

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. فكرون السعيد

من إعداد:

بكري أحلام

السنة الجامعية: 2012-2013

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
	الإطار المنهجي للدراسة
06	الإشكالية
09	الفرضيات
09	أسباب اختيار الموضوع
10	أهمية الموضوع
10	تحديد المفاهيم
13	الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي
19	تمهيد
20	مفهوم الالتزام التنظيمي
22	خصائص الالتزام التنظيمي
22	أبعاد الالتزام التنظيمي
23	أهمية الالتزام الوظيفي
25	مراحل تطور الالتزام التنظيمي
26	العوامل المؤثرة في الالتزام
29	الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي
31	الخلاصة
	الفصل الثالث : الرضا الوظيفي
34	تمهيد
35	طبيعة ومفهوم الرضا الوظيفي
36	أهمية الرضا الوظيفي
37	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

فهرس المحتويات

39	نظريات الرضا الوظيفي
49	طرق قياس الرضا الوظيفي
54	الخلاصة
	الفصل الرابع : التعريف بميدان الدراسة ومنهجية البحث
57	التعريف بميدان الدراسة
62	الأدوات جمع البيانات
63	منهج الدراسة
64	عينة الدراسة
	الفصل الخامس : تحليل وعرض النتائج
71	تحليل الفرصة الأولى
81	تحليل الفرضية الثانية
98	الاستنتاج العام
100	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الجدول
1	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
2	توزيع أفراد العينة حسب السن
3	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية
4	توزيع أفراد العينة حسب التقاطع بين الجنس والسن
5	توزيع أفراد العينة حسب التقاطع بين الجنس والاقدمية
6	تبيين العلاقة بين الجنس والشعور بالارتباط بين العامل والمؤسسة
7	تبيين العلاقة بين السن والاستعداد لبذل مجهود أكبر في العمل
8	تبيين العلاقة بين الاقدمية ودرجة ولاء العمال إتجاه المؤسسة
9	تبيين العلاقة بين السن والتطابق بين قيم العامل وقيم المؤسسة
10	تبيين العلاقة بين الجنس واعتبار العمال أن مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم
11	تبيين العلاقة بين السن وبذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة
12	تبيين العلاقة بين الاقدمية وهل الفوائد هي الدافع للبقاء في المؤسسة
13	توضيح العلاقة بين الارتباط النفسي بين العامل ومؤسسته او بين الجهد الذي تبذله الادارة لاهتمام بالحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين
14	توضيح العلاقة بين اهداف العامل يكون بتحقيق اهداف المؤسسة وبين وظيفتك تحقق لك اشباعا من الناحية المادية.
15	توضيح العلاقة بين تتحدث عن وظيفتك بفخر واعتزاز وبين وظيفتك تحقق لك اشباعا من الناحية المعنوية.
16	توضيح العلاقة بين انت تحافظ على ممتلكات المؤسسة وبين انت راضي عن علاقتك بالإدارة.
17	توضيح العلاقة بين لديك استعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لنجاح المؤسسة وبين كيف هي بيئة العمل من حيث الظروف
18	توضيح العلاقة بين درجة ولاء العامل للمؤسسة وبين شعوره بالاحترام والتقدير داخلها
19	توضيح العلاقة بين اهتمام العامل بسمعة المؤسسة ومستقبلها في السوق وبين تفكيره في مغادرتها.
20	توضيح العمل في هذه المؤسسة أفضل فرصة قدمت لك وبين انت راض عن عملك في هذه المؤسسة.
21	توضيح العلاقة بين تعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكلك وبين شعور العامل بالضغط والاحباط داخل العمل
22	توضيح العلاقة بين تبذل الجهد الاقصى لتحقيق أهداف المؤسسة وبين لديك فرصة للترقية والامتيازات
23	توضيح العلاقة بين تجعلك المؤسسة تقدم الافضل من ناحية الأهداف وبين الاجر المناسب لمنصب عملك
24	توضيح العلاقة بين أهمية الفوائد في الحياة المهنية وبين تفكير العامل في مغادرة المؤسسة

لقد ركز الباحثون على الفرد في التنظيم بوصفه عنصرا أساسيا يساعد على تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة و علا دراسة سلوكه ومحاولة التأثير في هذا السلوك ليتوافق مع سلوك التنظيم ،و ثمة متغيرات متعددة تؤثر على سلوك الفرد ،والالتزام التنظيمي احد هذه المتغيرات

وقد حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء ،كونه من السلوكيات المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تعزيزها لدا أعضائها

فالالتزام التنظيمي يؤثر بلا شك في أداء و فعالية العاملين للعمل ،ومن ثمة في أداء المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها ،حيث انه يعد من المصطلحات الحديثة في مجال العلوم الإنسانية و يصفه البعض انه العملية التي تصبح فيها أهداف وقيم المؤسسة أكثر اندماجا مع أهداف و قيم العاملين ،و عليه فان الفرد في المؤسسة كلما تطابقت أهدافه مع أهدافها كلما تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله ،ويظهر ذلك في أداء المهام الموكلة إليه

وتحاول الدراسة معرفة هل أن الالتزام التنظيمي يحقق الرضا الوظيفي ،من خلال اهتمام المؤسسة بسلوك العاملين وهي تعمل على إشباع حاجاتهم ،مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ،فالمورد البشري يعمل بكل طاقة وأمانة ون اجل تحقيق أهداف المؤسسة ،مما يعني ان لديه رغبة في العمل و يملك درجة من الالتزام ،فينعكس على معدلات الإنتاجية التي ترتفع ومنه تشبع حاجات العمال و يحقق الرضا الوظيفي لهم ومن هنا جاءت تساؤلات الإشكالية كالتالي :

هل الالتزام التنظيمي يحقق الرضا الوظيفي داخل مؤسسة مطاحن الحنونة

بالمسيلة ؟

هل هناك درجة عالية من التزام العاملين داخل مؤسسة مطاحن الحضنة ؟

هل الرضا الوظيفي هو محصلة قيام العامل بواجباته اتجاه مؤسسته ؟ أي التزامه

داخلها.

وللإجابة على هذه التساؤلات صغنا الفرضيات صياغة منهجية كالتالي:

الالتزام التنظيمي يحقق الرضا الوظيفي

هناك درجة عالية من الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة مطاحن الحضنة

الرضا الوظيفي هو محصلة قيام العامل بواجباته أي التزامه داخلها

وقصد اختبار الفرضيات اعتمدنا على الجانب الميداني بعد أن وزعنا الاستمارة و

جمعها قمنا بتحليل الجداول للفرضية الأولى و الثانية .

و اعتمدت الدراسة على خمسة فصول ،يحتوي الفصل الأول منها على جل

الإجراءات المنهجية للدراسة ،الذي تطرقنا فيه إلى الإشكالية و الفرضيات ثم أهمية الموضوع

وأهدافه،بعدها يأتي تحديد المفاهيم .

الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى الالتزام التنظيمي ،بيننا فيه المفهوم ،ثم الخصائص

،الأهمية ،بعدها أبعاد الالتزام التنظيمي ،فمراحل تطوره ،ثم العوامل المؤثرة فيه وفي الأخير

الآثار المترتبة عنه.

الفصل الثالث عرضنا فيه الرضا الوظيفي ،بيننا فيه طبيعة الرضا الوظيفي و مفهومه

،ثم أهميته ،فالعوامل المؤثرة فيه ،بعدها نظريات الرضا الوظيفي ،وفي الأخير طرق قياس

الرضا الوظيفي.

أما الفصل الرابع فنتناولنا فيه الجانب الميداني ،حيث عرضنا المنهج ،الأدوات المستخدمة في الدراسة .

الفصل الخامس عرضنا فيه تحليل النتائج من خلال تحليل الفرضية الأولى والفرضية الثانية وفي الأخير الاستنتاجات والخاتمة .

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- مقدمة
- الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية الموضوع
- الإشكالية
- الفرضيات
- تحديد المفاهيم
- الدراسات السابقة

إن التنظيم الصناعي ليس مجرد آلات إنتاجية وهيكل تنظيمي فقط، بل يدخل في إطاره العنصر البشري الذي تتوقف عليه كل العمليات الإنتاجية، وبالتالي السير الحسن لهذا التنظيم وضمان تحقيق أهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى تشكيل علاقات سوسيو تنظيمية تربط العامل بكل من الإدارة والمشرف فإن ذلك يساعد على خلق جو من الاطمئنان والرضا الوظيفي، لذا فإن نجاح أي تنظيم يعتمد على عدّة إجراءات واعتبارات يضعها العامل في اعتباره ينظم بها سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة⁽¹⁾.

ومن بين هذه العلاقات السوسيو تنظيمية نجد الالتزام التنظيمي الذي يعد من الظواهر التي اهتم بها العاملون في مجال السلوك التنظيمي منذ مطلع القرن العشرين وذلك بمعرفة محدداته وما يترتب عليه من سلوك يؤثر في مستقبل المنظمة والعاملين وتحقيق الأهداف المخطط لها، ومن أمثلة ذلك نجد التجربة اليابانية والألمانية، الذين اعتبروا الالتزام شيء مقدس لدى العاملين فيبقون في مؤسساتهم حتى التقاعد ويحرصون على تقديم الأفضل، حيث تصل درجة الالتزام عندهم إلى 190⁽²⁾.

إذن فالالتزام التنظيمي هو حالة شعورية تقنية يشعر الفرد من خلاله بالانتماء للمنظمة، ويعتبر أهدافها هي أهدافه ويسعى إلى تحقيقها، ويقدم على مجهوداته العضلية والفكرية من

¹ وجه الرضا : أداء العامل في التنظيم الصناعي، الطبعة الأولى، شركة باننت، باتنة سبتمبر 2003، ص 1

² إيناس فواد فلان : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين بدائرة التربية والتعليم، مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية 2007، ص 6

أجل خدمتها. فهو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية الأخرى داخل التنظيم.

فداخل المؤسسة الواحدة نجد لكل فرد عامل اتجاهاته ودوافعه وطريقة تفكيره التي توجه سلوكه، وبالتالي صعوبة السيطرة على مكونات البيئة النفسية للفرد، فلكل واحد منها شيء من الاختلاف يميّزه على الآخرين.

لذا فإن نجاح المؤسسة ووصولها لأهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وسعيهم للوصول إليها، فالاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، تعني أنّ الفرد له درجة من الالتزام التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق أهدافه وشعوره بالرضا داخلها⁽¹⁾.

من جهة أخرى، هناك العديد من المصطلحات التي يشعر بها الفرد حيال عمله منها الرضا الوظيفي وتشير إلى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله، فكلّما كان العامل ملتزم بأداء وظيفته ومؤمن بأهدافه مؤسسته كلما شعر أنّها تحقق له إشباعاً، فيكون راضياً عن عمله، أمّا إذا كان العامل غير ملتزم بأداء وظيفته وغير مؤمن بأهداف مؤسسته فإنه يشعر أنّها لا تحقق له إشباعاً، وبالتالي لا يكون راضياً عن عمله.

فالرضا الوظيفي هو سلوك ضمني داخلي ضد يظل كامناً وقد يظهر في سلوك الفرد⁽²⁾.

¹ فاروق فيله، السيد محمد عبد المجيد: سلوك التنظيمي، الطبعة 2 دار الميسرة 2009، ص 184.

² أحمد صغير عاشور: إدارة القوب العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 1983، ص 139

الفصل الأول _____ الإطار المنهجي للدراسة

ويؤكد الباحثون الاجتماعيون على أهمية الالتزام الوظيفي كمتغير في فهم سلوك العامل والتنظيم، فعندما تفهم المؤسسة سلوك العاملين تعمل على إشباع حاجاتهم، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لهم، وتحفظ المؤسسة من الصراعات.

وسأحاول في هذه الدراسة تبين كيف أن الالتزام التنظيمي يؤدي إلى تحقيق رضا وظيفي، لما لهذين المتغيرين من تأثير واضح على فعالية التنظيم وإنتاجيته فالمورد البشري يعمل بكل طاقة وأمانة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، مما يعني تحقيق التزام ورغبة في العمل، ينعكس بدوره على رفع معدلات الإنتاجية والجودة، أي إشباع حاجات العاملين وتحقيق رضا وظيفي لهم.

من خلال المعطيات السابقة جاءت تساؤلات الإشكالية وبالتالي:

هل الالتزام التنظيمي يحقق الرضا الوظيفي داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ؟

هل هناك درجة عالية من التزام العاملين داخل مؤسسة مطاحن الحضنة؟

هل الرضا الوظيفي هو محصلة قيام العامل بواجباته اتجاه مؤسساته؟ (أي التزامه داخلها)

✓ الفرضيات:

من أجل الإجابة على تساؤلات الإشكالية صغنا الفرضيات كالتالي:

- الالتزام التنظيمي يحقق الرضا الوظيفي.
- هناك درجة عالية من التزام العاملين داخل مؤسسة مطاحن الحضنة؟
- الرضا الوظيفي هو محصلة قيام العامل بواجباته اتجاه مؤسساته؟ (أي التزامه داخلها)

✓ أسباب اختيار الموضوع وأهدافه:

لا شك أنّ أي عمل منهجي علمي لا بدّ أن يكون مسبوقاً منطقياً بجملة من الدواعي والأهداف التي دفعت الباحث للاهتمام به ودراسته، وقد تبلورت أسباب اختياري لهذا الموضوع فيما يلي:

الرغبة في دراسة الموضوع كون الالتزام التنظيمي من الظواهر الحديثة التي أصبحت المؤسسات الكبرى تعتمد عليه في تحقيق أهدافها.

الرغبة في محاولة إثراء التراث العلمي السوسيولوجي ومكتبة الجامعة بهذا الموضوع والوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها.

التعرف على درجة التزام العاملين داخل المؤسسة محلّ الدراسة.

✓ أهمية الموضوع:

ترتبط أهمية الدراسة بأهمية الموضوع نفسه، فهي تعالج ظاهرتين من أهم ظواهر السلوك التنظيمي، ويمكن أن نبرزها فيما يلي:

كون الالتزام التنظيمي ذو دور فعال يؤثر في أداء العاملين ورفع الإنتاجية

يعتبر الالتزام التنظيمي ذو أهمية، فهو من المواضيع الحديثة في السلوك التنظيمي الذي بدأ الباحثون الاجتماعيون بدراستها داخل المؤسسات .

✓ تحديد مفاهيم الدراسة:

إن تحديد المفاهيم يعتبر أمر ضروري بالنسبة لكل دراسة علمية لذا سأشعر في المفاهيم الأساسية المستخدمة في هذه الدراسة وتحديد ما يقصد بها تحديداً إجرائياً وهذه المفاهيم هي:

***الالتزام التنظيمي:** هو تعبير عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثمة قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها، ويتمثل الالتزام التنظيمي في اعتقاد القوى العاملة أهداف المنظمة والسعي لتحقيقها (1) .

هو حالة اجتماعية ونفسية تدلّ على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر والتمسك بأهداف وقيم المنظمة والشعور

¹ فاروق عبده فيله، السيد محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي / مرجع سابق ص 282

القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار . الالتزام التنظيمي يستخدم ليشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالِدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها و الرغبة في البقاء بها مدة أطول (1) .

***التعريف الإجرائي:** نعني بالالتزام التنظيمي حسب هذه الدراسة أنه شعور الفرد العامل بالانتماء للمؤسسة وأن أهدافها هي أهدافه التي يسعى بكل جهد وبكل إخلاص في العمل إلى تحقيقها من أجل رفع الإنتاجية وتحقيق أهدافها سوف يؤدي إلى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته .

