

جامعة الجزائر 2
أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس

الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

تخصص: علم النفس الاجتماعي

تحت اشراف الأستاذ

فرحات بلمان

إعداد الطالب

عبد الحليم لعرب

السنة الجامعية 2015 / 2016

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

شكر

الحمد لله والشكر له على توفيقه على ما أنعم به علي من صبر وجهد لإتمام هذا الانجاز العلمي، كما لا أنسى أن أقدم جزيل الشكر إلى كل من أسهم في هذا العمل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، من زملاء المهنة، ابتداء بالأستاذ المشرف بلمان فرحات الذي تحلى بالصبر معي طيلة المدة الزمنية التي استغرقتها لإتمام هذه الرسالة.

وكذلك الأستاذ بوحفص عبد الكريم الذي لم يبخل ولو لحظة واحدة بتوجيهاته القيمة ومساعدته لي خاصة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي والتحليل الإحصائي. كما لا أنسى الأستاذ الفاضل حمزاوي يزيد من جامعة البليدة الذي كان لي سندا كبيرا حيث أمضى كثيرا من وقته لمساعدتي لانجاز هذا البحث. وكذلك الأستاذ نعموني مراد من جامعة البليدة الذي قدم لي بعض النصائح المفيدة لإتمام هذا العمل.

كما لا أنسى عائلتي من الزوجة الكريمة وبناتي وأبنائي الذين شجعوني وساعدوني الانجاز هذا العمل العلمي.

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	شكر
ب	الفهارس
08	مقدمة
14	الجانب النظري
15	الفصل الأول: مدخل البحث
16	إشكالية البحث
22	تساؤلات البحث
23	فرضيات البحث
23	أهداف البحث
24	أهمية البحث
25	مفاهيم البحث
32	الدراسات السابقة
58	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي
59	مدخل
59	مفهوم الرضا
60	تعريف مفهوم الرضا الوظيفي
63	أهمية الرضا الوظيفي
65	نتائج عدم الرضا الوظيفي
67	أنواع الرضا الوظيفي
69	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
71	أبعاد الرضا الوظيفي
72	نظريات الرضا الوظيفي
84	نماذج الرضا الوظيفي
87	علاقة الرضا الوظيفي بالتنظيم الوظيفي
90	قياس الرضا الوظيفي

102	خلاصة الفصل
104	الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي
105	مدخل
105	مفهوم الالتزام
108	المصطلحات القريبة من الالتزام
111	وجهات الالتزام
115	مفهوم الالتزام التنظيمي
122	أهمية الالتزام التنظيمي
125	خصائص الالتزام التنظيمي
126	مراحل تطور الالتزام التنظيمي
130	نماذج أبعاد الالتزام التنظيمي
140	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
145	العوامل المساعدة في تنمية الالتزام التنظيمي
151	النتائج أو الآثار الناجمة عن الالتزام التنظيمي
154	مصادر الدفع أو الطرد للالتزام التنظيمي
156	العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات التنظيمية الأخرى
160	أنماط ووسائل قياس الالتزام التنظيمي
162	طرق قياس الالتزام التنظيمي
163	فوائد قياس الالتزام التنظيمي
164	خلاصة الفصل
165	الفصل الرابع: الأستاذ الجامعي
166	مدخل
166	مفهوم الأستاذ الجامعي
166	مفهوم الجامعة
170	خصائص الأستاذ الجامعي
173	أدوار الأستاذ الجامعي
174	حقوق الأستاذ الجامعي
177	الأستاذ الجامعي والاتزان الانفعالي
179	خلاصة الفصل

