46	100

(جدول من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS)

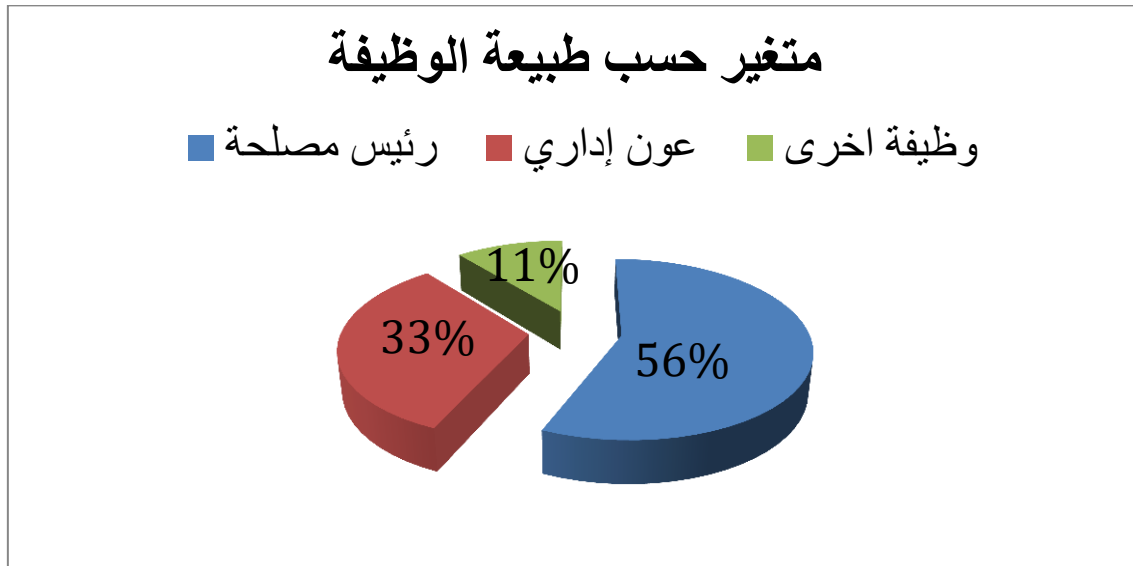


Ilustración 8 حسب متغير طبيعة الوظيفة من إعداد الطالبان

يبين الجدول (10) أن 56.5% من عينة الدراسة طبيعة وظيفتهم رئيس مصلحة ، و 32.6% من عينة الدراسة طبيعة وظيفتهم عون إداري ، وان 10.9% من عينة الدراسة طبيعة وظيفتهم وظيفة أخرى ، ويدل ذلك لتكامل الخدمات التي تقدمها المديرية العملية لإتصالات الجزائر من خلال تقديم الخدمات المساندة اللازمة و الضرورية لزيائنها .

الجدول رقم (11) توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

جدول 11 يوضح عينة الدراسة حسب مكان العمل

مكان العمل	التكرار	النسبة المئوية
المقر الرئيسي	26	56.5
المقر الفرعي	20	43.5
المجموع	46	100

(جدول من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS)

توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

■ المقر الرئيسي ■ المقر الفرعي

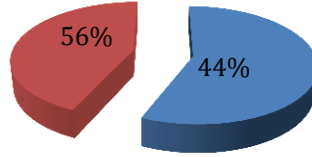


Ilustración 9 حسب متغير مكان العمل من إعداد الطالبتان

يبين الجدول رقم (11) أن 56.5% من عينة الدراسة مكان العمل الحالي لديهم داخل المقر الرئيسي ، و 43.5% من عينة الدراسة مكان العمل الحالي لديهم داخل المقر الفرعي ، وذلك راجع إلى عمر المديرية العملية لإتصالات الجزائر - تندوف - .

المطلب الثالث: المعالجات الإحصائية و إجراءات تطبيق الدراسة

1- المعالجات الإحصائية

لقد تم معالجة وتحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS الإحصائي ، وتم إستخدام الإختبارات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات،أستخدمت لتحليل المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة .
2. إختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.
3. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات وإختبار الفرضيات.
- 4 إختبار One sample t test لإختبار متوسط عينة واحدة.
- 5 إختبار Independent samples t test لإختبار الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين.

2- إجراءات تطبيق الدراسة

تم إتباع الإجراءات التالية في تطبيق الدراسة:

1. تم إعداد استبيان للتعرف على أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر في ولاية تندوف .
2. تم الحصول على جميع المعلومات اللازمة من قسم إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر -تندوف.
3. وزع الإستبيان على عينة من الموظفين في المؤسسة والبالغ عددهم(50) موظف، وطلب منهم الإجابة على جميع أسئلة الإستبيان.
4. تم جمع الإستبانات من المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف من خلال بعض الموظفين الذين ساعدونا على جمع الإستبيان، وقد استغرقت عملية توزيع وجمع الاستبانات مدة أسبوع .
5. بلغ عدد الإستبانات المستردة (46) إستبيان أي مانسبته %92 من إجمالي الإستبانات الموزعة .
6. تمت معالجة البيانات على نماذج الحاسب الآلي وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

المطلب الرابع : نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها .

1/ تحليل فقرات المجال الأول :ظروف العمل

جدول رقم (12)تحليل فقرات المجال الاول (ظروف العمل)

جدول 12 يوضح تحليل فقرات المجال الأول -ظروف العمل

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
10	وسائل التقنية المكتبية و الادوات و المعدات	2.304	0.891	موافق
11	ظروف العمل المادية من حيث درجة الحرارة و الاضاءة	2.478	0.888	موافق
12	نظافة مكان العمل	2.413	0.884	موافق
13	ظروف الامن و السلامة	2.348	0.875	موافق
14	ساعات و مواعيد العمل	2.283	0.807	موافق
	معدل جميع فقرات المجال الاول	2.365	0.782	موافق

(جدول من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS)

تم إيجاد المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال والنتائج مبينة في جدول رقم (12) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال الأول إيجابية حيث أن المتوسط الحسابي بلغ 2.365 ومستوى المعنوية أقل من 0.05معنى أن أفراد العينة راضون عن وسائل التقنية المكتبية و الادوات و المعدات بمتوسط حسابي 2.304 وراضون عن " ظروف العمل المادية من حيث درجة الحرارة و الاضاءة " بمتوسط حسابي " 2.478 و راضون عن " نظافة مكان العمل " بمتوسط

حسابي 2.413 ، و راضون عن " ظروف الأمن والسلامة" بمتوسط حسابي 2.348 ، و راضون عن " ساعات و مواعيد العمل" بمتوسط حسابي 2.283 مما يدل على أن ظروف العمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر - تندوف - جيدة .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول 2.365 والانحراف المعياري 0.782 و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان افراد عينة الدراسة راضون عن ظروف العمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف بولاية تندوف.