***الرضا الوظيفي:** هو شعور الفرد العامل اتجاه الوظيفة والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه له الوظيفة وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة وعرفه آخرون على أنه قدرة عمل الفرد على إشباع حاجاته الأساسية التي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته (2) . و الرضا الوظيفي هو حالة إشباع يحققها الفرد أو التنظيم اتجاه الأهداف التي كان يَرجو أن يحققها من خلال العمل، وتختلف الأهداف وأولوياتها من شخص لآخر والتي منها الأهداف المادية والمعنوية كاحترام وتقدير الذات ونجاح المشروع. أو هو حالة الشعور النفسي بالارتياح والاقتناع اتجاه النتائج والأهداف المحققة الفردية والجماعية (3)، أو هو مدى اقتناع الأفراد بظروف عملهم مثل الاقتناع بالأجر والعلاقات مع الرؤساء والظروف الفيزيائية للعمل، وهو مجموعة مشاعر الفرد اتجاه عمله والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل

¹ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية 2011، ص 20

² فاروق عبد فيله السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ص 259

³ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، مرجع سابق ص 7

الفصل الأول _____ الإطار المنهجي للدراسة

بالنسبة للفرد، فإذا شعر الفرد أنّ عمله يحقق له إشباعا لحاجاته أصبحت مشاعره إيجابية نحو العمل، أي أصبح الفرد راضيا عن العمل الذي يؤديه ⁽¹⁾

***التعريف الإجرائي:** نعني بالرضا الوظيفي في هذه الدراسة شعور الفرد العامل بالارتياح في وظيفته وبأنها تحقق له إشباعا لحاجياته النفسية والمادية وذلك عندما يؤدي وظيفته على أكمل وجه فإنه يحقق أهدافه وبالتالي تحقيق أهدافه.

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب 2007، ص178

✓ الدراسات السابقة:

تمهيد:

تعدّ الدراسات السابقة من الخطوات الأولى عند إجراء موضوع ما فهي جزء لا يتجزأ من البحث الكامل، ويمكن أن تساعدنا في توسيع القاعدة المعرفية لجوانب البحث، وتساعد في ضبط الإشكالية، كما أنّها تعطي معنى لنتائج البحث من خلال مقارنة ما توصل إليه الباحث من نتائج مع نتائج الدراسات السابقة.

والدراسات السابقة التي تناولتها التي لها علاقة بموضوع بحثي هي كالتالي:

*دراسة الدكتور محمد مصطفى الخرشوم بعنوان تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب) سنة 2011 . حاولت الدراسة الإجابة على الفرضيات التالية:

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

يؤثر مناخ الخدمة معنويا وبشكل إيجابي في الرضا الوظيفي للعاملين في المعاهد التقنية
يؤثر مناخ الخدمة وبشكل إيجابي في الالتزام الوظيفي للعاملين في المعاهد التقنية وقد بلغ حجم العينة 86 عاملا من المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب في سوريا توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

إنّ مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفع، وإنّ هناك فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر وعدد سنوات الخبرة

إنّ هناك أثر معنوي لمتغير مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي، وان الرضا الوظيفي كمتغير وسيط له أثر بشكل معنوي في علاقة مناخ الخدمة بالالتزام التنظيمي

*دراسة إيناس فؤاد نواوي فلملبان ، بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكّة المكرمة رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أمّ القرى سنة 2007 ، هدفت الدراسة إلى التعرّف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين و المشرفات ، والوقوف على علاقة كل من الالتزام والرضا الوظيفي بكلّ من متغيرات (الجنس، المؤهلّ العلمي ، التخصصّ ، الحالة الاجتماعية) للمشرفين والمشرفات التربويين بمكّة ، اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، واختارت عيّنة مكونة من 103 مشرفا و 175 مشرفة تربويا ، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية مشوّشة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات التربويين تبعا للتخصص العلمي والجنس لصالح الذكور.
- أنّ كلّ من المشرفين والمشرفات التربويين يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي
- *دراسة محمّد بن قالب العرقي بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض 2005 ، حاولت الدراسة التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية
- مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في الرياض

- مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق
- أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض
- و اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوفي الارتباطي واختار عينة مكونة من 240 موظف وقد استخدم الحصر الشامل ، توصلت الدراسة للنتائج التالية:
- أن القيم السائدة والمكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق هي في قيمة القوة ثم الفعالية ثم فرق العمل ثم الكفاءة ثم النظام ثم الصفوة وهي تسود بدرجة متوسطة.
- أن مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق عال المعال نسبيا
- أن الثقافة ترتبط بعلاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي، كما ترتبط معه أيضا الثقافة التنظيمية بعلاقة إيجابية
- أوجه الاختلاف والتشابه مع الدراسة الحالية :
- إن أغلبية هذه الدراسات أتبعَت المنهج الوصفي وهي خاصة مشتركة بينهم وبين هذا البحث وذلك أنه ملائم لجميع البيانات الواقعة
- كل هذه الدراسات استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات
- الاختلاف في المجال الزمني والمكاني:
- ركّزت هذه الدراسات على الالتزام التنظيمي كمتغير تابع عكس هذه الدراسة التي تركز عليه كمتغير مستقل.

-الاختلاف في حجم العينة وكذا الاختلاف في النتائج

الاستفادة: كانت لهذه الدراسات فائدة أضافتها على هذه الدراسة وهي:

الاستفادة في ضبط الفرضيات وبناء الإشكالية

توجيه في مجال المراجع والمساعدة على التوجيه إلى المراجع المرجوة مباشرة

المساعدة في تحليل الجداول والتأويل السوسولوجي

الفصل الثاني

الالتزام التنظيمي

- تمهيد
- مفهوم الالتزام التنظيمي
- خصائص الالتزام التنظيمي
- أبعاد الالتزام التنظيمي
- أهمية الالتزام التنظيمي
- مراحل تطور الالتزام التنظيمي
- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
- الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي
- المداخل لدراسة الالتزام التنظيمي
- خلاصة

يعتبر موضوع الإلتزام التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثون في عدة مجالات، قاموا بدراسة هذه الظاهرة في المؤسسات بشتى أنواعها، وذلك بغية الوصول إلى فهم أعمق لطبيعة السلوك الإنساني وتحديد أوضح للعوامل المؤثرة فيه وتبيان أثره على فعالية تلك المنظمات ومخرجاتها، بالإضافة إلى مساعدة الإدارة على تحفيز السلوك الجيد وتعزيز الانتماء لما له من أثر في استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها وتشير الأدبيات الإدارية إلى أنّ الإلتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات، إلا أنّ مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينيات وأوال السبعينيات في هذا القرن.

وقد جاء هذا الفصل موضحاً لمفهوم الإلتزام التنظيمي وخصائصه وأهميته، وأبعاده والمراحل التي مرّ بها في تطوره، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه، ثم آثاره التنظيمية.

✓ مفهوم الإلتزام التنظيمي:

يعدّ مفهوم الإلتزام التنظيمي من أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تعدّدت مفاهيمه وتباينت فيمن بينها نظرا لتعدّد العوامل المؤثّرة فيه، واختلاف مداخل دراسته ونتائج الدراسات التي تناولته.

ويبدل مفهوم الإلتزام في اللغة إلى الاندماج أو الرغبة أو القبول والاستعداد وكان لعلماء الاجتماع السبق في البحث في هذا المجال لأن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع الآخرين وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية، ومن هنا ندرك أنّ الإلتزام جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثّل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه⁽¹⁾

وقد عرف keyton الإلتزام التنظيمي بأنّه عملية مستمرة ومعقدة فمن خلاله يتواجد أعضاء المنظمة ومن خلاله يحافظ هؤلاء الأعداد على المنظمة ويريدون التغيير فيها.⁽²⁾

ويعرف "بورثر" وآخرون الإلتزام التنظيمي أنّه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأنّ الفرد الذي يظهر مستوى عال من الإلتزام التنظيمي اتجاء المنظمة لديه الصفات التالية:

- الاعتقاد قوي بتول أهداف وقيم المنظمة.
- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة⁽³⁾.

¹محمد مصطفى الخرشوم: تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد النفسية في جامعة حلب : مجلة جامعة حلب دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27 ، العدد 3 ، 2011 ، ص 173

²Keyton :communication and organisation , cqtqundh sogem2008 ,p1242

³العيادي احمد حميد محمد : الإلتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين محافظة جدة : رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة ام القرى ، مكة المكرمة 2000 ، ص 12

ومن أوائل من قدّموا تعريفاً للإلتزام التنظيمي كان "بورتر" و "سميث" سنة 1970، حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفوه بأنه توجه يتسم بالانفعالية والايجابية نحو المنظمة.

ويركّز "أورايلي" و "شاتمن" على المنظور النفسي للإلتزام ويعرفاه بأنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل والتي تبني قيم المنظمة ويشير الباحثان إلى أنّ هناك ثلاث جوانب للإلتزام النفسي وهي :

- الإذعان

- تحديد الهوية

- الشرب أو الاستيطان

ويعود الإذعان أي إذعان الفرد للمنظمة التي توقعه تلقي المكافآت الخارجية والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل المناسب، أما تحديد الهوية فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الشخص على الانتماء للمنظمة أما الشرب فيعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد والمنظمة (1).

أما Buchanan فيرى بأنّ مفهوم الإلتزام واستيعابه يتم من خلال مؤشّراته الثلاث (التتابع و الإنشاء والولاء) ، وقد عبّر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل أقصى جهد لصالحها والمحافظة على عفويته فيها (2).

- بالتالي يمكن القول أنّ الإلتزام التنظيمي حالة شعورية نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكه حيث يسعى إلى إنجاز هذه المنظمة، وبذل قصارى الجهد، والإلتزام لتحقيق ذلك

¹محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2005 ص 33-34

²حقير نعيمة عباس وآخرون : الإلتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في بغداد، مجلّة اتحاد الجامعات العربية العدد 31 ، 1996 ص 77

✓ خصائص الإلتزام التنظيمي:

يتميز الإلتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص وهي:

- 1- إن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية شعورية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليه.
- 2- يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- 3- يتصف الأفراد الذين لديهم الإلتزام التنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها ويدل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.
- 4- يتّصف الإلتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد⁽¹⁾.

✓ أبعاد الإلتزام التنظيمي :

ميّز "ماير و"والين" و "سميث" بين ثلاث أبعاد للإلتزام التنظيمي وهي:

- **الإلتزام العاطفي المؤثر:** يتأثر بدرجة إدراك العامل للخصائص المميّزة لعمله من درجة استقلالية وأهميّة وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعّالة.
- **الإلتزام الأخلاقي المعياري:** ويقصد به إحساس الموظف الإلتزام نحو البقاء مع المنظمة ويتعزز هذا الإحساس بالدعم من قبل المنظمة والسّماح لهم بالمشاركة والتفاعل والمساهمة في وضع الأهداف والخطط.
- **الإلتزام المستمر:** درجة الإلتزام في هذه الحالة تحكّم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استثمر مع التنظيم، مقابل ما سيفقده لو قرّر الالتحاق بجهات أخرى، ويتأثر هذا النوع بتقدم السن وطول العمر الوظيفي.

وقد حدّد "ستاو" 1977 و"سيلانيك" أبعاد الإلتزام التنظيمي إلى البعدين التاليين :

¹إناس فؤاد نواوي فلميان : مرجع سابق ص 33

الفصل الثاني الإلتزام التنظيمي

أ- **الالتزام الاتجاري** : والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتتزايد لديه الرغبة في الاستمرار بها.

ب- **الالتزام السلوكي** : المقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته ،ناتجا من سلوكه السابق ، فجهده ووقته الذي يقتضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها

وبعفويتها، أمّا "كيدرون" فيذكر بعدين للالتزام هما :

أ- **الالتزام الاخلاصي** : والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءاً من قيمه وأهدافه.

ب- **الالتزام المحسوب**: المقصود بها الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود بديل بمؤسسة أخرى ويمزاياها أفضل⁽¹⁾

✓ أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات إن ارتفاع مستوى الالتزام في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدّمها ظاهرتي الغياب والتهرّب من أداء العمل، فهو يمثّل أحد المؤشّرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصّة دوران معدّل دوران العمل فمن المفترض أنّ الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة

يتميز الالتزام التنظيمي بأهمية بالغة للمنظمة لما له من انعكاسات ايجابية على بقاء المنظمة واستمرارها وتحقيق أهدافها وتتجلى أهميته في:

¹العيادي أحمد بن حميد محمد: مرجع سابق ص 12

- 1- يمثل عنصرا هاما بين الإدارة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لرفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز .
- 2- أن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم لها.
- 3- يعتبر عامل هام في التنبؤ بفعالية المنظمة⁽¹⁾.
- 4- إن الإلتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال الإدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحبة سليمة وتمكينها من الاستمرار، و انطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات بغرض تحفيز وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمها.
- 5- كونه يرتبط بعدد من العوامل منها: سلوك الفرد ونشاطه، ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة، ارتباطه بسمات ودور الموظف كالاستقلالية والمسؤولية، ارتباطها بالسمات الشخصية للموظف ، ومن كل ما سبق يعطي الإلتزام أهمية فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها⁽²⁾ .

¹هيجان عبد الرحمان أحمد: الولاء التنظيمي للمعيد السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف ، الرياض 1998 ص 8

²حمادات محمد: قيم العمل و الإلتزام التنظيمي لدى المدرسين والمعلمين في المدارس ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان 2006 ص 67

✓ مراحل تطور الإلتزام التنظيمي:

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الإلتزام التنظيمي، فهناك من يرى أن للإلتزام مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما:

1- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العامل بها: غالبا ما يختار الفرد لمنظمة التي يبعث أنها تحقق رغباته وتطلعاته

2- مرحلة الإلتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أفضى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها (1)

ويؤكد المعاني أن الإلتزام له ثلاثة مراحل وهي:

1- **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

2- **مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح هذه المرحلة بين عامين وأربعة أيام يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه ووضوح الولاء للعمل والمنظمة.

3- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** هي لمرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج (2)

¹ العبي، سعود محمد عوض الله: الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد 19، العدد 7، 1997، ص 7

² المعاني أيمن عودة: الولاء التنظيمي لدى المدرسين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، عمان، مجلد 21 العدد 78، 1999، ص 21

✓ العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي :

توصّلت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية الإلتزام التنظيمي لدى العاملين والتي يمكنُ تقسيمها إلى عوامل تنظيمية وأخرى شخصية:

أ- العوامل التنظيمية:

- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم: من الطبيعي أن يسعى أيّ عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتمُّ في المنظمة التي يعمل فيها، ويحاول أن يحققها، كالحاجة إلى الأمن والطمأنينة داخل المؤسسة، كما يسعى أن يكون مقدراً ومحبوفاً، بالإضافة إلى الانتماء إلى الجماعة وتحقيق ذاته من خلالها، فالتنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين يعتبر تنظيماً فاشلاً، لأنّ النتيجة الحتمية لذلك هي أن يترك العامل تلك المؤسسة سعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر⁽¹⁾.

- وضوح الأهداف والأدوار : كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم كلما زادت درجة الإلتزام التنظيمي عند العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرةً على فهمها وتحقيقها، وكذا بالنسبة لتحديد الأدوار التي تعمل على خلق الإلتزام عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنّب للصراع⁽²⁾.

- مشاركة العاملين في التنظيم : المشاركة تزيد من ولاء والإلتزام للعاملين، حيث أن مساهمتهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنه تقوية الروابط، حيث تعرف المشاركة

لعورتاني مأمون عبد القادر، العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير،

جامعة البجاج، 2003 ص 18

²المرجع نفسه ، ص 19

أنها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة يعدّ أن تتيح له الجماعة الفرصة في الإسهام في الأهداف، والمشاركة في المسؤوليات⁽¹⁾.

• أي نظام مناسب للحوافز : تعتبر الحوافز الأسلوب أو الأداة التي تقدّم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة، وتركز نظريّة حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس إلى العمل أو التي تدفعهم لترك العمل⁽²⁾.

• الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم، لذا فإنّ التنظيمات والعاملين على حدّ سواء يسعون لإيجاد مناخ تنظيمي جيّد لكليهما، فالتنظيمات ذات البيئة المتسلطة التي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرّب العاملين وتقلّل من درجة ولائهم، لذا على المؤسسات خلق مناخ تنظيمي جيّد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين⁽³⁾.

• العمل على إيجاد وبناء ثقافة مؤسسة: أيّ أنّه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها ثم التعامل معهم على أنّهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، والتي يسعى المسؤول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميّزة للأداء عن أعضاءها من خلال التدريب الكافي والاحترام بين العمّال⁽⁴⁾.