180	الجانب التطبيقي
181	الفصل الخامس: منهجية البحث
182	مدخل
182	منهج البحث
183	مجتمع البحث
183	مكان البحث
184	عينة البحث
184	خصائص عينة البحث
187	تحليل الخصائص الرئيسة لأفراد عينة البحث
188	أداة البحث
190	الخصائص السيكمترية لأدوات البحث
196	إجراءات البحث
196	المعالجات الإحصائية
197	خلاصة الفصل
198	الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج البحث
199	مدخل
199	دراسة متغيرات البحث
199	دراسة متغير الرضا الوظيفي وأبعاده
200	دراسة متغير الالتزام التنظيمي وأبعاده
201	تحليل نتائج واختبار الفرضيات
211	خلاصة الفصل
213	الفصل السابع: مناقشة نتائج البحث
214	مدخل
214	مناقشة نتائج متغيرات البحث
221	مناقشة نتائج اختبار الفرضيات
257	خاتمة
263	المراجع
280	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
1	مراحل تطور الالتزام التنظيمي عند بعض الباحثين	129
2	توزيع أفراد العينة حسب الجامعة	183
3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	184
4	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	185
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	186
6	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	168
7	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	187
8	الارتباط بين درجات بعد الرضا عن الأنظمة والتعليمات ودرجة الرضا الوظيفي الكلي	191
9	الارتباط بين درجات بعد الرضا عن طبيعة العمل ودرجة الرضا الوظيفي الكلي	191
10	الارتباط بين درجات بعد الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز ودرجة الرضا الوظيفي الكلي	192
11	الارتباط بين درجات بعد الرضا عن تقدير وتحقيق الذات والرضا الوظيفي الكلي	192
12	معاملات ثبات مقياس الرضا الوظيفي باستخدام ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية	193
13	الارتباط بين درجات بعد الالتزام العاطفي ودرجة الالتزام التنظيمي الكلي	194
14	الارتباط بين درجات بعد الالتزام المستمر ودرجة الالتزام التنظيمي الكلي	194
15	الارتباط بين درجات بعد الالتزام المعياري ودرجة الالتزام التنظيمي الكلي	195
16	معامل ثبات مقياس الالتزام التنظيمي باستخدام معامل ألفا كرونباخ	195
17	الإحصاءات الوصفية للأبعاد الأربعة للرضا الوظيفي	200
18	الإحصاءات الوصفية لأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاث	201
19	العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا بأبعاده الأربعة	201
20	الارتباطات بين الرضا عن تقدير وتحقيق الذات مع الالتزام العاطفي والالتزام المعياري	202
21	الارتباط بين الالتزام المستمر والأبعاد الثلاثة للرضا الوظيفي	204
204	الإحصاءات الوصفية لمجموعتي أعضاء هيئة التدريس جامعة الجزائر وجامعة	204

	البليدة لبعء الاللزآم المسلر	22
205	ءلالة الفرق بين المءوءةلن المسقللن في بعء الاللزآم المسلر	23
206	الإحصاءاء الوصفية لمءوءةلن على بعء كل من الاللزآم العاطفي والاللزآم المعيارى	24
207	ءلالة الفرق بين المءوءةلن المسقللن في أبعاء كل من الاللزآم العاطفي والمعيارى	25
208	الإحصاءاء الوصفية لمءوءةلن على الرضا الوظيفى وأبعاءه الأربعة	26
209	ءلالة الفرق بين المءوءةلن في الرضا الوظيفى وأبعاءه الأربعة	27

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
32	نموذج موضوع البحث	1
67	نموذج الترك الاختياري للعمل	2
81	نموذج بورتر ولولر	3
102	نموذج من مقياس الرضا الوظيفي مينيسوتا Minisota	4
111	نموذج وجهات الالتزام حسب Morrow	5
134	شكل مدخلات ومخرجات الالتزام التنظيمي عند Steers	6
145	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	7
154	شكل تمثيلي لمدخلات ومخرجات الالتزام التنظيمي التي تناولها الباحث	8
155	تحفيز وتبني التزام العاملين	9

مقدمة

إن من أهم العوامل الرئيسة لنجاح وفعالية أي تنظيم، هو وجود الطاقات الإبداعية من الأفراد العاملين فيه، حيث يعتمد نجاح وفعالية وكفاءة هذه التنظيمات على مدى استعداد هؤلاء الأفراد للعمل، بكفاءة ودقة وتفان من أجل نجاح هذا التنظيم، لهذا فإن فاعلية الأفراد لا تعتمد فقط على الإعداد والتدريب والتطوير، بل كذلك تعتمد على درجة ومستوى ولاء والتزام ورضا هؤلاء الأفراد للتنظيمات التي يعملون بها.

لذا تحاول الإدارة في التنظيمات الحديثة، بقدر الإمكان، تنمية العلاقة بين التنظيم والأفراد المنتمين له، وذلك بهدف استمرارهم فيه، وخاصة الذين لديهم مهارات وخبرات وتخصصات مهمة، كما تهدف أيضا إلى تنمية الجانب الإبداعي لدى المنتمين إليها، من خلال تحفيزهم ودفعهم لبذل أقصى جهد ممكن، وتحقيق مستوى عال من الأداء، والوصول بالتالي إلى إنتاجية عالية وكبيرة، ومن الطرق التي تعمل المنظمات الحديثة على ممارستها مع العاملين أو المنتمين إليها، العمل على رفع مستوى رضاهم، وكذلك الحرص على تنمية مشاعر الالتزام التنظيمي لديهم، ولهذا فلقد لاقت تلك العوامل اهتماما كبيرا من الباحثين، لأنها تعتبر سببا للكثير من الآثار الوظيفية السلبية مثل: الغياب والتسرب الوظيفي وتدني مستوى الأداء الوظيفي وقلة الفعالية التنظيمية، أو بعكس ذلك من الآثار الإيجابية مثل: الإخلاص في العمل الأداء العالي والجيد والكفاءة الإنتاجية العالية.