2 . تحليل فقرات المجال الثاني: الاستقرار الوظيفي

جدول رقم (13) تحليل فقرات المجال الثاني (الاستقرار الوظيفي)
جدول 13 يوضح تحليل فقرات المجال الأول ظروف العمل

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
15	توفر الشعور بالاستقرار الوظيفي	2.20	0.778	موافق
16	الشعور بالاطمئنان في الإستمرار بالعمل	2.17	0.709	موافق
17	النسبة المتقطعة من الراتب	2.20	0.749	موافق
18	الامان المستقبلي في حالة التقاعد	2.26	0.773	موافق
	معدل جميع فقرات المجال الثاني	2.207	0.646	موافق

(جدول من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS)

تم إيجاد المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال والنتائج مبينة في جدول رقم (13) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال الثاني إيجابية حيث أن المتوسط الحسابي بلغ 2.207 ومستوى المعنوية أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة راضون عن توفر الشعور بالاستقرار الوظيفي بمتوسط حسابي 2.20 و راضون عن " الشعور بالاطمئنان في الإستمرار بالعمل " بمتوسط حسابي 2.17 و راضون عن " النسبة المتقطعة من الراتب بمتوسط حسابي 2.20 ، و راضون عن " الامان المستقبلي في حالة التقاعد " بمتوسط حسابي 2.26 مما يدل على وجود استقرار وظيفي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف بولاية تندوف.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني 2.207 والانحراف المعياري، 0.646 و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أفراد عينة الدراسة راضون عن الاستقرار الوظيفي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية بتندوف.

3 . تحليل فقرات المجال الثالث: الرؤساء والمرؤوسين.

جدول رقم (14)تحليل فقرات المجال الثالث (الرؤساء والمرؤوسين)

جدول 14 يوضح تحليل فقرات المجال الثالث الرؤساء و المرؤوسين

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
19	يساعدني رئيسي المباشر حين اجد صعوبة في العمل	2.07	0.490	موافق
20	التعليمات التي تصدر عن الادارة واضحة	2.20	0.687	موافق
21	حرص الادارة على سماع مقترحات الموظفين	2.72	1.004	محايد
22	رئيسي يفوضني لاتخاذ قرارات متعلقة بالعمل	2.35	0.948	موافق
23	يعترف الرؤساء و يقدرون ما اقوم به من عمل	2.41	0.933	موافق
24	يوجد مستوى تعاون عالي من قبل الزملاء	2.17	0.769	موافق
25	هناك تنسيق بين مختلف الاقسام في العمل	2.41	0.909	موافق
26	تراعي الادارة النواحي الانسانية في العمل	2.67	0.845	محايد
	معدل جميع فقرات المجال الثالث	2.375	0.626	موافق

(جدول من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS)

تم إيجاد المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال و النتائج مبينة في جدول رقم (14) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال الثالث إيجابية حيث أن المتوسط الحسابي بلغ 2.375 ومستوى المعنوية أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة راضون عن مساعدة الرئيس المباشر حين يجدون صعوبة في العمل بمتوسط حسابي 2.07 و راضون عن " التعليمات التي تصدر من الادارة " بمتوسط حسابي " 2.20 و راضون عن " حرص الادارة على سماع مقترحات الموظفين بمتوسط حسابي 2.72 ، و راضون عن " رؤساء بتفويضهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل " بمتوسط حسابي 2.35 و راضون عن اعتراف الرؤساء بما يقومون به من عمل بمتوسط حسابي 2.41 و راضون عن مستوى التعاون العالي من قبل الزملاء بمتوسط حسابي 2.17 و راضون عن التنسيق بين مختلف الاقسام في العمل بمتوسط حسابي 2.41 و راضون عن مراعاة الادارة للنواحي الانسانية في العمل بمتوسط حسابي 2.67 . مما يدل على رضا العاملين عن علاقة الرؤساء بالمرؤوسين في مؤسسة مديرية اتصالات الجزائر لولاية بتندوف.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث 2.375 والانحراف المعياري، 0.626 و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان هناك رضا من قبل العاملين عن علاقة الرؤساء بالمرؤوسين في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية بتندوف.

4 . تحليل فقرات المجال الرابع: الراتب والحوافز

تحليل فقرات المجال الرابع(الراتب والحوافز) جدول 15 يوضح تحليل فقرات المجال الرابع الراتب و الحوافز

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
27	الراتب يتناسب مع وضعي	2.22	0.593	موافق
28	يوجد في عملي حوافز متنوعة مناسبة	2.67	0.871	محايد
29	يتناسب الراتب مع متطلبات المعيشة	2.33	0.790	موافق
30	الراتب يتناسب مع ما اقوم به	2.30	0.756	موافق
31	الراتب يتناسب مع اهمية العمل الذي اقوم به	2.28	0.834	موافق
32	يتناسب الراتب مع المؤهل العلمي الذي احملة	2.33	0.818	موافق
33	الراتب يشجع على القيام بالعمل بشكل افضل	2.37	0.826	موافق
34	يتناسب الراتب مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة	2.72	1.068	محايد
	معدل جميع فقرات المجال الرابع	2.402	0.641	موافق

(جدول من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS)

تم إيجاد المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال و النتائج مبينة في جدول رقم (15) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال الرابع إيجابية حيث أن المتوسط الحسابي بلغ 2.402 ومستوى المعنوية أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة راضون عن الراتب يتناسب مع وضعهم بمتوسط حسابي 2.22 و راضون عن " الحوافز المتنوعة " بمتوسط حسابي " 2.67 و راضون عن " رواتبهم و متطلبات المعيشة بمتوسط حسابي 2.33 ، و راضون عن " رواتبهم و ما يقومون به " بمتوسط حسابي 2.30 و راضون عن الراتب و مناسبته مع اهمية العمل الذي يقومون به بمتوسط حسابي 2.28 و راضون عن الراتب و المؤهل العلمي الذي يحملونه بمتوسط حسابي 2.33 و راضون عن الراتب الذي يشجعهم على العمل بشكل افضل بمتوسط حسابي 2.37 و راضون عن تناسب الراتب مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة بمتوسط حسابي 2.72 . مما يدل على ان المديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية بتندوف تراعي الظروف الاقتصادية . وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع 2.402 والانحراف المعياري، 0.641 و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان العاملين راضين عن الرواتب و الحوافز المقدمة لهم في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية بتندوف.