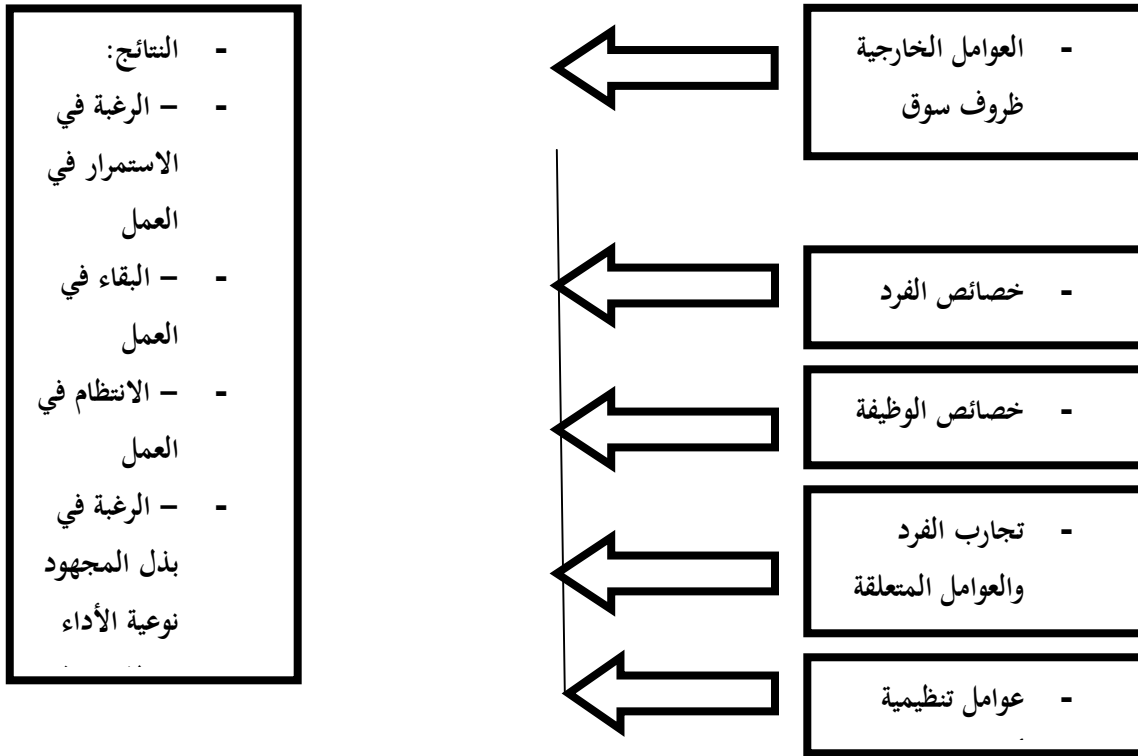
عبودي زيد: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان ، الأردن، 2006 ص 115

عبودي زيد: المرجع السابق، ص 216

³القروبي محمد قاسم: السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في التنظيمات الإدارية، الطبعة الثانية مكتبة الشرق، عمّان 1994 ص

الفصل الثاني - الإلتزام التنظيمي

- وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي بعضها تتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة أو بعضها بخصائص الفرد والوظيفة وتجاربه وإدراكه لظروف البيئة العمل والعوامل التنظيمية الأخرى كما يوضّح الشكل التالي :



ب-

(1)

ب العوامل الشخصية:

و تتمثل في العمر كأحد المتغيرات الشخصية فقد أثبت "تايلور" وجود علاقة موجبة بين العمر و الإلتزام التنظيمي، كذلك الجنس والمستوى التعليمي فكلما ارتفع مستوى الفرد التعليمي كلما زادت طموحاته وتوقعاته، الحالة الاجتماعية التي يعيشها الفرد من الممكن

¹ خطاب عايدة السيد : العولمة ومشكلة ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2001، ص 147

أن تؤثر على التزام العامل الخبرة المهنية فزيادة مدة عمل الفرد داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة التزامه ذلك لأنها تمكنه من الحصول على أعمال أكثر استقلالية وحرية في العمل والمجتمع الذي يعتبر المكان الذي ينتمي إليه العامل (الريف-المدينة) من العوامل المؤثرة كثيرا على سلوك العامل⁽¹⁾

✓ الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي:

للتزام التنظيمي آثار على المتغيرات التالية:

أ- **الروح المعنوية:** تشير الدراسات إلى أن لالتزام التنظيمي له دور كبير في رفع الروح

المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حبّ الأفراد لعملمهم ومنظّماتهم، وحمسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، فالروح المعنوية هي التعبير عن العلاقة الجيدة والمميّزة التي تربط المؤسسة بالعاملين فيها، وتؤدّي المعنويات العالية إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس المعنويات المنخفضة نتيجة لعيوب في بيئة العمل الداخلية والذي يترتب عليها تدني في مستوى الالتزام التنظيمي وتدني في الإنتاجية.

ب- **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في

بيئات عملهم بأداء وظيفي متميز الناتج عن حب حماس الأفراد للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم، تشير الدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي لذا يجب على الإدارة تعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه للحصول على المزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي⁽²⁾.

✓ مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي :

هناك عدد في المداخل المستخدمة في دراسة الالتزام وتباينا في الأسس المختلفة التي

تقوم عليها المداخل غير أنه يمكن حصر هذه المداخل فيما يلي:

¹رجب حسين محمد الرفاعي: السلوك الإداري الأسس والمبادئ والنظريات ، طبعة 3 ، أسبوط ، مصر 2006 ، ص 29

²محمد بن غالب العوفي: مرجع سابق ص 40

- أ- مدخل الإلتزام عند اتريوني حيث يتمّ التركيز على النقاط التالية:
- **الإلتزام المعنوي:** وهو يمثلّ اتجاهها ايجابيا وقويا نحو المؤسسة ويقوم على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه وقواعده الداخلية وعلى طاعة السلطة.
 - **الإلتزام التراكمي:** يمثلّ علاقة أقلّ قوة مع التنظيم ولكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الإعفاء والتنظيم .
 - **الإلتزام الاضطراري:** يمثلّ اتجاهها سلبيا اتجاه المنظمة وهو ينشأ من المواقف التي يوصف فيها سلوك الفردي دائما بالاضطرار أو الإكراه ونستخدم هنا عادة القوة الإلزامية أو الاضطرارية لعدم التزم الفرد.
- ب- **مدخل الإلتزام عند كانتر :** هنا يتمّ التركيز على النقاط التالية:
- **الإلتزام المستمر:** ويتمثل في تكريس الإعفاء لجهودهم من أجل بقاء المنظمة وهذا يتطلب منهم تضحيات شخصية واستثمارات تتسم بارتفاع التكاليف بالنسبة للعفو .
 - **الإلتزام القائم على التماسك:** يقوم أساسا على خلق العلاقات الاجتماعية وتدعيمها داخل المنظمة بحيث تتولّد علاقة قويّة بين التنظيم وأفراده.
 - **الإلتزام الرقابي:** يتمثل ارتباط الإعفاء بقيم التنظيم وقواعده والتي تشكل السلوك في الشكل المرغوب، ويوجد الإلتزام الرقابي عندما يرى العامل أنّ قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشداً هاما للسلوك المرغوب فيه (1) .

¹خالد محمّد أحمد الوزان : المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية

خاتمة الفصل:

الإلتزام التنظيمي هو العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، أي أنّ كلّ من المنظمة والفرد يرى في الآخر قيمة مضافة. فمن المفيد النظر إلى الإلتزام التنظيمي أنّه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه، لذا عليها استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذ ظهر أنّه غير ملائم بمعنى الحصول على التزام تنظيمي بطريقة صحيحة حتّى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها .

الفصل الثالث

الرضا الوظيفي

- تمهيد
- طبيعة ومفهوم الرضا الوظيفي
- أهمية الرضا الوظيفي
- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
- نظريات الرضا الوظيفي
- طرق قياس الرضا الوظيفي
- الخلاصة

✓ تمهيد:

إنّ الرضا الوظيفي له أهمية كبيرة، حيث يمكن من خلاله معرفة مدى فعالية الأفراد، باعتبار الرضا المرتفع يؤدي إلى النتائج المتوقعة والمرغوب فيها، وله أهمية في السلوك التنظيمي، فهو مؤشّرها في تحديد مستوى فعالية الأفراد، ومنه الأداء العام للمؤسسة.

وزيادة الرضا للعالي يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها، لذا حظيت دراسة الرضا الوظيفي باهتمام علماء الاجتماع وعلماء النفس والإدارة وغيرهم.

وسأحاول في هذا الفصل دراسة مفهوم الرضا الوظيفي ومعرفة أهميته، والعوامل التي تؤثر فيه، ونظريات الرضا، وفي الأخير طرق قياس الرضا.

✓ طبيعة الرضا الوظيفي ومفهومه:

هناك العديد من المصطلحات شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعرها اتجاه عمله، فهناك الروح المعنوية والاتجاه النفسي هو العمل وأيضاً الرضا عن العمل، كلّها وإن اختلفت مدلولاتها فإنّها تشير بصفة عامّة إلى مجموع المشاعر قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية، فهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله، فكلما تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلّما كانت مشاعره سلبية وبالتالي لا يكون راضي عن عمله (1).

أمّا مفهوم الرضا فلا يوجد تعريف محدّد له، وهذا راجع إلى تعدّد الكتابات حوله، ويضاف إليه أنّه ينظر له أنّه موضوع شخصي، حيث أنّه لا يمكن تحديدهُ فكما يمكن أن يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر. ويرى "سوبر" أنّ رضا الفرد عن عمله يتوقّف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية، أما "سيمون" فيرى أنّه يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم من جانبين: الأول ما يوقّره العمل للعاملين في الواقع، والثاني ما ينبغي أن يوقّره في وجه نظرهم (2).

ويرى "هويك" أنّ الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنّني راضي عن وظيفتي (3).

¹ عيساوي وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة بوبكر بلقايد تلمسان، 2011-2012 ص 67

² محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002، ص 211

³ محمد الصريفي: السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء الإسكندرية، 2008 ص 131

فالرضا الوظيفي تعبير يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، وتعتمد هذه المشاعر بالرضا على المقارنة بين ما يعتقد الإنسان بما يحققه العمل له (أي ما هو كائن) وبين ما يتطلع إليه الإنسان بأن تحققه له وظيفته (أي ما ينبغي أن يكون) (1).

إذن فالرضا هو شعور داخلي يتعلق بالعامل من اتجاه عمله، قد يكون هذا الشعور ظاهرا في سلوكه وقد يكون مستتر في نفسه ولكل فرد درجة من الرضا تميزه عن غيره.

✓ أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت باهتمام العلماء وتكمن أهميته في:

- 1- ارتفاع درجة الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسة .
- 2- أن ارتفاع درجة الرضا يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين.
- 3- أن الأفراد ذوي درجات الرضا المرتفع يكونون راضيين عن وقت فراغهم.
- 4- أن العمال الأكثر رضا يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- 5- هناك علاقة وثيقة بين الرضا والانتاجية، فكلما كانت درجة الرضا عالية أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية.

¹ محمد أحمد بيومي: القيم وموجهات السلوك الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، 2006 ص 69

فيعتبر الرضا الوظيفي أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فعاليتها، على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا لا تحقق أهدافها، فالعامل الراضي عن عمله هو الأكثر استعدادا لاستثمار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يكون أكثر ناشطا وحماسا في العمل⁽¹⁾

✓ العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

تنقسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى عدة عوامل حسب مصدرها وهي عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة وأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة الفرد العامل نفسه.

أ- العوامل التنظيمية:

- الأجر: حيث لا يمثل مصدر إشباع للحاجات الدنيا فقط، بل إن توافره لا يسبب ويمنع مشاعر الاستياء من الاستحواذ على الفرد .
- محتوى العمل: المتمثلة في المسؤولية التي يحتويها العمل ، أنشطة العمل، وفرص الإنجاز ونموه وهذه المتغيرات مسببة لمشاعر الرضا.
- فرص الترقية: تؤثر توقعات الفرد العامل حول فرص الترقية على الرضا، فكلما كان طموح الفرد للترقية أكبر مما هو متاح له كلما كان غير راضي عن عمله.
- نمط الإشراف: حيث يكون المشرف واعيا بحاجات ومشاعر العمال، فيكسب ولائهم له ورضاهم عن العمل

¹ عارف بن ماطل الجديد: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، علوم إدارية، جامعة نايف، السعودية، 2007 ص

- **جماعة العمل:** يتوقّف تأثير جماعة العمل على الرضا بمدى قوّة العامل في الحاجة إلى الانتماء إلى تلك الجماعة، فهي تمثل مصدر منفعة للعامل
 - **ساعات العمل:** يمكن أن نفترض أنّه بالقدر الذي توفر ساعات العمل درجة استخدام وقت الراحة بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل.
 - **ظروف العمل المادية:** تؤثر هذه الظروف على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي رضاه عن العمل مثل النظافة، الإضاءة، التهوية ... الخ⁽¹⁾.
- ويمكن أن نلخص هذه العوامل التنظيمية للرضا الوظيفي في كفاية الإشراف المباشر، الرضا عن العمل نفسه، الاندماج مع الزملاء في العمل، عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها، الحالة الصحيّة والبدنية والذهنية⁽²⁾.

¹ فاروق عبده فيله، السيّد محمد عبد المجيد: مرجع سابق ص 261-264 (بتصرف)

² محمد الحسن الشيجاني يوسف: التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي / مذكرة ماجستير إدارة أعمال ، مكّة المكرمة 2010 ، ص 62

ب- العوامل الشخصية :

-احترام الذات : كلما كان ميل الأفراد للاعتدال في الرأي واحترام الذات كلما كان أقرب إلى الرضا، أما الأشخاص الذين يشعرون بالانقاص من قيمهم وقدراتهم فإنهم يشعرون عادة بعدم الرضا عن وظائفهم (1)

-تحمل الضغوط : كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط وله القدرة على التكيف والتعامل كلما كان راضي عن عمله أكثر من غيره(2)

-المكانة الاجتماعية : مكانة العامل في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره، في حين تدهور هذه المكانة غالبا ما يؤدي إلى عدم الرضا (3)

✓ نظريات الرضا الوظيفي:

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تقدم تفسيراً لمسببات الرضا أو استيائهم كما أنها تساعد على التنبؤ به، ومحاولة التحكم والسيطرة عليه ويمكن تقسيم هذه النظريات إلى النوعين: نظريات المحتوى ونظريات (4).

أ- نظريات المحتوى : تركز هذه النظريات على الحاجات الإنسانية والنقص في إشباعها، حيث تشير هذه النظريات أن لدى الأفراد العديد من الحاجات والتي تختلف في أهميتها وقوتها، وأن هذه الحاجات غير المشبعة تختلف حالة من عدم

1 أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000، ص 243

2 أحمد ماهر: المرجع نفسه، ص 244

3 أحمد ماهر: المرجع نفسه ص 295

4 أحمد ماهر: المرجع نفسه ص 225

التوازن والتي تدفع الفرد إلى السعي لإشباعها، ويمكن زيادة حافزية الأفراد كلما كان بالإمكان إشباع هذه الحاجات من خلال الوظيفة التي يمارسها الفرد⁽¹⁾.

*نظرية أبراهام ماسلو : تعتبر نظرية ماسلو من أهم نظريات الحاجات والتي تقوم على عدد من الاعتبارات :

- أن الدوافع في الفرد معقدة للغاية، وليس لدافع معين أثر على السلوك، إذا إن السلوك ناجم عن تأثير مجموعة من الدوافع في نفس الوقت

- أن حاجات الإنسان يمكن ترتيبها بشكل هرمي، حسب أهميتها تبدأ بالحاجات الأساسية وتنتهي بالحاجة لتحقيق الذات، وأن الإنسان للإنسان حاجات متجددة ليس لها محدود.