ويؤكد الواقع والدراسات ذات الصلة والخبرات العملية، أن شعور الفرد بالارتياح تجاه واقعه الوظيفي، يعزز شعوره بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، الذي يعكس إيجابية في العطاء والأداء ونوعية في الإنتاج، حيث يعتبر وجود مستوى عال من الولاء والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، من أهم العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وكذلك يعد مطلباً أساسياً

للكثير من المنظمات الحديثة، لأن المنظمات التي يتميز موظفوها بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، هي منظمات ذات فعالية عالية، وبالتالي تتحقق الإنتاجية العالية والأداء العالي من قبل موظفيها، حيث أثبتت العديد من الأبحاث والدراسات هذا الجانب، والتي أكدت أن ولاء العاملين والتزامهم في أي منظمة يعد من العناصر الرئيسة والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق التنظيم لأهدافه، حيث يرتبط مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بعلاقة إيجابية مع درجة الإنجاز فيها.

وأكدت الدراسات كذلك أن العاملين الذين تتوفر لديهم مستويات عالية من الالتزام التنظيمي في منظماتهم، يتميزون بحماسهم وحبهم للعمل، وكذلك التقيد بأهداف المنظمة، وبالتالي وجود درجة عالية من الأداء الوظيفي، فهذان المتغيران كمفهومين تعديا حدود الارتباط المادي والمعنوي للأفراد، إلى التأثير الكبير والواضح على الأداء والفعالية للمنظمات، من خلال مدى ارتباطها بدرجة الاقتناع والإيمان لدى الأفراد بوجود وأهمية أهداف التنظيمات التي ينتمون لها، والاستعداد من قبلهم لبذل الكثير من الجهد للعمل على تحقيق تلك الأهداف.

إن العنصر البشري هو اللبنة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات والمؤسسات على اختلافها، فهو الذي يرسم الأهداف ويخطط الوصول إليها وينفذها، وبالتالي فإن انحرافه بلا شك سوف يؤثر على المنظمة، مما يعيق تحقيقها للأهداف الموضوعة ويعطل مسيرتها، وإذا كان من السهل على المنظمة توفير الموارد المادية، إلا أنها قد تعجز أحيانا عن الحصول على الموارد البشرية الراغبة في العمل والإنتاج، أو على الحفاظ عليها واستغلال طاقتها الكامنة.

ويعتبر الرضا الوظيفي إحدى الموضوعات التي نالت اهتمام علماء النفس، وذلك يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف، وبالتالي فمن الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي، ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن من

الأسباب الأخرى لدراسة هذا الموضوع، وجهة النظر السائدة من أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين، ويلحق النفع بالمؤسسات والعاملين لديها.

كما أن دراسة الرضا تسهم في ازدياد المشاعر الإنسانية السعيدة في مختلف الأعمال، وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية، وخاصة في مجالات التدريس والتعليم التي تتطلب رضا الأستاذ وقناعاته، حتى يعزز لديه الالتزام والانتماء والشعور بالمسؤولية، كما يؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد.

وعن طريق دراسة الرضا الوظيفي للمنظمة يمكن للإدارة التعرف على نفسها، من خلال آراء العاملين فيها، والتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المختلفة نحو العمليات الإدارية، ويتم ذلك بالتعرف على جوانب القصور، ومحاولة تلافيها ومعرفة المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها، والتي تكفل للمنظمة ازدياد الإنتاجية وتحقيق للعامل المنفعة.

كما تظهر أهمية الرضا الوظيفي في أنه يساعد بصورة كبيرة في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد الذي يؤدي إلى النجاح في العمل، وبالتالي لزيادة إنتاجية الفرد.

إن تفهم دوافع العاملين في أعمالهم ورضاهم يعين الإدارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقت العاملين، بحيث يمكن للإدارة التوفيق بين أهدافها وأهداف العاملين وشعورهم بالرضا والتغلب على شعور السخط والاستياء.

هذا ما أدى إلى انتباه المنظمات إلى هذه الحقيقة، فكانت أولى مهامها، هي إدارة القوى البشرية، التي أصبحت تنصدر قائمة المهام التي تواجه أية منظمة، وذلك لتوجيه العاملين وحفزهم والتنسيق بينهم لكي تضيف نشاطاتهم إلى أهداف المنظمة، فالإدارة الناجحة للأفراد تعد ذات أهمية بالغة لجميع المنظمات، لذا تعددت المحاولات لإجراء دراسات حول الرضا الوظيفي للعاملين، فأهمية الرضا الوظيفي تكمن في العنصر البشري، وما يتقبله من مؤثرات داخلية

وخارجية، إلا أن نصيب المؤثرات الداخلية له الحظ الأكبر في التأثير، من حيث الرفض أو القبول، وهنا يبرز دور الرضا الوظيفي لدى الموظف.