5. تحليل فقرات المجال الخامس: توقعات الفرد (ما يطمح له الفرد)

تحليل فقرات المجال الخامس توقعات الفرد (ما يطمح له الفرد) جدول رقم(16)

جدول 16 يوضح تحليل فقرات المجال الخامس توقعات الفرد

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
35	الفرص المتاحة للتدريب	2.35	0.706	موافق
36	تهيئ العمل فرصة لتطوير وسائل جديدة و افضل لأداء العمل	2.35	0.674	موافق
37	يتيح العمل فرص التعليم و اكتساب خبرات جديدة في مجال العمل	2.41	0.686	موافق
38	اتوقع الحصول في فرص تعليمية متطورة	2.28	0.720	موافق
39	اتوقع التقدم في العمل بشكل جيد	2.33	0.701	موافق
40	العمل يمنحني المكانة الاجتماعية اللائقة	2.35	0.822	موافق
41	اتوقع مستقبل افضل في عملي	2.41	0.805	موافق
42	اتوقع الحصول على تدريب يتناسب مع طبيعة المهنة	2.43	0.886	موافق
	معدل جميع فقرات المجال الخامس	2.36	0.652	موافق

(جدول من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS)

تم إيجاد المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال والنتائج مبينة في جدول رقم (16) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال الخامس إيجابية حيث أن المتوسط الحسابي بلغ 2.36 ومستوى المعنوية أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة راضون عن الفرص المتاحة للتدريب بمتوسط حسابي 2.35 و راضون عن " تهيئ العمل لفرصة تطوير وسائل جديدة و افضل لأداء العمل " بمتوسط حسابي 2.35 و راضون عن " اتاحة العمل لفرص التعليم و اكتساب خبرات جديدة في مجال العمل بمتوسط حسابي 2.41 ، و راضون عن " الحصول على فرص تعليمية متطورة " بمتوسط حسابي 2.28 و راضون عن التوقع في التقدم في العمل بشكل جيد بمتوسط حسابي 2.33 و راضون عن العمل الذي يمنحهم المكانة الاجتماعية اللائقة بمتوسط حسابي 2.35 و راضون عن مستقبل افضل في العمل بمتوسط حسابي 2.41 و راضون عن التوقع الحصول على تدريب يتناسب مع طبيعة المهنة بمتوسط حسابي 2.43. مما يدل على رضا العاملين عن توقعاتهم في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية بتندوف .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الخامس 2.36 والانحراف المعياري، 0.652 و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على رضا العاملين على توقعاتهم في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية تندوف.

6- تحليل فقرات المجال السادس: قيمة الانجاز

تحليل فقرات المجال السادس (قيمة الانجاز) جدول رقم (17)

جدول 17 يوضح تحليل فقرات المجال السادس قيمة الإنجاز

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
43	اشعر بالفخر و الاعتزاز في عملي	2.28	0.750	موافق
44	اشعر ان عملي مؤثر على كفاءتي	2.33	0.762	موافق
45	اشعر بالراحة النفسية في عملي	2.52	0.809	موافق
46	اشعر بقيمتي و تحقيق الذات داخل عملي	2.37	0.853	موافق
	معدل جميع فقرات المجال السادس	2.375	0.735	موافق

(جدول من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS)

تم إيجاد المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال والنتائج مبينة في جدول رقم (17) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال السادس إيجابية حيث أن المتوسط الحسابي بلغ 2.375 ومستوى المعنوية أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة راضون عن شعورهم بالفخر و الاعتزاز في العمل بمتوسط حسابي 2.28 و راضون عن " شعورهم على ان العمل مؤثر على الكفاءة " بمتوسط حسابي " 2.33 و راضون عن شعورهم بالراحة النفسية في العمل بمتوسط حسابي 2.52 ، و راضون عن شعورهم بقيمتهم و تحقيق الذات داخل العمل " بمتوسط حسابي 2.37. مما يدل على رضا العاملين عن قيمة الانجاز في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية تندوف.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال السادس 2.375 والانحراف المعياري، 0.735 و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على رضا العاملين على قيمة الانجاز في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية تندوف.

- تحليل فقرات المجال السابع: العدالة

تحليل فقرات المجال السابع (العدالة) جدول رقم (18)

جدول 18 يوضح فقرات المجال السابع العدالة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
35	نظام العمل عادل	2.67	0.871	محايد
36	توجد عدالة في الحصول على ترقية	2.93	0.975	محايد
37	توجد عدالة في توزيع واجبات العمل بين العاملين	2.93	0.952	محايد
38	توجد عدالة في توزيع الحوافز و المكافآت	3.02	1.043	محايد
39	الموظفين في العمل يعملون بالمساواة	2.89	0.971	محايد
40	طريقة تقييم الاداء في العمل صحيحة و عادلة	3.09	1.071	محايد
41	توجد عدالة في توزيع الفرص التدريبية و التطويرية	3.13	1.128	محايد
	معدل جميع فقرات المجال السابع	2.951	0.886	محايد

(جدول من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS)

تم إيجاد المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال والنتائج مبينة في جدول رقم (18) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال السابع إيجابية حيث أن المتوسط الحسابي بلغ 2.951 ومستوى المعنوية أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يلتزمون الحياد في نظام العمل بمتوسط حسابي 2.67 و يلتزمون الحياد في " الحصول على ترقية" بمتوسط حسابي 2.93 و يلتزمون في " وجود عدالة في توزيع واجبات العمل بين العاملين بمتوسط حسابي 2.93، و يلتزمون الحياد وجود عدالة في توزيع الحوافز و المكافآت بمتوسط حسابي 3.02 و يلتزمون الحياد في المساواة في العمل بين الموظفين بمتوسط حسابي 2.89 و يلتزمون الحياد في طريقة تقييم الأداء في العمل صحيحة و عادلة بمتوسط حسابي 3.09 و يلتزمون الحياد في وجود عدالة في توزيع الفرص التدريبية و التطويرية بمتوسط حسابي 3.13 مما يدل على ان العاملين يلتزمون الحياد في العدالة في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية تندوف .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال السابع 2.951 والانحراف المعياري، 0.886 و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان العاملين يلتزمون الحياد في عدالة في ما يتعلق بنظام الحوافز و الترتيبات وفرص التدريب في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف.