- هذه الحاجات تتداخل وتعتمد بعضها على بعض، فإن إشباع حاجة معينة لا يجعلها تختفي تماما، كما أن الحاجات تميل إلى عدم الإشباع الكامل

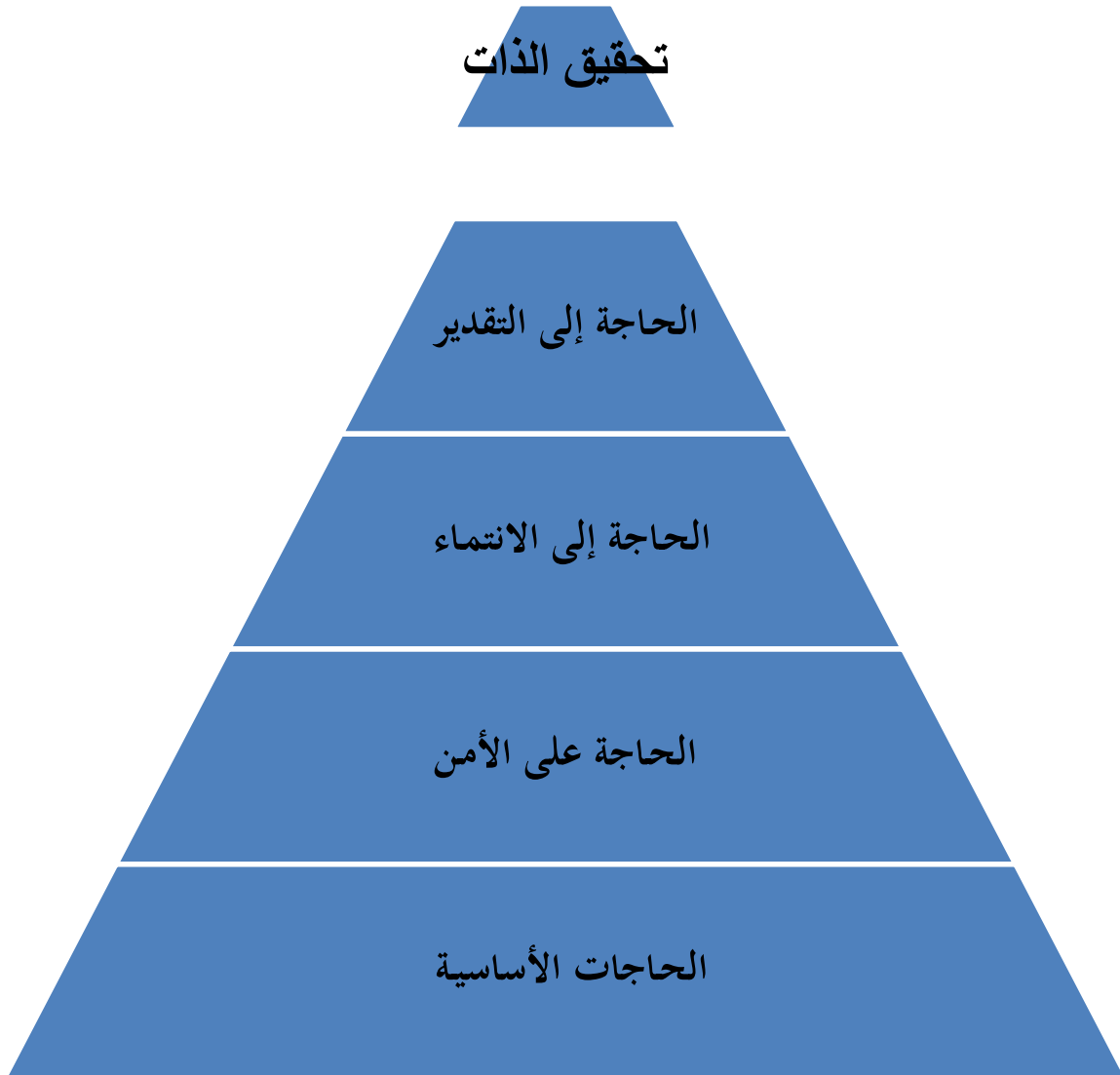
بالإمكان إشباع الحاجات في المستويات العليا للأفراد بطرق كثيرة ومختلفة عن تلك الخاصة بالحاجات الدنيا⁽²⁾.

وقد نشر "ماسلو" نظريته في إشباع الحاجات سنة 1943 وهذه الحاجات هي: الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات⁽³⁾.

¹ فريد توفيق نصيرات: إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 250

² نصر الله حنا : إدارة الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان ، الاردن ، 2002 ، ص 41

³ علي شريف : إدارة المنظمات العامة ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، 1987 ، ص 376.



*نظرية العاملين لفردريك هيرزبيرغ: عن نظرية التوقع التي قدمها هيرزبيرغ وزملائه عام 1959، تركزت نظريته على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد قام بدراسة استطلاعية لمائتين من المحاسبين والمهندسين في تسع شركات مختلفة محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يقومون بها، وقد توصل إلى تصنيف مجموعتين من العوامل، سمى المجموعة الأولى (العوامل الدافعة) واعتبرها عوامل داخلية أمّا المجموعة الثانية (العوامل الوقائية) وهي خارجية لأنها تنشأ من خارج نطاق العمل المباشر المتعلق بالوظيفة التي يتم إنجازها

جدول العوامل الدافعة والعوامل الوقائية:

العوامل الدافعة	العوامل الوقائية
الرضا في حال الشعور بالإنجاز	سياسة وإدارة شركة
الاعتراف نتيجة الإنجازات في العمل	الإشراف الفني
العمل نفسه كونه مهماً لأنه إبداعي وفيه من التحدي	العلاقات المتبادلة على المشرفين
التطور والنمو الشخصي	الراتب
إمكانية التقدّم في الوظيفة	الأمن الوظيفي
المسؤولية ومدى سيطرة الشخص على وظيفته وتحكمه بها ومدى مسؤوليته عن الآخرين	ظروف عمل المركز الوظيفي

المصدر: مصطفى نجيب شاوشي إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن،

2005 ص 54

و استطاع "هرز برغ" من خال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعية: الرضا ودعم الرضا، بمعنى أن خصائص العمل المؤدية إلى عدم الرضا، وأن العوامل المؤدية إلى عجم الرضا تختلف عن العوامل مؤدية للرضا، بمعنى أن خصائص العمل المصحوبة بدعم الرضا تختلف تماما عنه تلك التي تؤدي إلى الرضا .

العوامل الدافعة هي تلك المؤدية إلى الحماس ودافعية الفرد ورضاه عن العمل وهذه العوامل موجودة في تصميم الوظيفة ومحتواها وكيانها، أما العوامل الوقائية يعتبر توافرها بشكل جيد لتجميد مشاعر الاستياء ، لكنها تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء وهي تسمى بيئة العمل وما يحيط بها (1).

***نظرية الدفر** : تعدّ هذه النظرية تطورا لنظرية "ماسلو" إذ تضع الحاجات التي جاء بها ماسلو إذ تضع الحاجات التي جاء بها ماسلو في ثلاث مجموعات بدلا من خمسة وهي: حاجات الوجود، حاجات الانتماء، حاجات النمو، حيث تقابل الأولى الحاجات الفيزيولوجية في نظرية "ماسلو" أما الثانية فتقابل الحاجة إلى التقدير، والثالثة تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات (2).

***نظرية الحاجات المكتسبة**: وضع "مكلياند" ومساعدوه نظرية للدافعية، قالوا بأنّ الحاجات ليست موروثه ولا متماثلة لدى البشر، وهي تكتسب خلال حياة الناس وقسم "مكلياند" الحاجات إلى ثلاث أنون رئيسية وهي:

¹ هيثم العاني: الإدارة بالحوافز، الحوافز والمكافآت، دار كنوز للنشر، عمان 2007، ص 67

² نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ص 291

- **الحاجة للإنجاز:** الأشخاص الذين يشعرون بحاجة للإنجاز رغبتهم عالية في بلوغ الأهداف، فهم مدفوعون بالتنافس مع خوف شديد من الفشل ويفضّلون تحمّل المسؤولية الشخصية عن الأداء والنتائج ومعالجة الأمور، تكون دوافعهم قويّة ولديهم فعالية في الأداء.⁽¹⁾

- **الحاجة للاندماج:** الأشخاص الذين يشعرون بحاجة كبيرة للاندماج فيبحثون على الصداقة والحبّ والتآلف، واعتبار مشاعر الآخرين وإرضائهم، يسعون للبحث عن عمل يتبع لهم بناء علاقات شخصية قويّة هنا يستطيع المديرون إثارة دافعية العاملين ذوي الحاجة العالية للاندماج بتهيئة بيئة عمل تركز على التعاون وروح الفريق.

- **الحاجة للنفوذ:** الأشخاص الذين يبحثون على النفوذ يسعون للتأثير على الآخرين والسيطرة عليهم ويسعون للبحث عن المراكز القيادية والتشبث بها وعادة ما يجيدون المناقشة والخطابة⁽²⁾.

ب- النظريات العملية:

تركّز النظريات العلمية أو نظريات المعرفة على كيفية تحديد الأفراد لخياراتهم للقيام بالعمل بأقصى جهد أو غير ذلك، بالاستناد إلى تفضيلاتهم الفردية والمكافئات المتوافرة في المنظّمات، وهي تركز أيضا على الطريقة التي تتفاعل فيها مكونات العمل وكيفية تأثير ذلك على رضا الفرد عن وظيفته⁽³⁾.

ومن هذه النظريات نجد:

¹ أحمد سيّد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، 2000، ص 156

² أحمد السيّد مصطفى: المرجع نفسه، ص 157-158

³ فريد توفيق نصيرات: مرجع سابق، ص 259

● نظرية العدالة:

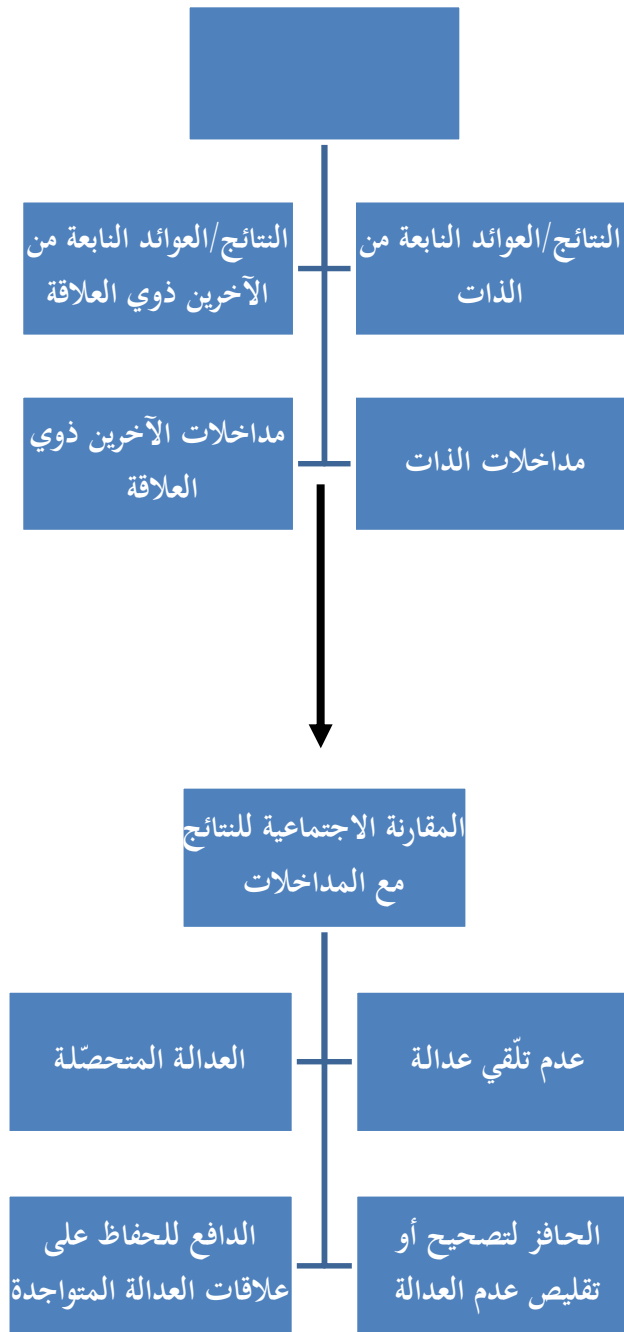
رائدها "أدمز" وهو يرى أنّ الأفراد لا يكتفون ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له، وإنما يحرصون على لاشعور بعدالة هذه العوائد ومناسبتها للعطاء الذي يقدموه، وهي تركز على الإنصاف الذي يعاملون به عندما يقارنون بالآخرين، فتقترح أنّ يحقّروا للبحث عن العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعونها من الأداء⁽¹⁾.

فكلّما أحسّ الأفراد بتفاوت بين مقدار الحوافز التي يتسلّمونها ومقدار الجهود التي يبذلونها، فإنهم يقطعون لتخفيف ذلك التفاوت، كلّما كان التفاوت كبيراً، اتجه الأفراد إلى تخفيف، ويشير التفاوت إلى الاختلاف المحسوس بين الذي يمكن وجوده بين شخصين أو أكثر وقد ارتبط اسم النظرية بـ"أدمز" الذي عرف التفاوت بأنه يحدث حينما يحس الشخص ما بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مداخلات الوظيفة لا يتعادلان مقارنة مع نتائج ومداخلات شخص مرجعي وتشير المداخلات في نظرية العدالة إلى عوامل تُلّ الجهد والمهارات والمعرفة وأداء المهام التي يجيء بها الفرد ولا يوظّفها في عمله فيما يشير العائد إلى تلك المكافآت التي تنتج عن إنجاز المهام كالراتب والترقية والتقدير والشعور بالإنجاز والمركز⁽²⁾.

¹ عبد الغفّار حنفي حسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الفرد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1996، ص 232

² محمد صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعية للنشر الاسكندرية، مصر 2006، ص 122.

الشكل يمثل نموذجاً لنظرية العدالة:



Kreitner , robert ,kinicki,angelo , organizational behassior

« seconde edition ,1992, p 207. »

ج- نظرية القيمة:

هي من أهمّ النظريات في الرضا عن العمل إذ يرى "أدوين لوك" أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل في قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات قيمة والمنفعة العالية لكلّ فرد، فكلما وفر عوائد ذات قيمة للفرد كلما تحقق الرضا عن العمل (1). فالرضا الوظيفي حسب "أدوين لوك" هو حالة عاطفية انفعالية ايجابية ناشئة عن عمل الفرد أو حالة واستجابة شعورية اتجاه جانب في العمل وتتمثل خصائص العمل التي تولد لدى الأفراد استجابات شعورية في العمل فنسه والراتب وفرص الترقّي وعلاقات العمل، فالرضا عن العمل حسب هذه النظرية يتحقّق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من نواتج وما يرغب فيه الفرد من نواتج، إذ فإذا حصل على عوائدها لها قيمة بالنسبة له فسيحقق الرضا عن العمل أمّا بالنسبة لعدم الرضا عن العمل فهو نتيجة التباعد بين ما هو قائم بالفعل وبين رغبات الفرد المتعلقة بالعمل كالترقية مثلا (2).

إذن فنظرية القيمة ترى أن قدرة العمل على توفير العوائد ذات قيمة للأفراد هي أحد المسببات الأساسية للرضا عن العمل، فالفرد يقوم بتحديد الفرق بين ما يريده وما يتحصّل عليه بالفعل ثم يقوم بتحديد الأهميّة للحاجات التي يريدها وهي تقوم على أن مبعث الدافعية لدى الأفراد هو الأهداف والغايات ومالها من أهميّة لديهم، فسلوك

¹ أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 229

² رواية الحسين: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ص 171

الفرد محكوم في أغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها، فكّما كانت الأهداف محدّدة وواضحة ومقبولة لدى الأفراد كلّما كانت دافعيّتهم للعمل أكبر (1) .