وعلى الباحثين اكتشاف بصورة مستمرة متغيرات جديدة تؤثر فيه، وترتبط بت، ومما لا شك فيه أن تلك المتغيرات ترتبط بطبيعة المنظمة، ونوعية نشاطاتها وأهدافها، وطبيعة العاملين وتركيبتهم فيها، كما أنه من الضروري، وبسبب تباين المتغيرات التي ترتبط بالرضا الوظيفي، إجراء دراسات مقارنة بين المنظمات التي تتشابه في طبيعة عملها، وتختلف في أشياء أخرى.

لذلك قام الباحث بإبراز أهمية دراسة الرضا على الأساتذة الجامعيين، وكيف يتعاملون مع منظماتهم، من حيث الارتباط بها وتنمية الالتزام التنظيمي بداخل تلك المؤسسة التنظيمية، إذ يعد الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الإبداع، والاستقرار، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما يسهم الالتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل، لذا نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات، حتى يومنا هذا، لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء Harry & Brown (1992).

ويتولد الالتزام التنظيمي من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامة، حيث نجد أن الالتزام التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذي يعملون به (عبد الناصر، 1993).

وقد ذهب كثير من الباحثين في هذا المجال إلى دراسة طبيعة العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والعوامل التي قد تؤثر فيه، ومن هذه العوامل: ما هو شخصي، وما هو سلوكي، وما

هو متعلق بالقيم المتعلقة بالمنظمة، وما هو متعلق بالعوامل الخارجية، مثل القيم والثقافة (سلامة، 1999).

وقد أظهرت كثير من الدراسات الغربية والعربية العلاقة بين تلك العوامل سابقة الذكر، خصوصاً المتعلقة بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وذلك في ميادين عمل شتى ومختلفة، في حين اهتم الباحث في هذه الدراسة بفتة الأساتذة الجامعيين، من حيث رضاهم عن مهنتهم ومدى التزامهم بها، خصوصاً أن هذه الشريحة يرتبط مصيرها بالتغيرات المتسارعة في كل جوانب الحياة.

فعضو هيئة التدريس الذي تحتاجه الأجيال في هذا العصر الذي يشهد طوفاناً معرفياً، وتدفعاً للمعلومات وثورة في وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعرفة، وتنوعاً في أساليب التربية والتعليم، وعضو هيئة التدريس، الذي نريده اليوم، هو صاحب إمكانيات ومؤهلات وقدرات ومواصفات نوعية ومتطورة، كي تتواءم مع التطورات المذهلة التي يشهدها العالم في مضمار البحث والتعليم العالي، إذ لم تعد المواصفات القديمة قادرة على تلبية متطلبات العصر واحتياجات الأجيال والمجتمعات الجديدة.

وعلى ذلك فإن عضو هيئة التدريس، الذي نتوق إليه، هو أستاذ وباحث ومرب وعضو فاعل في خدمة مجتمعه والمجتمع الإنساني عموماً، وهو مسلح بالثقافة المعاصرة والقديمة، وبمعرفة بعض اللغات العالمية الحية، وعلى علاقة وطيدة مع تكنولوجيا المعرفة والاتصال، وملم بأساليب تدريس تخصصه، ويتابع ما يجد من المعرفة ومن كل جديد في مجال تخصصه، ويبقى كل هذا الحديث من المثاليات، ما لم يتم الاهتمام بالأستاذ الجامعي، من حيث العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر سلباً وإيجاباً في بلوغ تلك الأهداف المثالية، ومن بين تلك العوامل رضاه الوظيفي ومن ثم التزامه التنظيمي.

ولإبراز ذلك أجرى الباحث دراسة على فئة الأساتذة الجامعيين، في كل من جامعة الجزائر 2 وجامعة البليدة، مستفيدا من نتائج كل الدراسات التي فحصت العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في ميدان التدريس، والمعلومات المستقاة من أدبيات والتراث العلمي التنظيمي في الميدان التربوي والتعليمي، حيث هدف الباحث إلى التعرف على درجة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من الأساتذة الجامعيين الجزائريين.

ومن أجل تحقيق هذا الهدف العلمي تناول الباحث بحثه في جانبين: نظري وتطبيقي، أما الجانب النظري، فقد قسم إلى أربعة فصول، تبين مختلف الإطار المفاهيمي والاصطلاحي للبحث، أما الجانب التطبيقي، فقد قسم إلى ثلاثة فصول: أحدها خاص بمنهجية البحث، والآخر بعرض وتحليل النتائج، والفصل الأخير لمناقشة النتائج، ثم خاتمة البحث.