8 - تحليل فقرات المجال السابع: الرغبة في الإستمرار في العمل.

تحليل فقرات المجال الثامن (الرغبة في الإستمرار في العمل) جدول رقم (19)

جدول 19 يوضح تحليل فقرات المجال الثامن الرغبة في الإستمرار

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
35	لا افكر حاليا في ترك العمل اطلاقا	2.28	0.720	موافق
36	العمل يوفر فرص النمو و التطور	2.24	0.766	موافق
37	انا راض و مرتاح بالعمل	2.28	0.750	موافق
38	لدي استعداد لبذل جهود كبيرة لإنجاح العمل	2.26	0.743	موافق
39	عملي مهم و يستحق الإستمرار به	2.33	0.762	موافق
40	لدي استعداد للقيام بأي مهمة توكل لي للاحتفاظ بالعمل	2.35	0.766	موافق
41	تتطابق قلبي الشخصية مع قيم العمل	2.28	0.779	موافق
42	يوفر عملي مزايا غير متوفرة في عمل آخر	2.30	0.785	موافق
	معدل جميع فقرات المجال الثامن	2.29	0.663	محايد

(جدول من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS)

تم إيجاد المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال والنتائج مبينة في جدول رقم (19) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال الثامن إيجابية حيث أن المتوسط الحسابي بلغ 2.29 ومستوى المعنوية أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة راضون عن عملهم و لا يفكرون في تركه بمتوسط حسابي 2.28 و راضون عن " عملهم الذي يوفر فرص النمو و التطور " بمتوسط حسابي 2.24 و راضون و مرتاحون في العمل " بمتوسط حسابي 2.28، و راضون " لديهم استعداد لبذل جهود كبيرة لإنجاح العمل " بمتوسط حسابي 2.26 و راضون عن عملهم واهميته و الإستمرار به بمتوسط حسابي 2.33 و راضون عن استعدادهم للقيام بأي مهمة توكل اليهم للاحتفاظ بالعمل بمتوسط حسابي 2.35 و راضون عن تطابق قيمهم الشخصية مع قيم العمل بمتوسط حسابي 2.28 و راضون عن توفير العمل لمزايا غير متوفرة في عمل آخر بمتوسط حسابي 2.30. مما يدل على رضا العاملين عن توقعاتهم في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية تندوف .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثامن 2.29 والانحراف المعياري 0.663 ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على رضا العاملين عن الإستمرار في العمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية تندوف.

ثالثا : اختبار فرضيات الدراسة

يتمثل اختبار فرضيات الدراسة فيما يلي:

-1

✓ **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية ظروف العمل و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية

العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف لولاية تندوف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

✓ **H1**: يوجد أثر ذو دلالة احصائية ظروف العمل و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية

العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف لولاية تندوف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم (20) معامل الارتباط بيرسون بين ظروف العمل ورغبة العاملين بالإستمرار بالعمل في

المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف $\alpha = 0.05$

جدول 20 يوضح معامل الارتباط بيرسون بين ظروف العمل و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل

المجال	الاحصاءات	رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف
ظروف العمل	معامل الارتباط بيرسون	0.070
	مستوى الدلالة	0.643
	حجم العينة	46

(جدول من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS)

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "45" يساوي 0.2875

لاختبار العلاقة بين ظروف العمل ورغبة العاملين بالإستمرار في العمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف

، تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (20) والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون

تساوي 0.070 وهي اصغر من قيمة F (معامل الارتباط) الجدولية والتي تساوي 0.2875 عند مستوى دلالة 0.05

ودرجة حرية "45" ، "كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.643 وهي اكبر من 0.05 ، مما يدل على قبول الفرضية

الصفيرية أي لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين ظروف العمل ورغبة

العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف.

✓ - 2

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية الاستقرار الوظيفي و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية الاستقرار الوظيفي و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول رقم (21) يبين معامل الارتباط لبيرسون بين الاستقرار الوظيفي ورغبة العاملين بالإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف

جدول 21 يبين معامل الارتباط لبيرسون بين الإستقرار الوظيفي و رغبة العاملين بالإستمرار بالعمل في المديرية

المجال	الاحصاءات	رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف
الاستقرار الوظيفي	معامل الارتباط بيرسون	0.301
	مستوى الدلالة	0.042
	حجم العينة	46

(جدول من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS)

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "45" يساوي 0.2875

لاختبار العلاقة بين الاستقرار الوظيفي ورغبة العاملين بالإستمرار في العمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف لولاية تندوف ، تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (21) والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.301 وهي أكبر من قيمة r (معامل الارتباط) الجدولية والتي تساوي 0.2875 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "45" ، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.042 وهي اصغر من 0.05 ، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين الاستقرار الوظيفي ورغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف.

3 ✓

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية الرؤساء و المرؤوسين و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية الرؤساء و المرؤوسين و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول رقم (22) معامل الارتباط لبيرسون بين الرؤساء والمرؤوسين ورغبة العاملين بالإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف

جدول 22 يوضح معامل الإرتباط لبيرسون بين الرؤساء و المرؤوسين و رغبة العاملين بالإستمرار بالعمل في المديرية

المجال	الاحصاءات	رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف
الرؤساء و المرؤوسين	معامل الارتباط بيرسون	0.377
	مستوى الدلالة	0.010
	حجم العينة	46

(جدول من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS)

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "45" يساوي 0.2875

لاختبار العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين ورغبة العاملين بالإستمرار في العمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف ، تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (22) والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.377 وهي أكبر من قيمة t (معامل الارتباط) الجدولية والتي تساوي 0.2875 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "45" ، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.010 وهي أصغر من 0.05 ، يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين الرؤساء و المرؤوسين ورغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف.

4 ✓

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية الراتب و الحوافز و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية الراتب و الحوافز و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الفصل الثالث دراسة حالة على مستوى المديرية العملية لإتصالات الجزائر

جدول رقم (23) معامل الارتباط لبيرسون بين الراتب والحوافز ورغبة العاملين بالإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف.