* نظرية التوقع:

في عام 1964 وضع العالم "فروم" هذه النظرية التي تنص على أن قوة الميل للتصرف بطريقة معينة وعلى مدى جاذبية أو منفعة هذه النواتج للفرد وعلى هذا فان النظرية تتضمن ثلاث متغيرات و هي:

-**الجاذبية للمنفعة:** وهب مدى الأهميّة التي يعطيها الفرد للمكافآت التي يحققها في عمله، وتتمثل في الحاجات غير المشبّعة

-**الارتباط بين الأداء والمكافأة :** هي درجة إعتقاد الفرد أنّ مستوى أدائه سوف يؤدّي إلى تحقيقه للنتائج المرغوبة

-**الارتباط بين الجهد والأداء:** هي الاحتمال المدرك للفرد، بأن الجهد المبذول سيؤدّي إلى تحقيق الأداء (2)

وقد قامت هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات هي:

أن سلوك الفرد تحدّده قوى تنبع من داخله ومن بيئته

يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم، ومن ثمة فهم يختلفون حول ما يريدون من مؤسّسة التي يعملون بها يتخذ الأفراد قرارات معينة مبنية على إدراكهم أن سلوكا معيناً سيؤدّي إلى نتائج مرغوب فيها (1)

1 جمال الدين لعوسيات: السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002 ص 21

2 محمد صالح الخناوي، رواية محمد حسن: السلوك التنظيمي، الناشر مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية 1998، ص 170

5- طرق قياس الرضا الوظيفي:

تدرج أهميّة قياس الرضا الوظيفي، من أهمية الرضا عن أحد أهم أهداف وبرامج الإدارات في العصر الحالي، و قسّم الأخصائيون مقياس الرضا إلى رسمية وغير رسمية، موضوعية وذاتية، وهذا المقياس الأخير هو السائد.

المقاييس الموضوعية للرضا: ويقصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب ودوران العمل، وهذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي فهو عبارة عن رصد مضبوط لسلوك العمال كمسك السجلات للغيابات ودوران العمل (2) .

معدّل الغياب: يعكس مدى انتظام الفرد في عمله وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة رضا الفرد العامل، فالعامل الراضي يكون أشدّ ارتباطاً بالعمل و أشدّ حرصاً على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله، لذا فإنّ احتفاظ الإدارة بسجّلات الحضور والغياب لكل عامل في المنظمة يتيح لها تتبع معدلات الحضور واكتشاف ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج (3).

ويحسب معدّل الغياب عادة بالطريقة التالية:

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

1

2 أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، مرجع سابق ص 402-203

3 المرجع نفسه، ص 405

وتختلف طرق استعمال هذا المعدل حسب احتياجات المؤسسة، قد تكون الفترة فصل أو ستة أشهر، أو عام، وأيضا المقارنة بين المنظمات من نفس النشاط تتخذ كمعيار الاستخراج دلالات الرضا أو عدم الرضا (1).

غير أنه ما يعاب على هذا المقياس أنه لا يقف على مبررات الغياب، فليست كل الغيابات تعبر عن حالة شعورية اتجاه العمل، فقد يتغيب العامل بسبب مرض أو ظروف عائلية أو حادث وغيرها من الأسباب وهو التعريف الذي أدركه belanger وزملائه للغياب على أنه " عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر في مشروعيته أو عدم مشروعية ذلك " (2).

و الاستثمار الأكثر شيوع :

- دليل وصف العمل ويحتوي على خمسة أسئلة حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء، أما الإجابات فيها نعم، لا، لا أعرف، وصم هذا النموذج كل من Kendall ،Smith ،Hulin

- استبيان جامعة منسوتا للرضا يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون ربما راضيين أو غير راضيين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر، الترقية، النقل ...) أما الإجابات فهي متدرجة من راضي تماما إلى غير راضي،

1 المرجع نفسه ص406

2 Belanger et autres: gestion des ressources humains une approche globale et intégrée, gaëtan Morin, Québec 1983, p 282

- استبيان بيان الرضا الوظيفي: يشمل أسئلة متنوعة حول كلّ الجوانب المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها العامل.

- استبيان الرضا عن الأجر: هو استبيان حول أنظمة الأجر يتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر (1).

- محتوى الاستمارة: تتضمن محورين أساسيين هما:

* تقسيم الحاجات: تصمم أسئلة الاستبيان بطريقة تتبع تقسيم عام للحاجات الإنسانية، فنتمكّن من الحصول على معلومات عن مدى إشباع العمل لمجموع الحاجات المختلفة لديه

* تقسيم الحوافز: تصمم أسئلة الاستبيان بطريقة تتبع تقسيما عاما للحوافز المقدمة من طرف المنظمة والتي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي (2).

- معدّل الغياب: هو الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله بسبب أو بدون سبب، ويعتبر مؤشّر يمكن اعتباره يدلّ على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، وبالتالي فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا به، وأكثر حرصا على الحضور، عكس عامل آخر يشعر بالاستياء اتجاه عمله فهو يلجأ للغياب .

- دوران العمل: يمكن استخدام معدّل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتمّ باختيار الفرد (استقالته) كمؤشّر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه لأن البيانات الخاصة بترك

1 J.L Borgerou: le climat organisationnel et la staspaxtion au travail et gaétanuorin, 1

Montréal, 1982, p 229-230

2 أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 207-208

الخدمة الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فعالية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا وبحسب معدل دوران العمل كما يلي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = (\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة/إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}) \times 100$$

وينتقد المقياسين السابقين ب :

معدلي الغياب ودوران العمل يشيران علو وجود مشاكل في التنظيم دون تحديدها لا يستعمل هذين المقياسين في كل المجتمعات بشكل معياري، فعدم ترك الخدمة وعدم الغياب لا يعبران عن رضا الأفراد في المجتمعات الفقيرة، خاصة في ظلّ كساد السوق .

تختلف ظروف الغياب وترك العمل بين العمّال إلا أن المعدلين يساويان بين هذه الظروف ولا ينظران في تحقيقها .

تحتاج المنظّمة إلى استجواب العمّال لعدم مصداقية المعدّلين وتصحيحهما ⁽¹⁾.

ب-المقاييس الذاتية للرضا:

ويقصد بها الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي مواد كتابية (الاستمارة) أو شفوية (مقابلة) .

الاستمارة: وهي نموذج يقيم مجموعة الأسئلة التي توجّه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما ⁽²⁾

¹ رشيد زرواني : تدريبات منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة للنشر ، الجزائر ، 2002، ص 123

² احمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 407.

ومن أكثر هذه الاستثمارات شيوعا نجد : الأنجدة الوصفية للعمل، والأسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة هي العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء .

المقابلة الشخصية: تعرف على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء شخص أو أشخاص للحصول على بعض البيانات.⁽¹⁾

و للمقابلة أنواع فقط تكون منظّمة أو غير منظّمة، تسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى، بالإضافة إلى أنها مفيدة في استجواب الأميين الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة، كما أنها تزيد الغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات ، أما عيوبها فتتمثل في أن طريقة الأسئلة تختلف من موقف إلى آخر، ومن شخص إلى آخر مما يؤثر على طريقة الإجابة، وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات، كما تتطلب المقابلة وقتا طويلا لإجرائها وأناسا مدربين عليها. ⁽²⁾

¹ رشيد زرواتي : ، ص 148

² مقدم عبد الحفيظ : الاتجاهات والرضا عن العمل ، مطبوعة لطلبة الماجستير ، معهد علم النفس وعلوم التربية ، جامعة الجزائر 1993 ،

خلاصة الفصل:

يشير الرضا الوظيفي إلى كلّ الاتجاهات الداخلية الإيجابية للأفراد داخل مؤسساتهم، كالرضا عن الراتب، والرضا عن العلاقة مع المشرف والزملاء، والرضا عن ظروف العمل

فالرضا الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة فكّما ارتفع ارتفعت معه الإنتاجية، وهناك عدّة معايير شخصية وموضوعية تأثر في الرضا داخل المؤسسة.

فإذا تمكنت المؤسسة من تحقيق الرضا للعمال وإشباع حاجاتهم التي يسعون إلى تحقيقها، فإنها تضمن تحقيق أهدافها وتضمن استقرارها وتطورها.

الفصل الرابع

التعريف بميدان الدراسة ومنهجية البحث

- التعريف بميدان الدراسة
- بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة
بالمسيلة
- ادوات جمع البيانات
- المنهج المستخدم
- عينة الدراسة
- خصائص توزيع العينة

المنهج المستخدم

- التعريف بميدان الدراسة

○ لمحة تاريخية عن مؤسسة الصناعة و الحبوب و مشتقاتها بسطيف

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن و أصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية و وضع وحدات أخرى في بعض المناطق ، ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف ، فقد أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم : 367/82 بتاريخ 27 نوفمبر 1982 إبتداء من 2 أبريل 1990 تحولت إلى شركة مساهمة في إطار الإصلاحات الاقتصادية رأسمالها في 1997 قدر ب : 2.525.000.000 دج ، تمتلك المؤسسة عدة وحدات موزعة على عدة ولايات منها : (سطيف ، المسيلة ، برج بوعرييج ، بجاية ، بسكرة ، ورقلة) .

كما تجدر الإشارة إلى أنه بعد أن تحولت المؤسسة إلى شركة مساهمة في سنة 1995 حققت الرياض سطيف أرباحا معتبرة فقد تطورت أرباحها الصافية بنسبة 68.51 % خلال ثلاث سنوات الأخيرة و التي قدرت ب : 21.032.231.000 دج في سنة 1997 مقابل 13.866.198.000 دج سنة 1995 .

كما يمكن الإشارة إلى أنه تم زيادة رأس المال مرتين سنة 1997/1993 وذلك عن طريق إصدار أسهم نقدية و إدماج الاحتياطات .

يمكننا توضيح الزيادة في رأس المال خلال ثلاث سنوات كما هو موضح في الجدول

التالي :

جدول تطور رأس المال

مبلغ تحولات رأس المال							
عدد أسهم الشركة	المبالغ المثالية لرأس المال	حصص عينية	إدماج الاحتياطات		إصدارات أسهم نقدية		
					علاوة الإصدار	أسمية	
8500					-	-	1995
8500				3.150.000.000	-	-	1996
4000.000	4.000.000.000				-	-	1997

ملاحظة : إن الزيادة في رأس المال في سنة 1997 يطابق إصدار 3.150.000 سهم

بقيمة ألف دينار للسهم . إن رأس المال الإجمالي للشركة موزع كالتالي :

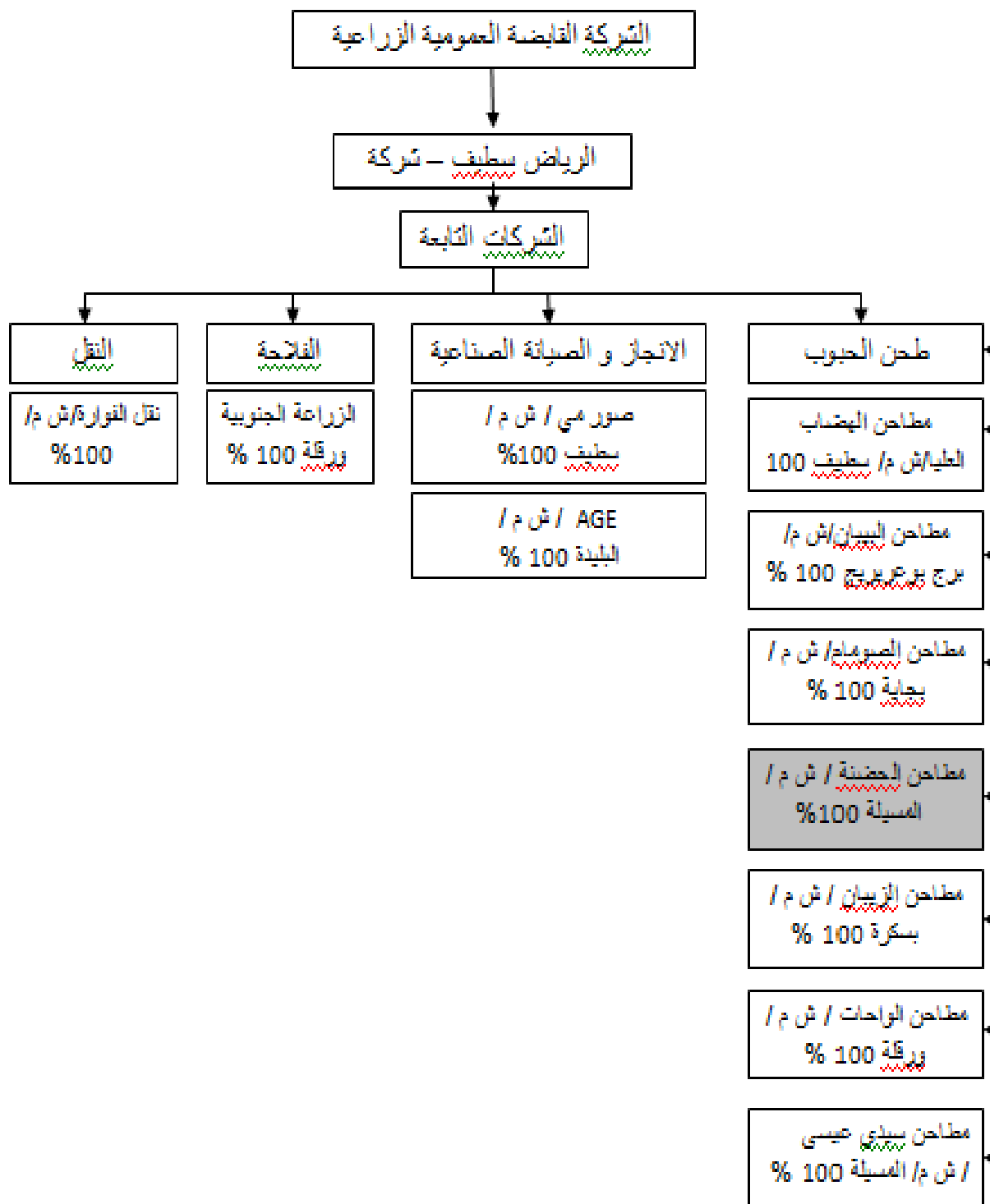
1 - مطاحن الصومام / ش م / سيدي عيش : 628.000.000 دج

2 - مطاحن البيبان / ش م / برج بوغريج : 627.000.000 دج

3 - مطاحن الحضنة / ش م / المسيلة : 479.000.000

- 4 - مطاحن الهضاب العليا / ش م / سطيف : 265.000.000 دج
 - 5 - مطاحن الواحات / ش م / تقرت : 261.000.000 دج
 - 6 - مطاحن الزيبان / ش م / القنطرة : 235.000.000 دج
 - 7 - مطاحن سيدي عيسى / ش م / : 81.000.000 دج
 - 8 - نقل الفوارة / ش م / : 42.000.000 دج
 - 9 - الفلاحة الجنوبية : 4.000.000 دج
 - 10 - صور مي / ش م / سطيف : 3.500.000 دج
- ملاحظة : يقدر رأس مال رياض سطيف الحالي 5.000.000.000 دج

شكل يوضح الهيكل التنظيمي " لرياض سطيف "



المصدر : المصلحة التجارية بالمؤسسة

- بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسيلة

○ نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة :

الشركة التابعة لمطاحن " الحضنة " بالمسيلة . أنشأت في الثاني من شهر أكتوبر 1997 (مخلص من محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27) في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف إلى مجمع "الرياض سطيف" تحولت إلى شركة مساهمة رأس مالها إلى 497.000.000 دج سنة 2005/04/30 .

○ المقر الاجتماعي :

Route de B.B.A M'sila

طريق برج بوعريريج

Boite Postale N° : 111

صندوق بريد رقم 111 المسيلة

Téléphone : 035.55.16.86

M'sila الهاتف : 035.55.16.86

Télé fax : 035.55.00.60

الفاكس : 035.55.00.60

السجل التجاري : 98.B.562030

3R.C.N : 98.B.562030 - الممتلكات :

تمتلك الشركة التابعة لمطاحن الحضنة مسمدتين و مطحنة واحدة علماً أن :

-مطحنة السميد و الدقيق أنجزت من طرف الشركة السويسرية Buhler قدرتها

الإنتاجية 2000 قنطار يومياً (1000 قنطار قمح صلب و 1000 قنطار قمح لين)

تكلفة المشروع 220.915.480.55 دج

تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1981

-ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يومياً سنة 1999 بزيادة (500 قنطار صلب 500 قنطار لين)

تكلفة لرفع القدرة الإنتاجية قدرت ب : 242.202.253.51 دج

-مطحنة سميد من انجاز شركة ايطالية Golfleto قدرة إنتاجها 4000 قنطار يومياً و قدرة تكلفة المشروع 563.986.101.84 دج و كان تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1993.