الجانب النظري

الفصل الأول

مدخل البحث

I. إشكالية البحث

إن نجاح الفرد في عمله يرتبط مباشرة بمدى رضاه عن ذلك العمل، فكلما كان راضياً عن طبيعة العمل الذي يقوم به والبيئة المحيطة به والمزايا التي تمنحها جهة عمله، أدى إلى ارتفاع مستوى الأداء والتميز في نوعية النتائج التي يسعى إليها؛ لذا اهتم الباحثون والدارسون بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين في التنظيمات الرسمية، منذ مطلع الربع الثاني من القرن العشرين، عندما نادى الحركة الإنسانية بأهمية الروح المعنوية، وتحسين ظروف العمل للعاملين في هذه التنظيمات لزيادة الإنتاج فيها (العمرى، 1992).

وأشار Brief (1998) إلى وجود أكثر من (12400) دراسة ومقال ورسالة دكتوراه منشورة، ركزت على موضوع الرضا الوظيفي؛ مما يدل على أهمية الموضوع وعلاقته بنجاح بيئة العمل، سواء كانت تعليمية أو غير ذلك.

وقد تبين أن المناخ السائد في المؤسسة، والعلاقات الاجتماعية الجيدة، والإدارة الديمقراطية، إلى جانب أهمية إشباع الحاجات المادية والاجتماعية والنفسية للعاملين، إضافة إلى تمتع العاملين بسمات شخصية معينة، كل هذه العوامل تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي بجانب عوامل أخرى متعددة (العجاجي، 1988).

ولعل من أبرز تلك العوامل التي حظيت بالدراسة، الالتزام التنظيمي الذي كشفت العديد من الدراسات أنه قد يرتبط بالرضا الوظيفي سلباً وإيجاباً.

ولا يشذ التدريس الجامعي، كوظيفة ومهنة أساسية في المجتمعات الحديثة، عن المهن والوظائف التي تطرقت لها الدراسات العامة، من حيث مدى رضا والتزام الأستاذ الجامعي، وقد تكون الدراسة التي تُعنى بالأستاذ الجامعي شديدة الأهمية، من حيث أنه مسؤول عن الوظيفة

التي تُخرج معظم الوظائف الأخرى في المجتمع، ودور الأستاذ الجامعي في المجتمع يبدأ أولاً بدوره داخل الجامعة، وتحديدًا في العملية التربوية، قبل أن ينتقل إلى خارج أسوارها.

وقد أشار التل (1989) إلى هذا الدور، وأكد أن الأستاذ هو العنصر الحاسم في نجاح العملية التعليمية، وتعتمد كفاءته وفاعليته على مجموعة أدوار متواصلة أهمها: رضا الأستاذ وقبوله للتعليم مهنة وعملاً، وأن يكون لهذه المهنة تقديراً واحتراماً وواقعا اقتصادياً، يؤمن له دخلاً يتناسب مع قيمة عمله وأهميته.

ويؤكد التل (1989) أن الأستاذ هو الركيزة في العملية التربوية، وأن نجاحها يتوقف عليه، وقيام الأستاذ بواجباته التربوية والإنسانية على أكمل وجه، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الرضا الوظيفي لديه، الذي يحدث كنتيجة حتمية من خلال منحه حقوقه كاملة، وتنظيم واجباته ومهامه، وتحديدًا؛ مما يدفعه إلى الابتكار والإبداع والتطوير، وكل هذا يؤدي إلى تحسين مخرجات العملية التعليمية، وتحسين نظام التعليم عامة.

إن الأستاذ الجامعي (عضو هيئة التدريس والمحاضرون والأساتذة المساعدون) بالجزائر، قد نال كثيراً من حقوقه من خلال نظام: الحقوق، والواجبات والمهام، وساعات العمل، وسُلم الرواتب، وأسس الترقية، خصوصاً في بداية سنة 2008، إلا أن هذه الترتيبات تجاوزها الزمن، نظراً للتحويلات الاقتصادية التي أثرت كثيراً على مكانة الأستاذ الجامعي، من كل الجوانب، سواء كانت مادية أو معنوية، لذلك يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى قياس الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية، إذ أكدت العديد من الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعتبر من العوامل المهمة التي تحافظ على مستوى عالٍ من الأداء.

وقد أشار بعض الباحثين التربويين إلى أن المستويات المنخفضة من الرضا الوظيفي، قد تؤدي إلى انخفاض إنتاجية عضو هيئة التدريس وانطفائه، ويرتبط باللامبالاة وفقدان الاهتمام وانخفاض مستوى الالتزام، ومن الأمور المهمة التي تناولتها الأبحاث والدراسات، نظراً لأهميتها

في زيادة الإنتاج، هو الالتزام التنظيمي للأفراد، الذي يؤثر بلا شك في أداء العاملين ودافعهم نحو العمل، ومن ثم في أداء المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها، حيث أن الالتزام التنظيمي يعد من المفاهيم الحديثة في مجال العلوم الإنسانية والإدارية، ويصفه البعض بأنه نوع من الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته، أو العملية التي تصبح فيها أهداف المنظمة وقيمها والأفراد أكثر اندماجا وتطابقا.