جدول 23 يوضح معامل الارتباط لبيرسون بين الراتب والحوافز ورغبة العاملين بالإستمرار بالعمل في المديرية

المجال	الاحصاءات	رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف
الراتب و الحوافز	معامل الارتباط بيرسون	0.782
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	46

(جدول من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS)

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "45" يساوي 0.2875

لاختبار العلاقة بين الراتب و الحوافز ورغبة العاملين بالإستمرار في العمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف لولاية تندوف ، تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (23) والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.782 وهي أكبر من قيمة r (معامل الارتباط) الجدولية والتي تساوي 0.2875 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "45" ، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اصغر من 0.05 ، يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين الراتب و الحوافز ورغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف.

5 ✓

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية توقعات الفرد و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية توقعات الفرد و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الفصل الثالث دراسة حالة على مستوى المديرية العملية لإتصالات الجزائر

جدول رقم (24) معامل الارتباط لبيرسون بين توقعات الفرد (ما يطمح له الفرد) ورغبة العاملين بالإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف لولاية تندوف.

جدول 24 يوضح معامل الارتباط لبيرسون بين توقعات الفرد و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية

المجال	الاحصاءات	رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف
توقعات الفرد	معامل الارتباط بيرسون	0.739
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	46

(جدول من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS)

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "45" يساوي 0.2875

لاختبار العلاقة بين توقعات الفرد ورغبة العاملين بالإستمرار في العمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف ، تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.739 وهي أكبر من قيمة r (معامل الارتباط) الجدولية والتي تساوي 0.2875 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "45" ، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اصغر من 0.05 ، يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين توقعات الفرد (ما يطمح له الفرد) ورغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف.

6 ✓

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية قيمة الانجاز و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية

لإتصالات الجزائر لولاية تندوف لولاية تندوف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية قيمة الانجاز و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات

الجزائر لولاية تندوف لولاية تندوف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الفصل الثالث دراسة حالة على مستوى المديرية العملية لإتصالات الجزائر

جدول رقم(25)معامل الارتباط لبيرسون بين قيمة الانجاز و رغبة العاملين بالإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف لولاية تندوف.

جدول 25 يوضح معامل الارتباط لبيرسون بين قيمة الانجاز و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية

المجال	الاحصاءات	رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف
قيمة الانجاز	معامل الارتباط لبيرسون	0.639
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	46

(جدول من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS)

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "45" يساوي 0.2875

لاختبار العلاقة بين قيمة الانجاز و رغبة العاملين بالإستمرار في العمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف ، تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط لبيرسون تساوي 0.639 وهي اكبر من قيمة r (معامل الارتباط) الجدولية والتي تساوي 0.2875 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "45" ، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اصغر من 0.05 ، يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين قيمة الانجاز و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف.

7 ✓

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية العدالة و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات

الجزائر لولاية تندوف لولاية تندوف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية العدالة و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات

الجزائر لولاية تندوف لولاية تندوف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الفصل الثالث دراسة حالة على مستوى المديرية العملية لإتصالات الجزائر

جدول رقم (26) معامل الارتباط لبيرسون بين العدالة ورغبة العاملين بالإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف.

جدول 26 يوضح معامل الارتباط لبيرسون بين العدالة و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية

المجال	الاحصاءات	رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف
العدالة	معامل الارتباط لبيرسون	0.445
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	46

(جدول من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS)

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "45" يساوي 0.2875

لاختبار العلاقة بين العدالة ورغبة العاملين بالإستمرار في العمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف لولاية تندوف، تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.445 وهي أكبر من قيمة r (معامل الارتباط) الجدولية والتي تساوي 0.2875 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "45"، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اصغر من 0.05، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين العدالة ورغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف.

لتحديد العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف.

لاختيار تلك الفرضية تم اختيار العينة واحدة و للتحقق من اثر البرامج التدريبية كما هو موضح في الجدول رقم (27)

✓ الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمسببات الرضا الوظيفي و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية

العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف لولاية تندوف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمسببات الرضا الوظيفي و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل في المديرية العملية

لإتصالات الجزائر لولاية تندوف لولاية تندوف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (27) جدول 27 يوضح إختبار t ومعامل الارتباط

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T الجدولية	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط بيرسون
العوامل المسببة للرضا الوظيفي	2.429	0.498	8.899	1.680	45	0.000	0.684
رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل	2.291	0.663	8.899	1.680	45	0.000	0.684

(جدول من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات SPSS)

يبين الجدول رقم (27) أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل ، حيث أظهرت النتائج ان قيمة T المحسوبة 8.899 بالمقارنة مع T الجدولية 1.680 كما قدرت القيمة الاحتمالية $\text{sig} = 0.000$ و بما ان قيمة احتمال الوقوع في الخطاء $\alpha = 0.05$ و عليه فان القيمة الاحتمالية **sig** أقل من قيمة احتمال الوقوع في الخطاء ومنه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة ، وهذا يدل على إهتمام المؤسسة بالعناصر المسببة للرضا الوظيفي للموظفين مما يزيدهم الرغبة في الإستمرار بالعمل و عدم تركه .

لاختبار العلاقة بين مسببات الرضا الوظيفي و رغبة العاملين بالإستمرار في العمل في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف لولاية تندوف ، تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (27) وأشارت النتائج الى ان معامل بيرسون 0.684 وهذه القيمة فاقت 0.5 مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل اي انه كلما توفرت العوامل المسببة للرضا الوظيفي ادى ذلك الى زيادة الالتزام التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف.

خلاصة الفصل :

بعد التطرق فيما سبق الى اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي من جهة وعلى رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل من جهة اخرى ، تم في هذا الفصل تدعيم الفصول السابقة من خلال الدراسة الميدانية ، وهذا باختيارنا للمديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية تندوف لإسقاط الجانب النظري الذي ينص على وجود أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي و رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل و لتأكد من صحة هذه الفرضية و ما صاحبها من فرضيات فرعية قمنا بتوزيع أداة الدراسة و المتمثلة في الإستبيان على عينة من العاملين في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف بولاية تندوف و باستعمال البرنامج الاحصائي **spss** و مجموعة من الاساليب الاحصائية تم تحليل نتائج الدراسة و اختيار فرضيات البحث الموضوعية و الوصول الى نتائج تطبيقية .