○ قدرة الطحن :

القمح الصلب : 5.500 Qx / J Blé dur

القمح اللين : 1.500 Qx / J Blé tendre

القدرة الإنتاجية : السميد 3630 قنطار يومياً (سميد ممتاز بنسبة استخراج 66 %)

الدقيق 1080 قنطار يومياً (دقيق المخابز بنسبة استخراج تقدر ب72%)

- أدوات جمع البيانات :

إن أدوات جمع البيانات متعددة و يتوقف اختيارها على حسب ميراث الدراسة و نوعية الدراسة و قد لجأت إلى اختيار أداة الاستثمار في بحثي هذا .

- **الاستمارة :** هي مجموعة من الاسئلة المبنية حول موضوع معين يتم وضعها في

استمارة استبيان ، توزع أو ترسل إلى المبحوثين أو تسلم لهم للحصول على أجوبة

حول الاسئلة المطروحة . (1)

¹.JeanMindeMoin, Precise de sociologie, edition Nathan,1996,P 23.

أداة الاستثمار هي عبارة عن مجموعة من الاسئلة المغلقة والمفتوحة المنظمة ، يسوغها الباحث معبرة عن المؤشرات التي يبين عليها النموذج التحليلي .

و قد كانت استمارة هذه الدراسة مخصصة لعمال مطاحن الحضنة بالمسيلة ، قمت بتوزيع 49 استمارة ، واسترجعت 46 استمارة صالحة للاستعمال و 3 غير صالحة للاستعمال لان أصحابها لم يجيبوا على جل الاسئلة المطروحة .

و احتوت الاستمارة ثلاث أبواب رئيسية ، الاول خاص بالبيانات السوسولوجية للعمال ، الثاني مخصص للالتزام التنظيمي يتضمن 18 سؤالا ، أما الاخير فهو مخصص للرضا الوظيفي و يتضمن 13 سؤالا .

- المنهج المستخدم :

إن المنهج هو الطريق الذي يوصل إلى الاهداف التي يتبناها الباحث و يعرف أنه مجموعة من الاجراءات و انطلاقات محددة يتبناها الباحث للوصول إلى نتيجة⁽²⁾

فطبيعة الظاهرة موضوع الدراسة هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج المناسب ، و حسب أحد الباحثين فإن الدراسات الوصفية تتميز بأنها وصفية أو كمية أو كيفية لإحدى الظواهر المختلفة و ذلك بهدف التعرف على خصائصها ، أنها تهتم بالتدقيق بالعوامل المختلفة المؤثرة في الظاهرة ، و يمكن أن تتضمن فروضا مبدئية ترتبط بين بعض المتغيرات ، إلا أن هذه العلاقة ليست نسبية لان هذا النوع مرتبط بالبحوث التجريبية⁽³⁾.

².Maurice Angers : collection technique des recherches initiation à la mrthodologies science s humaines, by casbah universite, Algerie, 1997, p6.

³. خير الله عصار : محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1982.

الفصل الرابع ————— التعريف بميدان الدراسة ومنهجية البحث

و قد اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، ذلك لان طبيعتها تتفق مع خصائص هذا المنهج الذي يعمل على تتبع الظاهرة موضح الدراسة و أسبابها و العوامل المؤثرة فيها ، و تفسير نتائجها دون تدخل الباحث في ذاته ، بفضل اقتراب كمي يعتمد على تقنيات الرقم و التسجيل الاحصائي ، لكن العلوم الاجتماعية لا تعتمد على الاحصائيات وحدها بل يجب تأويلها إلى معطيات سوسولوجية ذات دلالة بالنسبة لإشكالية البحث

- عينة الدراسة :

مجتمع الدراسة هو الذي نجمع منه البيانات ، و تعتبر العينة حيزا من ذلك المجتمع أي أن نأخذ مجموعة من الافراد تكون ممثلة لذلك المجتمع الذي تجري عليه الدراسة . و طبيعة الدراسة فرضت على الدراسة فرضت على الباحث اختيار عينة ، اقتضت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (50) عامل بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة .

و بما أن عدد العمال داخل المؤسسة ميدان الدراسة (مطاحن الحضنة) يقدر ب (171) عامل ، موزعين على مختلف الاقسام ، فقد تم اختيار نسبة (29%) من مجموع العاملين ، فقدرت العينة الكلية ب 49 عامل و يمكن توضيح ذلك من خلال العملية التالية:

لكننا استلنا 46 استمارة ← صالحة للاستعمال $\frac{100\% \times 171}{100} = 29 \times 17$: الباقي فهم غير صالحين للاستعمال لان أصحابهم يجيبوا على جل الاستمارة .

- خصائص توزيع العينة :

توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة %
-------	---------	----------

ذكور	30	% 65.25
إناث	16	% 34.78
المجموع	46	% 100

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية ، التي تبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس ، نجد أن نسبة الذكور تقدر ب : 65,25% من مجموع أفراد العينة بينما نسبة الإناث تقدر ب : 34,78% .

نلاحظ ارتفاع نسبة الذكور على الإناث و هذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة و الذي يحتاج إلى الجهد و القوة خاصة في قطاع الانتاج .

توزيع أفراد العينة حسب السن :

النسبة %	التكرار	السن
%39	18	[30-35]
%28	13	[40-36]
%21.73	10	[45-41]

5	46-فأكثر]	%10.86
46	المجموع	%100

من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه ، نجد أن أعلى نسبة سجلت هي في الفئة العمرية 30- 35 نسبة 39% تليها فئة 36 - 40 ب 28% ثم الفئة 41 - 45 بنسبة 21,73% ، و آخر نسبة هي 10,86% للفئة 46 فأكثر

نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على اليد العاملة من فئة الشباب و التي هي في قمة عطاءها دون التخلي عن الخبرة الكبيرة داخل المؤسسة .

توزيع أفراد العينة حسب الإقدمية :

النسبة%	التكرار	السن
41.30%	19	[11-5]
31.40%	19	[15-11]
17.40%	8	15-فأكثر]
100%	46	المجموع

من خلال النسب المئوية المسجلة من الجدول أعلاه ، نلاحظ أن أعلى نسبة للأقدمية سجلت في الفئتين من 5- 11 و 11- 15 سنة خبرة نسبة 41,30% على التوالي ، ثم نسبة 17,40% للفئة 15- فأكثر .

الفصل الرابع ————— التعريف بميدان الدراسة ومنهجية البحث

من خلال هذه البيانات نستنتج أن أغلب العمال لديهم أقدمية في المؤسسة أي الخبرة التي اكتسبوها داخل المؤسسة ، دون استغناء المؤسسة عن الافراد ذوي الاقدمية الكبيرة و ذلك للاستفادة منهم .

توزيع أفراد العينة حسب التقاطع بين الجنس و السن :

الجنس السن	30] [35-]] -36 [40]] -41 [45]] -46 فأكثر]	المج موع
ذكور	826 ,67	8 26,67	9 30	5 16,66	30 100
إنا ث	10 62,5	5 31,25	1 6,25	00 00	16 100
الم جموع	18 39,13	13 28,26	10 21,73	5 10,87	46 100

من خلال المعطيات الاحصائية المبينة في الجدول أعلاه نجد أن أعلى نسبة هي %39,13 في الفئة العمرية 30-35 نجد فيها نسبة الاناث ب %62,5 مقابل % 26,67 أما النسبة الثانية فهي %28,26 نجد فيها % 31,25 % للإناث مقابل % 26,67 ذكور و في الفئة 41-45 نجد %30 ذكور ، مقابل 6، %25 إناث ، وفي آخر فئة 45 ، فأكثر نجد %16,66 ذكور في المقابل هي منعدمة عند الاناث .

الفصل الرابع ————— التعريف بميدان الدراسة ومنهجية البحث

نلاحظ أن الفئات العمرية الصغيرة تغطي عليها الإناث ، أما في الفئات الكبيرة في السن فيغطي عليها عنصر الذكور ، وذلك بالنظر للعمل في المؤسسة الذي يتطلب الخبرة و القوة و الذي نجده عند الفئات العمرية المتوسطة و الكبيرة في السن عند الذكور .

توزيع أفراد العينة حسب التقاطع بين الجنس والأقدمية:

المجموع	الجنس			السن
	-16] [فأكثر]	[15-11]	-5] [11]	
30 100	8 26,66	12 40	01 33,33	ذكور
16 100	00 00	6 37,5	10 62,5	إنا ث
46 100	8 17,39	18 39,13	20 43,47	المجموع

بين الجدول أعلاه ان أعلى نسبة هي 43,47 % بالنسبة لفئة الاقدمية [5-11] وجد فيها نسبة 62,5 % اناث مقابل 33,33% ذكور تليها نسبة 39,13% للأقدمية [15-11] نجد فيه 40 % ذكور مقابل 37,5 % ، وأخر نسبة هي 17,37% نجد فيها 26,66 % ذكور وهي منعدمة عند الإناث.

الفصل الرابع ————— التعريف بميدان الدراسة ومنهجية البحث

نلاحظ أن كلما ارتفعت سنوات الأقدمية كلما تقلص عدد الإناث اللواتي نجدهن محصورات في فئة 5-11 سنة ، بينما العكس كلما ارتفعت نسبة الذكور ، ذلك لان عملية الانتاج داخل المؤسسة تحتاج الى أقدمية وخبرة الذكور .

الفصل الخامس

تحليل وعرض النتائج

تحليل الفرضية الأولى

ملخص تحليل الفرضية الأولى

تحليل الفرضية الثانية

ملخص تحليل الفرضية الثانية

- تحليل الفرضية الاولى :

الجدول 6 : يبين العلامة بين الجنس والشعور بالارتباط بين العامل والمؤسسة:

الجنس	الارتباط	نعم	لا	المجموع
ذكور		24	6	30
		80	20	100
إناث		13	3	16
		81,25	18,75	100
المجموع		3780,43	19,56 18	46 100

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نجد أن أهلى نسبة سجلت هي 80,43% من العمال الذين يشعرون بارتباط نفسي بينهم وبين مؤسستهم مقسمة إلى 81,25% من الإناث ، مقابل 80 % من الذكور و 18,75 % من الإناث الذين لا يشعرون بارتباط نفسي يجمعهم بمؤسستهم.

نلاحظ ان الجنس لا يؤثر بشكل كبير على درجة الارتباط النفسي الذي يجمع العامل بالمؤسسة ، فأغلبية العمال ذكور واناث يشعرون بهذا الرابط بينهم وبين المؤسسة ، نظرا لانهم يعملون فيها وهي مصدر رزق بالنسبة لهم، فالمؤسسة ليست بناء مجرد بل هي كيان اجتماعي تقام فيه العلاقات اجتماعية بين العمال فيما بينهم وبين العمال ومسؤوليهم في اطار علاقات العمل حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

الجدول 7 : يبين العلاقة بين السن والاستعداد لبذل مجهود أكبر في العمل :

السن	الاستعداد	نعم	لا	المجموع
35-30	17	1	18	100
	94,44	5,55		
40-36	6	7	13	100
	46,15	53,84		
45-41	7	3	10	100
	70	30		
45-فأكثر	4	1	5	100
	80	20		
المجموع	34	12	46	100
	73,92	26,08		

من خلال المعطيات الاحصائية المسجلة في الجدول أعلاه نجد النسب التالية :

73,92 % من العمال مستعدون لبذل مجهود أكبر لنجاح عمل المؤسسة مقسمة إلى 94,44 % من عمال الفئة العمرية 35-30 تليها نسبة 80 % من الفئة العمرية 45-فأكثر، ثم نجد 70 % من الفئة 45-41 وفي الأخير نسبة 46,15 % من الفئة 40-36 أما 26,08 % من العمال الذين هم غير مستعدون لبذل مجهود أكبر لنجاح عمل المؤسسة مقسمة إلى 53,84 % من الفئة العمرية 40-36 ثم 30 % من الفئة العمرية 45-41 ، تليها 20 % من فئة 45 أكثر وفي الأخير 5,55 % من الفئة العمرية 35-30.

نلاحظ من خلال هذه المعطيات الإحصائية أن العمال الأقل سنا والاكثر سنا هم الذين لديهم استعداد لبذل مجهود أكبر ، الاولى نظرا لسنها الصغير فهي يد عاملة حديثة تتطلع لاثبات نفسها وتعزيز مركزها داخل المؤسسة والثانية هي يد عامل تملك خبرة وتجربة في ميدان العمل تستغلها لنقل خبرتها للعمال الآخرين قبل الخروج للتقاعد.

الجدول 8 : يبين العلاقة الأقدمية ودرجة ولاء العمال اتجاه المؤسسة :

المجموع	ضعيفة	متوسطة	عالية	الأقدمية الولاء
18	2	11	5	11-5
100	11,11	61,11	27,77	
19	3	13	3	15-11
100	15,78	68,42	16,78	
9	0	2	7	16-فأكثر
100	00	22,22	77,77	
46	5	26	15	المجموع
100	10,86	56,52	32,60	

من خلال البيانات المسجلة في الجدول أعلاه نجد أعلى نسبة قدرت ب 56,52% من العمال الذين درجة ولائهم للمؤسسة متوسطة قسمت إلى 68,42% من فئة الأقدمية 15-11 تليها نسبة 61,11 % من الفئة 11-5 سنة ، ثم 22,22% من فئة 16 سنة فأكثر ثم 27,77 % لفئة 11-5 ، بعدها 16,78 % من فئة 15-11 ثم 11,11% من فئة 11-5.

من خلال هذه النسب نلاحظ ان العمال ذوي الأقدمية الكبيرة أكثر ولاء لمؤسستهم وذلك يرجع الى العلاقة التي تربطهم بها وعدد السنين التي عملوا بها داخل المؤسسة التي تجعلهم أكثر ارتباطا ولاء للمؤسسة، وعلى العموم درجة الولاء متوسطة ، لدى أغلب فئات العمال، فأغلب فئات العمال ، فالأقدمية تؤثر على ولاء العمال فكلما ارتفعت الأقدمية ارتفع ولاء العمال.

الجدول 9 : يبين العلاقة بين السن والتطابق بين قيم العامل قيم المؤسسة :

السن	التطابق	نعم	لا	المجموع
35-30	11	7	18	100
	61,11	38,86		
40-36	10	4	14	100
	71,42	28,57		
45-41	8	1	9	100
	88,88	11,11		
45-فأكثر	5	0	5	100
	100	00		
المجموع	34	12	46	100
	73,91	26,08		

من خلال البيانات الاحصائية المسجلة في الجدول اعلاه نجد أن 73,91% من العمال أجابوا ب "نعم" هناك تطابق بين قيمهم وقيم المؤسسة ، قسمت إلى 88,88% من الفئة العمرية 45-41 تليها 71,42% من الفئة العمرية 40-36 ثم

نسبة 61,11 % من الفئة 30-35 وفي الأخير فئة 45 فأكثر بنسبة 100 % ،
تقابلها 26,08 % من العمال الذين لا يرون تطابق بين قيمهم وقيم المؤسسة ، نجد
فيها نسبة 38,86 % من الفئة العمرية 30-35 ثم 28,57 % من الفئة العمرية
36-40 ، بعدها 11,11 % من الفئة العمرية 41-45 ، أما فئة 45 فأكثر
فالنسبة منعدمة.

نلاحظ من خلال القراءة والاحصائيات للجدول أنه كلما ارتفعت معدل أعمار
العمال ، كلما وجدنا تطابق بين قيمهم وقيم المؤسسة التي يعملون فيها ، وغدا الى
طول المدة التي التحقوا فيها بالمؤسسة ، بينما العمال صغار السن الذين لا
يشعرون بالتطابق بين قيمهم وقيم المؤسسة فلانهم حديثي الالتحاق بها.

الجدول 10 : يبين العلاقة بين الجنس واعتبار العمال ان مشاكل المؤسسة

هي مشاكلهم :

الجنس	نعم	لا	المجموع
ذكر	13	12	25
	52	98	100
أنثى	13	3	21
	52,38	47,61	100
المجموع	37	18	46
	52,17	47,82	100

يبين الجدول أن نسبة العمال الذين يعتبرون مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم هي 52,17% نجد فيها النسبة متقاربة لين الذكور والإناث 52% و 52,38% على التوالي ، تقابلها 47,82% من الذين لا يعتبرون مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم نجد فيها 98% من الذكور و 47,61% من الإناث.