وعليه فإن الفرد في المنظمة، كلما تطابقت أهدافه مع أهداف المنظمة، كلما تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله، وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيه، يظهر ذلك جليا في أدائه وقيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله، فالالتزام التنظيمي يؤثر سلبا على سلوكه وعلاقته بزملائه ورؤسائه (الزهراني، 1999).

وأشار المخالفي (2001) إلى أن موضوع الالتزام التنظيمي يعد مفتاحا أساسيا ومهما لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم، ومدى انسجامهم مع منظماتهم، فالأفراد ذوو الالتزام المرتفع تجاه منظماتهم، هم الذين لهم استعدادات كافية لأن يكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم، ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظماتهم.

من جهة أخرى أكد ياسين (2003) على أن الالتزام التنظيمي أصبح مؤشرا مهما للدلالة على نجاح المنظمات، فالحماسة والإخلاص في العمل من صفات عضو هيئة التدريس الملتزم والمتفاني، ويرى أن بعض أعضاء هيئة التدريس يعترفون بانتمائهم إلى جامعاتهم ومهنتهم، ويعملون بجد ونشاط، ويدأبون على تحقيق أهداف الجامعة، وأما الأعضاء الآخرون لهيئة التدريس فهم لا يترددون في التغيب أو التأخر عن العمل، ويكتفون بالحد الأدنى من الانجازات المطلوبة، مما يؤثر سلبا على الجامعة، كما بينت ذلك بعض الدراسات التي تطرقت إلى الالتزام

التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين، منها دراسة كل من: Riel et Sipple (1996)،
Iverson et Buttigeig (1999)، Roux et Dussault (2007).

وفيما يتعلق باستخدام الباحث لمتغير الالتزام التنظيمي في هذا البحث، لابد أن نشير إلى أن العديد من الدراسات العربية، التي تناولت فكرة الالتزام التنظيمي، استخدمت مسميات مختلفة نتيجة الاختلاف في ترجمة المصطلحات من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية لمصطلح (Organizational Commitment) فمنهم من ترجم المصطلح إلى الالتزام التنظيمي، ومنهم من ترجمه إلى الولاء التنظيمي، ومنهم من ترجمه إلى الانتماء التنظيمي، وقد تبين للباحث، من خلال اطلاعه على تعريفات كل من الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي، أن محتوى التعريفات المتعلقة بهذه المصطلحات متشابهة فيما بينها، بل الذي يتغير هو اسم المصطلح، فالمشكل وقع في ترجمة مصطلح Organizational Commitment، وعلى هذا الأساس اختار الباحث مصطلح الالتزام التنظيمي في دراسته لأنه أقرب ترجمة لواقع ذلك المفهوم.

وإذا دققنا وتفحصنا الأدبيات المتعلقة بالعلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، نجد أن هناك ارتباطا وثيقا بينهما وبين أبعاده الأربعة، وهي: الرضا عن نوع العمل، والرضا عن الأجر، والرضا عن العلاقة مع الرؤساء، والرضا عن العلاقة مع الزملاء، أي كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الالتزام بالمنظمة، ويمكن تفسير ذلك أن الالتزام يأتي من عملية تجانس أهداف وقيم الفرد بأهداف وقيم المنظمة، وذلك يعني قلة الصراعات التي يمكن أن يستشعرها الفرد أثناء القيام بدوره، وبالتالي انخفاض حدة توترات العمل لديه (عبد الرزاق، 2004).

وأشار باتمان Bateman إلى أن الرضا الوظيفي هو نتاج الالتزام التنظيمي، وللالتزام التنظيمي تأثير سببي ايجابي على الرضا الوظيفي، وقد يبدأ ظهور الالتزام التنظيمي في وقت مبكر تماما (الأحمدي، 2004).

أما تيستا Testa (2001) فيؤكد أن من الصعب جدا أن ننكر التكامل الموجود بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، عند قيامنا بتحليل سلوكيات العمال في المنظمات، في حين نجد أن التحاليل، التي قام بها كل من: Meyer ; Stanley ; Herscovitch Topolnytsky (2001) تعطي قيما ايجابية وأخرى عالية، خاصة فيما يتعلق بعوامل الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي، وكذلك نجد أن الرضا الناتج عن العمل يظهر كعنصر جد مؤثر، ثم يليه حسب الترتيب العوامل المتعلقة بالرضا الداخلي، ثم تليها العوامل المتعلقة بالرضا الخارجي، والتي تؤثر في الالتزام العاطفي كذلك، وفيما يخص العلاقة الموجودة بين الالتزام المستمر والرضا الوظيفي، توصلت نتائج هذه الدراسات إلى ضعف العلاقة بين هذين المتغيرين، وفي كثير من الأحيان إلى نتيجة منعدمة.