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة :

ترتكز المنظمة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية وإستمرار العاملين بها ودرجة إلتزامهم و تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لديهم ليقوموا بتأدية أعمالهم بشكل جيد وفعال

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو معالجة موضوع "اثر مسببات الرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الالستمرار بالعمل" في مؤسسة مديرية اتصالات الجزائر-تندوف- حيث عالجنا الاشكالية " ما هو اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بتندوف؟" من خلال الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي.

اهم نتائج الدراسة:

اولا: نتائج الدراسة النظرية

- الرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في انجاز وتحسين الأداء
- الرضا الوظيفي عنصر اساسي في المنظمة للحفاظ على إستمرار العاملين و زيادة إلتزامهم .
- سعي المنظمة لمعرفة حاجات و رغبات العاملين و تلبيةها لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم و الذي ينتج عنه الإلتزام التنظيمي.

ثانيا: نتائج الدراسة التطبيقية

- بينت الدراسة توفر الوسائل التقنية المكتتبية و الادوات و المعدات و رضا الافراد عن ظروف العمل المادية من حيث درجة الحرارة و الاضاءة مما يزيدهم رغبة في الإستمرار بالعمل في مؤسسة مديرية اتصالات الجزائر لولاية تندوف
- بينت الدراسة توفر الشعور بالاستقرار الوظيفي في المديرية مما ينعكس بالإيجاب على رغبة في الإستمرار بالعمل في مؤسسة مديرية اتصالات الجزائر لولاية تندوف
- بينت الدراسة وجود انسجام و علاقة جيدة بين الرؤساء و المرؤوسين مما يزيد رغبة العاملين و ارتباطهم بالعمل في مؤسسة مديرية اتصالات الجزائر لولاية تندوف
- بينت الدراسة ان الرواتب و الحوافر مجزية وكافية لتحقيق احتياجاتهم وهذا يعود بالآثر الإيجابي على العاملين وادائهم ويزيد من مستوى رضاهم الوظيفي و رغبتهم في الإستمرار بالعمل في مؤسسة مديرية اتصالات الجزائر لولاية تندوف

الخاتمة العامة

- بينت الدراسة رضا الافراد عن الفرص المتاحة للتدريب وفرص تطوير وسائل جديدة و أفضل لأداء العمل مما يزيد رغبة العاملين و ارتباطهم بالعمل في مؤسسة مديرية اتصالات الجزائر لولاية تندوف
- بينت الدراسة رضا الافراد عن شعورهم بقيمة انجازهم و تحقيق الذات داخل العمل المديرية وهذا يعزز من انتمائهم و رغبتهم في الإستمرار بالعمل في مؤسسة مديرية اتصالات الجزائر لولاية تندوف
- بينت الدراسة ان افراد العينة يلتزمون الحياد في العدالة في ما يتعلق بنظام الترقيات وفرص التدريب في المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف
- بينت الدراسة ان افراد العينة راضون عن عملهم في المديرية و لديهم استعداد لبذل جهود ولا يفكرون في ترك العمل بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف.

ثالثا : الإقتراحات

- الحرص على توفير ظروف عمل ملائمة .
- تعزيز الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين داخل المنظمة.
- تحقيق العدالة و المساواة في المنظمة.
- تطبيق برامج تدريبية و تحفيزية للموظفين.
- وضع نظام موضوعي للمكافئة و الترقية يكون مرتبط بالأداء المتميز.

رابعا: أفاق الدراسة

- مثل هذه الدراسات تثير الكثير من التساؤلات و النقاشات والتي يلزمها الكثير من البحث و التقصي فموضوع "العوامل المسببة لرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل" موضوع واسع، لذا يبقى باب الدراسة مفتوح لمن اراد البحث فيه أكثر،لذا نقترح جملة من المواضيع التي قد تكون مكملة لهذه الدراسة:
- تأثير القيادة في إستمرار العاملين بالعمل في المنظمة .
 - الإلتزام التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية.
 - دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين.
 - مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في المؤسسة.

الملاحق



الملاحق :

- 1- الاستبان.
- 2- الجداول الملحقة
- 3- التصريح الشرفي

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم /الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع : تعبئة استبيان لبحث ماستر

ان هذه الاستمارة التي أمامك تهدف الى معرفة اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل وهذا من خلال إجابتك الواضحة على بنود هذه الاستمارة ،لذا نرجو التكرم بالإجابة على كل سؤال بأمانة وموضوعية ،لما لإجاباتكم من أهمية بالغة في نتائج هذه الدراسة، والتي هي جزء من متطلبات الحصول على درجة ماستر في إدارة الموارد البشرية ،علما بان إجابتكم لن تستخدم إلا في أغراض لبحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم معنا

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام.

الطالبة الباحثة:

❖ البوهالي البلال كديحة

❖ باب شيخ مليكة

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر أنثى
2. العمر : 25 سنة فأقل 26-35 36-45 46 سنة فأكثر
3. الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب غير ذلك
4. عدد أفراد الأسرة : لا يوجد 1-3 4-6 6 فما فوق
5. المؤهل العلمي : دكتوراه ماجستير ليسانس بكالوريا ما دون ذلك
6. سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل 6-10 11-15 16 سنة فأكثر
7. الراتب: أقل من 10000 دج 10000 دج-30000 دج 30000 دج-50000 دج 50000 دج فأكثر
8. طبيعة الوظيفة: مدير رئيس مصلحة عون إداري وظيفة أخرى
9. مكان العمل : المقر الرئيسي المقر الفرعي

ثانياً: ظروف العمل

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10. وسائل التقنية المكتبية و الأدوات و المعدات					
11. ظروف العمل المادية من حيث درجة الحرارة و الإضاءة					
12. نظافة مكان العمل					
13. ظروف الأمن و السلامة					
14. ساعات و مواعيد العمل					

ثالثاً: الاستقرار الوظيفي

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15. توفر الشعور بالاستقرار الوظيفي					
16. الشعور بالاطمئنان في الإستمرار بالعمل					
17. النسبة المتقطعة من الراتب					

					الأمان المستقبلي في حالة التقاعد	18.
--	--	--	--	--	----------------------------------	-----