من خلال المعطيات الاحصائية نلاحظ أن هناك من العمال من يعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكله ويسعى الى حلها ، لان حلها سيعود عليه بالفائدة وهي واجب مهني يقوم به لصالح المؤسسة فجاحها يعني نجاحه وهناك من العمال من لا يعتبر مشاكلها هي مشاكله بل يرى ان على المسؤولين حلها ، ولا دخل لهم بها، كما نجد ان الجنس لا يؤثر فالنسب مقارنة بين الجنسين.

الجدول 11 : يبين العلاقة بين السن وبذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة :

السن الجهد	بذل	نعم	لا	المجموع
35-30	16	1	17	100
40-36	11	2	13	100
45-41	9	1	10	100
45-فأكثر	6	0	6	100
المجموع	42	4	46	100
	91,30	8,69		

من خلال المعطيات المسجلة في الجدول نجد نسبة 91,30 % من العمال مستعدون ببذل الجهد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة قسمت إلى :
 100 % من الفئة 45 فأكثر ، تليها 94,30 % من الفئة 35-30 ، ثم 90%
 من الفئة العمرية 40-36 ، تقابلها 8,69 % من الذين قالوا أنهم غير مستعدين
 لبذل جهد لتحقيق أهداف المؤسسة نجد فيها 15,38 % من الفئة العمرية 40-36
 ، ثم 10% من الفئة 45-41 ، بعدها 5,88 % من الفئة العمرية 35-30 ، في
 حين هي منعدمة في الفئة العمرية 45 فأكثر .

نلاحظ ان السبب لا يؤثر على الجهد المبذول داخل المؤسسة حيث نجد ان أكبر فئة عمرية مستعدة لبذل الجهد، وكذا أصغر فئة عمرية مستعدة لبذل الجهد ، وكذا أصغر فئة عمرية 30-35 فالأولى نظرا لخبرتها وطول فترتها داخل المؤسسة، أما الثانية فهي تسعى لإثبات نفسها وايجاد مكان لها داخلها من خلال بذل أكبر جهد.

الجدول 12 : يبين العلاقة الاقدمية وسؤال هل الفوائد هي الدافع للبقاء في

المؤسسة :

المجموع	لا	نعم	الاقدمية الفوائد
20	5	16	11-5
100	20	80	
18	5	13	15-11
100	27,77	72,22	
8	3	5	16-فأكثر
100	37,5	62,5	
46	12	34	المجموع
100	26,08	73,91	

بين الجدول أعلاه أن نسبة 73,91% من العمال يرون أن الفوائد هي الدافع لبقائهم داخل المؤسسة ، نجد فيها 80% من العمال الذين أقدميتهم 5-11 سنة ، تليها نسبة 72,22% من الذين أقدميتهم 11-15 سنة ، واخر نسبة هي 62,5% من الذين أقدميتهم 16 سنة فأكثر مقابل 26,08% من العمال الذين ليست

الفوائد هي الدافع لبقائهم داخل المؤسسة نجد فيها 37,5 % لدى فئة الاقدمية 16 فأكثر ، ثم 27,77 % من فئة الاقدمية 11-15 ، وفي الاخير 20% من فئة اقدمية 5-11 سنة.

نلاحظ ان العمال ذوي الخبرة والتجربة ليس همهم الفوائد المادية فقط وهم يسعون للزيادة في المعرفة العلمية ومعرفة جوانب مختلفة من عملهم ، وزيادة مستوى الخبرة والكفاءة في العمل ، وليست الفوائد هي الشيء الوحيد الذي يربطهم بالمؤسسة.

- ملخص تحليل الفرضية الاولى :

هناك درجة عالية من الالتزام التنظيمي لدي العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ، من خلال النتائج التي أسفرت عنها تحليل هذه الفرضية اتضح أنه يمكن ترجيح قبول هذه الفرضية حيث أكد العمال شعورهم بالارتباط النفسي بينهم وبين مؤسستهم ويعتبرون المؤسسة كيان اجتماعي يتفاعلون داخله ، العمال مستعدون لبذل مجهود أكبر في العمل ويقومون بمسؤولياتهم الموكلة اليهم .

كما ان العمال يشعرون بالولاء للمؤسسة بدرجة كبيرة ، وهناك تطابق كبير بين قيمهم وقيم المؤسسة اللتين تندمجان معا لتكوين قيم خاصة بمؤسسة مطاحن الحضنة .

كذلك نجد أن أغلبهم يعتبرون مشاكلهم ويسعون لحلها الان حل تلك المشاكل يعني حل مشاكلهم المهنية، ويعود عليهم بالفائدة وهي واجب مهني.

فجل العمال يقدمون مردود عالي لأجل تحقيق أهداف المؤسسة والتي تعني تحقيق أهدافهم ، ونجد ان الفوائد المادية شيء مهم في حياتهم المهنية لكنها ليست دائما الدافع وراء بقاءهم في المؤسسة ، فهناك من العمال من يسعى الى زيادة خبرته وكفاءته ومستواه العلمي والمعرفي.

- تحليل الفرضية الثانية :

13. جدول يوضح العلاقة بين الارتباط النفسي بين العامل ومؤسسته وبين الجهد

الذي تبذله الادارة للاهتمام بالحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين :

الإدارة الارتباط النفسي	لا	نعم	المجموع
نعم	15 39,47	23 60,54	38 100
لا	7 87,5	1 12,5	8 100
المجموع	22 47,82	24 52,17	46 100

من خلال المعطيات الاحصائية المسجلة في الجدول أعلاه نجد أعلى نسبة 52,17 % من الذين أجابوا "نعم" تهتم الادارة بالناحية النفسية والاجتماعية للعاملين فيها 60,54 % منهم يشعرون بارتباط نفسي بينهم وبين مؤسستهم ، في حين 47,82 % من العمال قالوا ان الادارة لا تهتم بالحاجات النفسية والاجتماعية للعمال ، نجد فيها 87,5 % لا يشعرون بارتباط نفسي يربطهم بالمؤسسة مقابل 39,97 % يشعرون بالارتباط النفسي .

نلاحظ أن أغلب العمال يشعرون برابط نفسي يجمعهم بمؤسستهم التي يعملون بها ، في المقابل نجد الادارة يبذل جهودا لاهتمام بالحاجات النفسية للعمال كي

يتمكنوا من تقديم الأفضل للمؤسسة وانجاح عملها وتوفير الجو المناسب للعمل وكافة مرافق الراحة ، والعمال يقدرون المجهودات التي تقوم بها المؤسسة للاهتمام بهم .

14. جدول يوضح العلاقة بين تحقيق أهداف العامل تكون بتحقيق أهداف

المؤسسة وبين وظيفتك تحقق لك اشباعا من الناحية المادية .

تحقيق الاشباع تحقيق الاهداف	نعم	لا	المجموع
نعم	18 47,36	20 52,63	38 100
لا	3 37,5	5 62,5	8 100
المجموع	21 45,65	25 54,34	46 100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 54,34 % من الاتجاه العام أن اهداف العامل تتحقق بتحقيق أهداف المؤسسة نجد فيها 62,5 % من العمال قالوا أن أهدافهم لما تتحقق بتحقيق أهداف المؤسسة ووظيفتهم لا تحقق لهم اشباعا ماديا ، مقابل 52,63 % من العمال أهدافهم لا تحقق أهداف المؤسسة لكن وظيفتهم تحقق لهم اشباعا ماديا ، وفي حين نجد 45,56 % من العمال قالوا ان اهدافهم تحقق بتحقيق اهداف المؤسسة نجد فيها 47,36 % وظيفتهم تحقق لهم اشباعا ماديا وأهدافهم

يحقق بتحقيق اهداف المؤسسة مقابل 37,5 % وظيفتهم لا تحقق لهم اشباعا ماديا واهدافهم تحقق بتحقيق اهداف المؤسسة.

نلاحظ أن هناك تباين واختلاف بين أهداف العمال، فهناك من له أهداف ترتبط بأهداف المؤسسة ، وهناك من له اهداف خاصة وطموح يريد الوصول اليها بغض النظر عن اهداف المؤسسة ، لذا نجد ان هناك من العمال من لا تحقق له وظيفته اشباعا من الناحية المادية.

15. جدول يوضح العلاقة بين تتحدث عن وظيفتك بفخر واعتزاز وبي وظيفتك

تحقق لك اشباعا من الناحية المعنوية :

تحقيق لك اشباع تتحدث بفخر معنوي عن وظيفتك	نعم	لا	المجموع
نعم	23	10	33
	69,69	30,30	100
لا	5	8	13
	38,46	61,53	100
المجموع	28	18	46
	60,86	39,14	100

من خلال المعطيات الإحصائية المسجلة في الجدول أعلاه نجد أن 60,86 % من العمال قالوا بان وظيفتهم تحقق لهم اشباعا معنويا ،حيث ان 69,69 % من العمال يتحدثون عن وظيفتهم بفخر وهي تحقق لهم اشباعا معنويا.

مقابل 38,46 % من الذين لا يتحدثون عن وظيفتهم بفخر وهي تحقق لهم اشباعا معنويا حيث نجد 39.14 % من العمال قالوا ان وظيفتهم لا تحقق لهم اشباعا معنويا ، مقابل 30,30 % منهم يتحدثون عنها بفخر وهي لا تحقق لهم اشباعا معنويا.

نلاحظ من خلال التحليل الاحصائي أن أغلب العمال يتحدثون عن وظائفهم بفخر واعتزاز مما يدل على انهم راضيين عن وظائفهم وعن العمل داخل المؤسسة ، لهذا فوظفاهم تحقق لهم اشباعا من الناحية المعنوية ، وهذا ما سجلناه من اهتمام الإدارة بالحاجات النفسية والاجتماعية للعمال في الجدول (13).

16. جدول يوضح العلاقة بين انت تحافظ على ممتلكات المؤسسة وانت راضي

عن علاقتك بالإدارة:

تحافظ على راضي عن علاقتك الممتلكات بالإدارة	نعم	لا	إلى حد ما	المجموع
نعم	20	8	13	41
	48.78	19.51	31.70	100
لا	00	3	2	5
	00	60	40	100
المجموع	20	11	15	46
	43.47	23.91	32.60	100

يبين الجدول أعلاه ان 43.47% من العمال راضيين عن علاقتهم بالإدارة وهم يحافظون على ممتلكات المؤسسة ، مقابل 32.60% منهم راضين الى حد ما عن علاقتهم بالمؤسسة ، نجد فيها 40% منهم لا يحافظون على ممتلكات المؤسسة ، ثم 31.70% يحافظون عليها في حين 23.91% غير راضين عن علاقتهم بالإدارة نجد فيها 60% لا يحافظون على ممتلكات المؤسسة مقابل 19.51% يحافظون عليها.

نلاحظ النسبة الكبيرة من العمال الذين يحافظون على ممتلكات المؤسسة لانها مصدر رزق لهم ولغيرهم ، ولأنه واجب مهني، وكذا نتيجة شعورهم بالمسؤولية ، لذا

تجمعهم علاقة ود واحترام بالإدارة ، لكن هناك بعض العمال لا يحافظون على ممتلكات المؤسسة على اعتبار انها ليست ملكهم، والعلاقة المتوترة بينهم وبين الإدارة قد تكون نتيجة عدم احترام قوانين المؤسسة الصارمة أو نتيجة ارتكابهم لمخالفات عوقبوا عليها.

17. جدول يوضح العلاقة بين لديك استعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب

لنجاح المؤسسة وكيف هي بيئة العمل من حيث الظروف الفيزيائية :

نسبة العمل بذل مجهود	جيدة جدا	جيدة	متوسطة	سيئة	المجموع
نعم	2 6.25	11 34.37	18 56.25	13.13	32 100
لا	214.29	3 21.43	857.14	17.14	14 100
المجموع	48.69	14 30.43	2656.52	24.34	46 100

من خلال المعطيات الإحصائية المسجلة نجد 56.52% من العمال يرون بنية العمل متوسطة ، حيث أن 57.14% منهم ليسوا مستعدون لبذل مجهود أكثر من المطلوب لنجاح المؤسسة ، مقابل 56.52% مستعدون لبذل مجهود ، ثم نجد 30.43% قالوا ان بيئة العمل جيدة حيث أن 34.37% مستعدون لبذل المجهود أكثر من المطلوب مقابل 21.43% غير مستعدين ، ثم نجد 8.69% يرون بيئة

العمل جيدة جدا ، حيث أن 14.29 % غير مستعدين لبذل مجهود أكبر من المطلوب مقابل 6.25% مستعدون لبذل المجهود ، وفي الأخير 9.34 % يرون بيئة العمل سيئة حيث أن 7.14% غير مستعدون لبذل المجهود مقابل 3.13% مستعدون لبذل مجهود أكبر من المطلوب.

نلاحظ أن هناك تكامل وتنسيق بين الإدارة والعمال لتحقيق أهداف المؤسسة فالعمال لديهم استعداد لبذل مجهودات إضافية لإنجاح عمل المؤسسة في المقابل تسعى الإدارة لتهيئة الظروف الفيزيائية لتسهي عمل العمال، والتي تؤثر على إنتاجية العامل، وكذا العمل على تعديلها بما يتناسب مع معايير سلوك العاملين.

18. جدول يوضح العلاقة بين درجة ولاء العامل للمؤسسة وبين شعوره بالاحترام والتقدير داخلها :

المجموع	الشعور			بالاحترام درجة الولاء
	أحيانا	لا	نعم	
14 100	4 28.57	1 7.14	9 64.28	عالية
27 100	933.33	311.11	15 55.55	متوسطة
5 100	120	000	480	ضعيفة
46 100	1430.40	48.60	2860.86	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية نجد أن 60.86 % من العمال يشعرون بالاحترام والتقدير داخل المؤسسة ، حيث أن 80% درجة ولائهم ضعيفة مقابل 64.28 % عالية، ثم 55.55% منهم درجة ولائهم متوسطة، مقابل 28.57 % منهم عالية ، ثم 20% درجة ولائهم ضعيفة ، وفي الأخير 8.60 % لا يشعرون بالاحترام ، حيث ان 11.11 % درجة ولائهم متوسطة، مقابل 7.14 % درجة ولائهم عالية ، ونجد النسبة منعدمة في درجة الولاء الضعيفة.

نلاحظ ان جل العمال يشعرون بدرجة كبيرة من الولاء للمؤسسة ، في المقابل يشعرون كذلك بدرجة كبيرة من التقدير والاحترام داخلها.

19. جدول يوضح العلاقة بين اهتمام العامل بصحة المؤسسة ومستقبلها

وبين تفكيره في مغادرتها :

المجموع	تفكيره		بمغادرتها الاهتمام بصحة المؤسسة
	لا	نعم	
38	12	26	نعم
100	32	68	
8	0	8	لا
100	00	100	
46	12	34	المجموع
100	26	78	

من خلال البيانات الإحصائية المسجلة في الجدول أعلاه نجد 74% من العمال فكروا في مغادرة المؤسسة ، حيث أن 100 % لا يهتمون بصحتها في السوق، مقابل 68 % يهتمون بصحتها في السوق، ثم نجد 26 % من العمال لم يفكروا في مغادرة المؤسسة ، حيث ان 32% مهتمون بصحتها في السوق ، والنسبة منعدمة من الذين لا يهتمون بصحتها .

نلاحظ ان اغلب العمال فكروا في مغادرة المؤسسة قد يكون لأسباب اقتصادية مادية للبحث عن فرصة عمل أخرى باجر أكبر، لكنهم يهتمون بسمعتها في السوق باعتبارها مصدر رزق لهم .