من جهة أخرى يرى كل من Mathieu & Zajac (1990) أن الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي متغيران مرتبطان جدا، في حين ذهب Currivan (1999) إلى أن العلاقة بين متغيري الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي علاقة تكاملية، من حيث المبدأ الاصطلاحي المؤسس لها، إلا أنه من الصعب تحديد اتجاه العلاقة بينهما بصفة مؤكدة، لأن اختيار الاتجاه يرجع إلى موقع هذين المتغيرين عند مستوى السلسلة السببية chaine causale والذي يحدده الباحث.

أما فيما يخص بحثنا، فاختيار الباحث انصب على مميزات نموذج Bagozzi (1992) المحدد لاتجاه العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، بحيث يبرز لنا هذا النموذج أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقييم المحيط المهني المباشر من جهة، ومن جهة المقابلة نجد الالتزام التنظيمي يعبر عن الاستجابة الوجدانية الناتجة عن هذا التقييم.

بمعنى، في حالة ما إذا قام الفرد بتقييم ايجابي لمحيطه المهني المباشر، فهذا يؤدي به إلى الشعور بالرضا، وفي حالة العكس يشعر بعدم الرضا، فسلوك العامل الملتزم في ميدانه

المهني متعلق بنتائج تقييمه لهذا الوضع، وهذا ما يؤثر في تعلقه بالمؤسسة، ومن ثم على تنمية التزامه التنظيمي، فكلما كان العامل راضيا كلما ازداد ارتباطه بالمؤسسة، وبالتالي بالتزامه نحوها.

وهذا النموذج الذي اختاره الباحث في هذا البحث، قد أختره كذلك كل من Schmit et (1995) Allscheid ومؤخرا Testa (2001)، وفي تلك الحالتين للدراسة، قد وجدت علاقة سببية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ولعل هذا ما جعل الباحث يؤكد اختياره لهذا النموذج الذي يبرز تأثير الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي، ويحاول تطبيقه على أعضاء هيئة التدريس المتمثلة في الأساتذة بميدان التعليم العالي.

ونشير، في هذا المضمار، إلى ظهور العديد من الباحثين والمصلحين التربويين المعاصرين الذين تناولوا دراسة الالتزام التنظيمي، وعلاقته بالرضا لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، نظرا لأثر هذه العلاقة في نوعية التعليم ومستوى تحصيل الطالب، مثل غنيم (2006) وحريم (2001) والوحيد (2000) وقرواتي (1997)، حيث أكدت النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسات على وجود علاقة متبادلة بين متغيري الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى هذه الشريحة.

وفي هذا الصدد رأى الباحث إجراء هذه الدراسة لما تكتسيه من أهمية في تسليط الضوء على مدى تمتع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بالرضا عن عملهم، وانعكاس ذلك على أدائهم وعلى التزامهم التنظيمي نحو مؤسساتهم الجامعية، خاصة أنهم في مواقع وظيفية مهمة، حيث يتخرج على أيديهم العديد من الطلاب والإطارات، التي تمارس عملها في المستقبل على مستوى المؤسسات الاقتصادية المختلفة في الجزائر، ويريد الباحث من خلال هذا البحث، إبراز العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي بأبعاده الأربعة والالتزام التنظيمي بأبعاده

الثلاثة المكون له، لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعية، مع طرح بعض التساؤلات التي يحاول الإجابة عنها، من خلال الفرضيات التي قام بصياغتها لهذا الغرض.

II. تساؤلات البحث

من خلال ما تناولناه في إشكالية البحث، يطرح الباحث التساؤلات التالية:

1. هل هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والأبعاد الأربعة للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية؟
2. هل هناك علاقة بين الرضا عن تقدير وتحقيق الذات والالتزام العاطفي والالتزام المعياري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية؟
3. هل هناك علاقة بين الالتزام المستمر وأبعاد الرضا الوظيفي المتمثلة: في الرضا عن الأنظمة، والرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن تقدير وتحقيق الذات، لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية في بعد الالتزام المستمر؟
5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية في بعدي الالتزام العاطفي والالتزام المعياري؟
6. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية في الرضا الوظيفي وأبعاده؟

III. فرضيات البحث

للإجابة على التساؤلات السابقة، صاغ الباحث الفرضيات التالية:

1. الفرضية الأولى: هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي بأبعاده الأربعة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية.
2. الفرضية الثانية: هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين تقدير وتحقيق الذات بكل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية.
3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الالتزام المستمر وأبعاد الرضا الوظيفي المتمثلة في: الرضا عن الأنظمة والتعليمات والرضا عن طبيعة العمل والرضا عن تقدير وتحقيق الذات لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية.
4. الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية في بعد الالتزام المستمر.
5. الفرضية الخامسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية في الالتزام العاطفي والالتزام المعياري.
6. الفرضية السادسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية في الرضا الوظيفي وأبعاده.