رابعاً: الرؤساء و المرؤوسين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					19. يساعدني رئيسي المباشر حين أجد صعوبة في العمل
					20. التعليمات التي تصدر عن الإدارة واضحة
					21. حرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين
					22. رئيسي يفوضني لاتخاذ قرارات متعلقة بالعمل
					23. يعترف الرؤساء و يقدرون ما أقوم به من عمل
					24. يوجد مستوى تعاون عالي من قبل الزملاء
					25. هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل
					26. تراعي الإدارة النواحي الإنسانية في العمل

خامساً: الراتب و الحوافز

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					27. الراتب يتناسب مع وضعي
					28. يوجد في عملي حوافز متنوعة مناسبة
					29. يتناسب الراتب مع متطلبات المعيشة
					30. الراتب يتناسب مع ما أقوم به
					31. الراتب يتناسب مع أهمية العمل الذي أقوم به
					32. يتناسب الراتب مع المؤهل العلمي الذي احمله
					33. الراتب يشجع على القيام بالعمل بشكل أفضل
					34. يتناسب الراتب مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة

سداسا: توقعات الفرد (ما يطمح له الفرد)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					35. الفرص متاحة للتدريب
					36. يهيئ العمل فرصة لتطوير وسائل جديدة وأفضل لأداء العمل
					37. يتيح العمل فرص التعليم واكتساب خبرات جديدة في مجال العمل
					38. أتوقع الحصول في فرص تعليمية متطورة
					39. أتوقع التقدم في العمل بشكل جيد
					40. العمل يمنحني المكانة الاجتماعية اللائقة
					41. أتوقع مستقبل أفضل في عملي
					42. أتوقع الحصول على تدريب يتناسب مع طبيعة المهنة

سابعا: قيمة الانجاز

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					43. اشعر بالفخر و الاعتراز في عملي
					44. اشعر ان عملي مؤشر على كفاءتي
					45. اشعر بالراحة النفسية في عملي
					46. اشعر بقيمتي و تحقيق الذات داخل عملي

ثامنا :العدالة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					47. نظام العمل عادل
					48. توجد عدالة في الحصول على الترقيّة
					49. توجد عدالة في توزيع واجبات العمل بين العاملين
					50. توجد عدالة في توزيع الحوافز والمكافآت
					51. الموظفون في العمل يعملون بالمساواة
					52. طريقة تقييم الأداء في العمل صحيحة وعادلة
					53. توجد عدالة في توزيع الفرص التدريبية والتطويرية

تاسعا: الرغبة في الإستمرار في العمل

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					54. لا أفكر حاليا في ترك العمل إطلاقا
					55. العمل يوفر فرص النمو والتطور
					56. أنا راض ومرتاح بالعمل
					57. لدي استعداد لبذل جهود كبيرة لإنجاح العمل
					58. عملي مهم ويستحق الإستمرار به
					59. لدي استعداد للقيام بأي مهمة توكل لي للاحتفاظ بالعمل الحالي
					60. تتطابق قيمي الشخصية مع قيم العمل
					61. يوفر عملي مزايا غير متوفرة في عمل آخر

Corrélations

	مسببات الرضا الوظيفي	الرغبة في الإستمرار
العوامل المسببة للرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 0,684** 46
الرغبة في الإستمرار	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 0,684** 46

Corrélations

	مسببات الرضا الوظيفي	الرغبة في الإستمرار
العوامل المسببة للرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 0,684** 46
الرغبة في الإستمرار	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 0,684** 46

الخبرة سنوات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
فأقل سنوات 5	3	5,3	6,5	6,5
10 الى 6 من	13	22,8	28,3	34,8
15 الى 11 من	18	31,6	39,1	73,9
فأكثر سنة 16	12	21,1	26,1	100,0
Total	46	80,7	100,0	
Manquant				
Système	11	19,3		
Total	57	100,0		

الراتب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	10000 من اقل	1	1,8	2,2	2,2
	30000 الى 10000 من	3	5,3	6,5	8,7
	50000 الى 30000 من	8	14,0	17,4	26,1
	فأكثر 50000	34	59,6	73,9	100,0
	Total	46	80,7	100,0	
Manquant	Système	11	19,3		
Total		57	100,0		

الوظيفة طبيعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مصلحة رئيس	26	45,6	56,5	56,5
	اداري عون	15	26,3	32,6	89,1
	أخرى وظيفة	5	8,8	10,9	100,0
	Total	46	80,7	100,0	
Manquant	Système	11	19,3		
Total		57	100,0		

العمل مكان

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الرئيسي المقر	26	45,6	56,5	56,5
	الفرعي المقر	20	35,1	43,5	100,0
	Total	46	80,7	100,0	
Manquant	Système	11	19,3		
Total		57	100,0		

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,904	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,953	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,944	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,956	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	8

Corrélations

		ظروف العمل	الرغبة في الإستمرار
ظروف العمل	Corrélation de Pearson	1	,070
	Sig. (bilatérale)		,643
	N	46	46
الرغبة في الإستمرار	Corrélation de Pearson	,070	1
	Sig. (bilatérale)	,643	
	N	46	46

Corrélations

		الاستقرار الوظيفي	الرغبة في الإستمرار
الاستقرار الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,301 ⁺
	Sig. (bilatérale)		,042
	N	46	46
الرغبة في الإستمرار	Corrélation de Pearson	,301 ⁺	1
	Sig. (bilatérale)	,042	
	N	46	46

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		الرؤساء والمرؤوسين	الرغبة في الإستمرار
الرؤساء والمرؤوسين	Corrélation de Pearson	1	,377**
	Sig. (bilatérale)		,010
	N	46	46
الرغبة في الإستمرار	Corrélation de Pearson	,377**	1
	Sig. (bilatérale)	,010	
	N	46	46

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الراتب والحوافز	الرغبة في الإستمرار
الراتب والحوافز	Corrélation de Pearson	1	,782**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	46	46
الرغبة في الإستمرار	Corrélation de Pearson	,782**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	46	46

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		توقعات الفرد	الرغبة في الإستمرار
توقعات الفرد	Corrélation de Pearson	1	,739**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	46	46
الرغبة في الإستمرار	Corrélation de Pearson	,739**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	46	46

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		قيمة الانجاز	الرغبة في الإستمرار
قيمة الانجاز	Corrélation de Pearson	1	,639**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	46	46
الرغبة في الإستمرار	Corrélation de Pearson	,639**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	46	46