20. جدول يوضح العلاقة بين العمل في هذه المؤسسة افضل فرصة قدمت لك

وبين انت راضي عن عملك في هذه المؤسسة :

المجموع	إلى حد ما	لا	نعم	العمل راضي عن عملك في المؤسسة أفضل فرصة
21 100	1257.14	14.77	838.09	نعم
25 100	936	832	832	لا
46 100	2145.65	919.56	1634.77	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية نجد ان 45.65% راضين عن عملهم في المؤسسة الى حد ما ، حيث أن 57.14 % يعتبرون العمل في المؤسسة أفضل فرصة قدمت لهم مقابل 36% لا يعتبرونها افضل فرصة، ثم 34.77% من العمال هم راضين عن عملهم ، حيث أن 38.09% يعتبرون العمل في المؤسسة أفضل فرصة ، في حين 32% منهم لا يعتبرونها أفضل فرصة وفي الأخير 19.56%

غير راضين عن العمل في المؤسسة ، حيث أن 32 % لا يعتبرون العمل أفضل فرصة بالنسبة لهم، مقابل 4.77% يعتبرون العمل أفضل فرصة قدمت لهم.

نلاحظ أن العمال في المؤسسة يعتبرون العمل داخلها أفضل فرصة قدمت لهم لذا فهم راضيين عن العمل داخلها.

21. جدول يوضح العلاقة بين تعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكلك وبين

شعور العامل بالضغط والاضطراب داخل العمل :

مشاكل المؤسسة مشاكلك	الضغط	نعم	لا	إلى حد ما	المجموع
نعم	0	417.40	19	23	100
لا	0	521.74	18	23	100
المجموع	0	919.56	37	46	100

من خلال البيانات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه نجد أعلى نسبة سجلت 80.44 % يشعرون بالضغط والإحباط داخل العمل الى حد ما حيث ان 82.60 % يعتبرون مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم، مقابل 19.56 % لا يشعرون بالضغط ،

حيث أن 21.74% لا يعتبرون مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم، وفي الأخير تتعدم النسبة عند الذين يشعرون بالضغط والإحباط.

نلاحظ ان العمال الذين يعتبرون مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم ، نجدهم يشعرون الى حد ما بالضغط داخل العمل وذلك نتيجة حسهم العالي بالمسؤولية اتجاه المؤسسة والمشاكل التي تواجهها ويحاولون حلها.

22. جدول يوضح العلاقة بين تبذل الجهد الأقصى لتحقيق أهداف المؤسسة

ولديك فرصة لترقية والامتيازات:

الجهد فرصة الترقية	نعم	لا	إلى حد ما	المجموع
نعم	1639.2	921.95	16	41
لا	120	240	240	5
المجموع	1736.96	11	1839.13	46
		23.91		100

من خلال البيانات الإحصائية المسجلة في الجدول أعلاه نجد ان 93.13% من العمال لديهم فرصة للترقية الى حد ما ، حيث أن 40% منهم لا يبذلون الجهد الأقصى لتحقيق اهداف المؤسسة ، ثم 36.96% من العمال لديهم فرصة للترقية ، حيث ان 39.02% يبذلون الجهد لتحقيق اهداف المؤسسة مقابل 20% لا يبذلون

الجهد الأقصى ، وفي الأخير 23.91% ليست لديهم الفرصة للترقية ، حيث ان 40% لا يبذلون الجهد الأقصى مقابل 21.95 % يبذلون الجهد الأقصى لتحقيق اهداف المؤسسة.

نلاحظ ان العمال يبذلون الجهد الأقصى لأجل تحسين وضعيتهم داخل المؤسسة والارتقاء في السلم المهني، وبالتالي تكون لديهم فرصة للترقية والحصول على الامتيازات

23. جدول يوضح العلاقة بين تجعلك المؤسسة تقدم الأفضل من ناحية الأداء وبين هل الأجر مناسب لمنصب عملك :

الأجر الأداء	نعم	لا	المجموع
نعم	9	2993.45	31 100
لا	2	86.66	15 100
المجموع	11 23.91	3576.08	46 100

من خلال البيانات الإحصائية المسجلة نجد 76.08% من العمال لا يعتبرون الاجر مناسب لمناصب أعمالهم ، حيث أن 93.45 % تجعلهم المؤسسة يقدمون الأفضل من ناحية الأداء ، مقابل 86.66% لا تجعلهم المؤسسة يقدمون الأفضل

من ناحية الأداء ، في حين 23.91% من العمال قالوا الاجر مناسب لمنصب العمل، حيث أن 29.03% تجعلهم المؤسسة يقدمون الأفضل من ناحية الأداء ، مقابل 13.33% لا تجعلهم يقدمون الأفضل من ناحية الأداء.

نلاحظ ان الاجر هو الشيء المهم بالنسبة للعامل فاغلب عمال المؤسسة يعتبرون الاجر الذي يحصلون عليه غير مناسب للجهد الذي يقدمونه.

24. جدول يوضح العلاقة بين أهمية الفوائد في الحياة المهنية وبين تفكير

العامل في مغادرة المؤسسة :

المجموع	لا	نعم	مغادرة المؤسسة الفوائد
45 100	514.28	30 85.72	نعم
11 100	545.45	6 54.55	لا
46 100	1021.74	36 78.26	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المسجلة في الجدول أعلاه ، نجد 78.26% من العمال فكروا في مغادرة المؤسسة ، حيث أن 85.72% يعتبرون الفوائد الشيء المهم في الحياة المهنية ، مقابل 54.55% لا يعتبرون الفوائد هو الشيء المهم في الحياة المهنية. في حين 21.74% لم يفكروا في مغادرة المؤسسة ، حيث أن

45.45% ليست الفوائد الشيء المهم لهم ، مقابل 14.28% الفوائد هي الشيء المهم بالنسبة لهم.

الأجر هو الدافع الأول للعمل لدى أي عامل ، لكن هناك من العمال من يسعى الى الزيادة في المعرفة العلمية ، والبحث عن الخبرة والكفاءة في عمله، لذا فمغادرة المؤسسة مرتبطة بالأجر الذي يحصل عليه العامل فاذا كان مناسب لا يغادرها الى مؤسسة أخرى.

ملخص تحليل الفرضية الثانية :

الرضا الوظيفي هو محصلة لقيام العامل بواجباته داخل المؤسسة أي التزامها داخلها في مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة ، من خلال النتائج التي أسفرت عنها تحليل هذه الفرضية ، حيث أكد العمال على ان الإدارة تبذل جهدا لاهتمام بالحاجات النفسية والاجتماعية التي تخصهم وتوفير الجو المناسب للعمل وكافة مرافق الراحة ، في المقابل هناك تباين بين بعض اهداف العمال واهداف المؤسسة لذا فهناك من لا تحقق له وظيفته اشباعا من الناحية المادية.

لكن أغلب العمال راضيين عن وظائفهم داخل المؤسسة وتحقق لهم اشباعا من الناحية المعنوية.

تجمع الإدارة والعمال علاقة ود واحترام نتيجة شعورهم العالي بالمسؤولية وقيامهم بواجباتهم المهنية كالمحافظة على ممتلكات المؤسسة .

فهناك تكامل وتنسيق بين الإدارة والعمال لتحقيق اهداف المؤسسة ، العمال لديهم استعداد لبذل مجهودات إضافية ، مقابل اهتمام الإدارة بالظروف الفيزيائية للعمل ، كما ان درجة ولاء العمال كبيرة مما تضمن لهم درجة كبيرة من الاحترام والتقدير داخل المؤسسة .

ألا ان تفكير العمال في مغادرة المؤسسة يكون سببه الرئيسي الظروف المادية والبحث عن فرصة عمل أخرى يكون الاجر فيها أكبر، فهم يعتبرون العمل في المؤسسة أفضل فرصة قدمت لهم ، لذا فهم راضيين عن عملهم داخلها، فيعتبرون مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم ويحاولون حلها مما يؤدي الى شعورهم بالضغط والإحباط داخل العمل أحيانا.

كما نجد ان العمال يبذلون الجهد الأقصى لتحسين وضعيتهم داخل المؤسسة والارتقاء في السلم المهني والحصول على الامتيازات.

الاجر هو الشيء المهم بالنسبة للعمال ، لذا فاغلب العمال يعتبرون الاجر الذي يحصلون عليه مناسب للجهد الذي يبذلونه، لكن في المقابل هناك من العمال من يسعى إلى الزيادة في المعرفة العلمية ، والبحث عن الخبرة والكفاءة في مجال عمله، وليس لأجل الراتب فقط.

الاستنتاج العام :

من خلال النتائج التي توصلت إليها في هذه الدراسة ، والتي تمحورت إشكالاتها على التساؤلات التالية :

- هل الالتزام التنظيمي يحقق الرضا الوظيفي ؟
- هل هناك درجة عالية من الالتزام للعاملين داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟
- هل الرضا الوظيفي هو محصلة لقيام العامل بواجباته اتجاه مؤسسته؟ اي التزامه داخلها؟

وللإجابة على هذه الاسئلة صغنا الفرضيات صياغة منهجية كالتالي : الالتزام التنظيمي يحقق الرضا الوظيفي.

هناك درجة عالية من الالتزام التنظيمي لعمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الرضا الوظيفي هو محصلة قيام العامل بواجباته اتجاه مؤسسته والتزامه داخلها.

ومن أجل التأكد من صحة الفرضيات اخترنا مطاحن الحضنة بالمسيلة مجالا مكانيا للدراسة واخذنا منه عينة مكونة من 49 عاملا ، وهي عينة عشوائية بسيطة ، مستخدمين في ذلك تقنية الاستمارة كأداة لاختيار الفرضيات السابقة.

وبعد جمعنا للاستمارات قمنا بتفريغها وبتبويبها وتفسير المعطيات فأسفر ذلك عن:

الكل يسير كما لو ان للالتزام التنظيمي دور في تحقيق الرضى الوظيفي للعمال داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة .

فالالتزام مهم للعامل ، حيث انه كلما كان ملتزما وظيفي كلما كانت له الفرصة للأداء الجيد والترقية وحتى زيادة الأجر.

فالكل يسير ك ما لو ان هناك درجة عالية من الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، فالعمال يشعرون بالارتباط النفسي بينهم وبين مؤسستهم فهي بالنسبة لهم كيان اجتماعي يتفاعلون داخله.

يشعر العمال بالولاء للمؤسسة بدرجة كبيرة ، وهناك تطابق بين قيمهم وقيم المؤسسة ، فوجد العمال يقدمون مردودا عالي لأجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تعني تحقيق أهدافهم

والكل يسير كما لو أن الرضا الوظيفي محصلة لقيام العامل بواجباته اتجاه مؤسسته (مطاحن الحضنة بالمسيلة)، من خلال تأكيد العمال على أنهم راضون عن وظائفهم داخل المؤسسة وي تحقق لهم اتباعا من الناحية المعنوية ،فالإدارة تبذل جهودا لاهتمام بالحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

كما أن الإدارة والعمال تجمعهم علاقة الاحترام المتبادل ،

والعمال يشعرون بدرجة عالية من الولاء تضمن لهم درجة كبيرة من الاحترام والتقدير داخل المؤسسة ، الا أنهم قد يفكرون في مغادرة المؤسسة لأسباب مادية بغية البحث عن منصب عمل آخر يكون فيه الأجر أكبر.

الخاتمة

تعتمد المؤسسة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين بها ودرجة التزامهم ومنه مستوى الرضا الوظيفي لديهم ليقوموا بتأدية أعمالهم بشكل جيد وفعال و من خلال هذه الدراسة وما تم جمعه في الجانب النظري والتطبيقي، والتي تدور حول الالتزام التنظيمي و تحقيق الرضا الوظيفي لدا العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تبين لنا أن الالتزام التنظيمي يحقق الرضا الوظيفي ، حيث أكد العمال على التزامهم داخل المؤسسة وولائهم لها ، وكذا عن رضاهم الوظيفي داخلها .

والالتزام الذي يشعرون به يدفعهم إلى العمل أكثر ورفع مستويات الإنتاج ، مما يسمح لهم بتحقيق أهداف المؤسسة ومنه تحقيق أهداف العمال وشعورهم بالرضا الوظيفي .

قائمة المراجع

- 1- القريوني محمد قاسم : السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في التنظيمات الإدارية، الطبعة 2، مكتبة الشرف عمان 1994.
- 2- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث، دار النهضة العربية للنشر، 1983.
- 3- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف 2000.
- 4- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000
- 5- جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2002.
- 6- حمادات محمد: قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين، عمّان 2006.
- 7- خطاب عايدة السيد : العولمة ومشكلة ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2001،
- 8- خير الله عصار : محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982.
- 9- رجب حسين محمد الرفاعي: السلوك الإداري، الأسس والمبادئ والنظريات ، الطبعة 3، أسبوط، مصر 2006.
- 10- رواية الحسين: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية 2006.
- 11- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب 2007.
- 12- عبد الغفار حنفي حسين القزاز : السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع 1996.

- 13- عبودي زيد ، التنظيم الادراي مبادئه واساسياته ، الطبعة الاولى ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن 2006م
- 14- علي الشريف : ادارة المنظمات العامة ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية 1987
- 15- فاروق فيله: السلوك التنظيمي ، الطبعة الثانية دار الميسرة، عمّان 2009
- 16- فريد توفيق نصيرات: إدارة منظمات الرعاية الصحيّة، دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان 2009
- 17- قجة رضا : ادارة العامل في التنظيم الصناعي : دار الميسر للنشر والتوزيع ، عمان 2009م
- 18- محمد الصريفني: السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء الإسكندرية، 2008
- 19- محمد أحمد بيومي: القيم وموجهات السلوك الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، 2006
- 20- محمد صالح الخناوي، رواية محمد حسن: السلوك التنظيمي، الناشر مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية 1998
- 21- محمد صلاح الدين عبد اللباقى : السلوك الانساني في المنظمات ، دار الجامعية للنشر الاسكندرية ، مصر 2006
- 22- محمد علي رباية : ادارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان 2003 م.
- 23- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002،
- 24- مصطفى نجيب شاوشي ، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2005
- 25- مقدم عبد الحفيظ : الاتجاهات والرضا عن العمل ، مطبوعة لطلبة الماجستير ، معهد علم النفس وعلوم التربية ، جامعة الجزائر 1993

26- نصر الله حنا : إدارة الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان ، الاردن ، 2002

27- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

28- هيثم العاني: الإدارة بالحوافز، الحوافز والمكافئات، دار كنوز للنشر، عمان 2007

الرسائل الجامعية:

29- العبادي أحمد حميد محمد: الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم

العام للبنين بمحافظة جدّة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة 2000

30- الثمالي محمد بن عبد الله: علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير ،

جامعة نايف للعلوم الأمنية 2002

31- إيناس فؤاد فلمان : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين

والمشرفات التربويات، بدائرة التربية والتعليم، رسالة ماجستير مكة المكرمة 2007

32- خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في

العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية 2006

33- عارف بن ماطل الجديد: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، علوم

إدارية، جامعة نايف، السعودية

34- عورتاني مأمون عبد القادر : العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في

وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح 2003

35- عيساوي وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة بوبكر

بلقايد، تلمسان الجزائر 2012

36- محمد الحسن التيجاني يوسف : التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير،

إدارة أعمال، جامعة مكة المكرمة 2010

37- محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في

العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، 2005

- 38- الهيجان عبد الرحمان أحمد : الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، الرياض 1988

المجلات:

- 39- العتيبي سعود محمد عوض الله: الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإدارة العامة السعودية، مجلد 19، العدد 7، 1997
- 40- المعاني أيمن عودة: الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، عمان مجلد 21، العدد 78، 1999
- 41- خضير نعمة عباس وآخرون: الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية ببغداد، مجلة إتحاد الجامعات العربية العدد 31، 1996
- 42- محمد مصطفى الخرشوم: تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية لجامعة حلب، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، 2011

المراجع باللغة الأجنبية:

- 43- Bélanger, et autres: gestion des ressources humains une approche globale et intégrée, Gaétan Morin Québec 1983
- 44- J.L.Borgerou: le climat organisationnel et la satisfaction au travail et Gaétan Morin, Montréal 1982.
- 45- JeanMindeMoin, Precise de sociologie, edition Nathan,1996
- 46- Maurice Angers : collection technique des recherches initiation à la mrthodologies des science s humaines, by casbah universite, Algerie, 1997.
- 47- Lauren Bélanger: "Gestion des ressources humaines un approche systémique" Editions ESk S.A.R.L France 1979
- 48- Kreitner, Robert, Kinicki, Angeli: "Organizational Behavior" , second edition 1992 .
- 49- Keyton,J, communication and organizational culture cqtaundm sogem 2005.