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		العدالة	الرغبة في الإستمرار
العدالة	Corrélation de Pearson	1	,445**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	46	46
الرغبة في الإستمرار	Corrélation de Pearson	,445**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	46	46

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Coefficientsa

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	-,304	,297		-1,022	,313
	العوامل المسببة للرضا الوظيفي	1,068	,120	,802	8,899	,000

a. Variable dépendante : الرغبة في الإستمرار

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic Of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education And Scientific Research

University Center Of Ali Kafi Tindouf
Institute of Economic Sciences, Commercial
Sciences & Management Sciences
Departement of Management Sciences



المركز الجامعي علي كافي تندوف
معهد العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه:

السيدة) بادج ستيخ هليسة الصفة: طالب(ة) بمئة ثانية ماستر

الحامل ب. ت. و. رقم: 417079063 الصادرة بتاريخ: 2020/01/10 عن: بلدية تندوف

المسجل(ة) بمعهد: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير : علوم التسيير

والمكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة ماستر عنوانها:

أثر العوامل السببية لرضا الموظفين على رغبة العاملين
في الإستثمار بالعمل

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه. وعم وجود سرقة علمية.

تندوف بتاريخ: 2023/05/17

إمضاء المعني



عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
و بتفويض منه
السيدة: بلكوش زهور

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic Of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education And Scientific Research

University Center Of Ali Kafi Tindouf
Institute of Economic Sciences, Commercial
Sciences & Management Sciences
Departement of Management Sciences



المركز الجامعي علي كافي تندوف
معهد العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه:

السيدة) الموهالي الهدل كريمة الصفة: طالب(ة) سنة ثانية ماستر

الحامل ب. ت. و. رقم: 109650217 الصادرة بتاريخ: 2018/06/14 عن: بلدية تندوف.

المسجل(ة) بمعهد: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة ماستر عنونها:

أثر العوامل النفسية للرضا الوظيفي على رغبة العاملين

في الاستمرار بالعمل.

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراجعة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه، وعم وجود سرقة علمية.

تندوف بتاريخ: 2023/05/17

امضاء المعني

Kadi



مصادقة البلدية



عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
و بتفويض منه
السيدة: بلكوش زهور

قائمة المراجع

المراجع :

الكتب :

- لكل منيف، كتاب تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي، دار المثقف للنشر و التوزيع، 2018

الأطروحات و المذكرات الجامعية :

- احمد علي ائمة، زغامين ناجم، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي بمدينة التربية لولاية تندوف، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة علي كافي تندوف، سنة 2018/2019
- بكري أحلام، الإلتزام التنظيمي و تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع جامعة المسيلة، سنة 2012-2013
- ستي سيداحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الإلتزام التنظيمي والنية في ترك العمل، دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، 2016/2017
- سليبي محمد، حمودي عبد الكريم، دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة ماستر، دراسة حالة مديرية الضرائب لتندوف، جامعة علي كافي تندوف، سنة 2017-2018
- عبد الرحمن سويلم، الضغوط النفسية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى عمال الدوريات دراسة ميدانية بالوحدة الثانوية للحماية المدنية بنورة-غرداية- مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في العلوم النفس، جامعة غرداية، 2019-2020
- العبودي فاتح، الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية الخزف الصحي بالمليبية ولاية جيجل، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2007/2008
- عدودة زين الدين، علاقة الرضا الوظيفي بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، دراسة حالة ملبنة الاوراس باتنة، جامعة محمد خيضر - بسكرة- 2014/2015.
- عشيري ابراهيم، ناب هاني، العايد مريم، اثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي للعاملين، دراسة حالة -شركة بالوادي- مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2021-2022

عويش إيمان ،سالمي ربيعة ،تأثير الرضا الوظيفي على دوران العمل ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر دراسة حالة على مستوى المؤسسات العمومية -املاك الدولة -تندوف،جامعة علي كافي تندوف 2022/2021

محمد بن غالب العوفي،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي،دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض ،بمبحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية -الرياض-،سنة 2005

مزوني محمد،اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ،دراسة حالة في مؤسسة المجمع الصناعي للورق و السليلوز في سعيدة،جامعة الدكتور مولاي الطاهر ،السنة 2022/2021
مسعود بن خلفان بن ربيع الجابري،الإلتزام التنظيمي لدى معلمي و معلمات التعليم الاساسي {5-10} وعلاقته بمستوى الاداء بسلطنة عمان،رسالة مقدمة الى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاصول و الادارة التربوية جامعة مؤتة،2012،

نور الهدى ماضي /مليكة بوالجاج ، اثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام لتنظيمي،دراسة حالة المؤسسة المينائية-جن جن - جيجل ،مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل،سنة 2017-2017

مقالات:

مريم -زهراوي ،دلالات و أبعاد الرضا الوظيفي ،مقال ،جامعة صالح بو بونيدر قسنطينة،الباحث الاجتماعي العدد 2017-13

الجرائد و المجلات :

ا.د/عبد الرحمن برقوق،الباحثة:هدى درنوبي،الإلتزام التنظيمي (المفهوم،الإبعاد والنتائج)،مجلة علوم والمجتمع،العدد 13،جامعة بسكرة،الجزائر،سنة 2014

أ.عاشوري ابتسام،الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية،جامعة بسكرة ، مجلة تاريخ العلوم العدد السادس

اسامة سليمان علي الصلاحين،د.عبد الاله العطار، واقع الإلتزام التنظيمي في وزارة التخطيط و التعاون الدولي المملكة الاردنية الهاشمية -من وجهة نظر الموظفين -دراسة ميدانية - ،جامعة محمد الأول،وجدة -المغرب،مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة

د.سامية ابريغم،ط.د.بمينة بوقندورة، اقع الإلتزام التنظيمي للافراد داخل المؤسسة ، جامعة ام لبواقي، الجزائر،مجلة الدراسات المالية و المحاسبية والادارية المجلد 06، العدد 01-جوان 2019

سيفي يوسف، ا.د مزيان محمد، عوامل الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي ، جامعة وهران، مجلة التنمية البشرية العدد 11 نوفمبر 2018

نجيب بصيلة السياسة الاجتماعية والاستجابة للحياجات الاساسية للانسان على ضوء نظرية ماسلو، جامعة سعيدة الجزائر، مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام لبواقي، المجلد 8، العدد 1-مارس 2021