IV. أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

1. التعرف على العلاقة الموجودة بين مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية.
2. التعرف على العلاقة بين الرضا عن تقدير وتحقيق الذات بكل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية.

3. التعرف على العلاقة بين الالتزام المستمر وأبعاد الرضا الوظيفي المتمثلة في الرضا عن الأنظمة والتعليمات والرضا عن طبيعة العمل والرضا عن تقدير وتحقيق الذات لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية.
4. التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 وجامعة البلية في بعد الالتزام المستمر.
5. التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 وجامعة البلية في الالتزام العاطفي والالتزام المعياري.
6. التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 وجامعة البلية في الرضا الوظيفي وأبعاده.
7. التوصل إلى توصيات يمكن أن تسهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين الجزائريين.

V. أهمية البحث

نظرا للأهمية المتزايدة للالتزام التنظيمي وأثره الواضح في الانجاز والأداء، كما وكيفا، ونظرا لأهمية متغير الرضا الوظيفي، الذي يؤثر في درجة الالتزام التنظيمي، لدى العمال والعلاقة المتبادلة المطروحة بينهما، ونظرا لقلّة الدراسات التي تناولت دور مفهومي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في الجامعات الجزائرية، حاولنا، من خلال هذا البحث، والذي يكتسي أهمية خاصة لكونه من البحوث القليلة والنادرة، إن لم نقل يعد الوحيد في الجزائر، بناء نموذج خاص بالرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس الجامعي، ونتوقع أن يقدم هذا البحث بعض المعلومات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تنمية شعور أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية بأهمية الالتزام تجاه جامعتهم، وتعزيز مقومات ظاهرة

الالتزام التنظيمي لديهم، مثل تقبل أهداف الجامعة وقيمها، والاهتمام بمصيرها المستقبلي والاستعداد للتضحية والعمل من أجلها وتعزيز الاعتزاز بالارتباط بها.

ونريد، من خلال هذا البحث، جلب نظر المسؤولين عن قطاع التعليم العالي، إلى إعادة النظر في التنظيمات المسيرة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في الجزائر، من حيث الحقوق والواجبات المرتبطة بوظيفة التدريس والبحث العلمي، لأن القرارات والتدابير التي قد تتخذها الجهة الوصية للقطاع تجاه هذه الشريحة المتميزة في المجتمع، قد تسهم في تنمية الشعور بالرضا الوظيفي لديهم، وهذا ما يزيد بالتالي من تطوير وتنمية الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء الأساتذة، من حيث تعاضم الإنتاج الفكري والعلمي، في مجال البحث والنشر والتأليف، وتحسين الأداء الأكاديمي للأستاذ وتطويره كما وكيفا.

ويمكن تحديد أهمية هذا البحث في كون النتائج المتحصل عليها تساعد وتشجع الباحثين في إثراء البحوث والدراسات الجديدة في هذا المجال، وإمكانية تطبيق دراسات وأبحاث مشابهة لها على عينات أخرى في موضوعات التربية والتكوين والتدريس على مستوى كل الأطوار.

VI. مفاهيم البحث

1. التعريف الاصطلاحي للالتزام التنظيمي:

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه حالة نفسية عامة، تعبر عن تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، وتسمح بالتنبؤ بإرادة الفرد في تحقيق عمل نوعي داخل المؤسسة، فهو يعبر عن قبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبة في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة (عبد الباقي، 2005).

وقد عرفه بورتر وآخرون Porter & Al (1974) بأنه اعتقاد قوي وقبول أهداف وقيم المنظمة، وإرادة بذل مجهود كبير في مصلحتها، وحب الانتماء إليها.

وقد ظل الالتزام يعتبر كمفهوم وحيد البعد لفترة طويلة، غير أن العديد من البحوث الأمبريقية أثبتت تعدد أبعاده، ويعد تقسيم الالتزام إلى ثلاثة أبعاد: العاطفي والمعياري والمستمر، وفق تصنيف ماير وآخرون Meyer & All من التصنيفات التي أثبتت قبولاً كبيراً لدى الباحثين في السنوات الأخيرة، هذا مع العلم أن ما يميز هذه الأبعاد هو الحالة النفسية المختلفة والمتعلقة بطبيعة وقوة الرابطة بين الفرد والمنظمة، ولهذا الغرض اعتمدنا على هذا المقياس ذي ثلاثة أبعاد في بحثنا.

وفيما يلي تعريف الأبعاد الثلاثة المكونة للالتزام التنظيمي:

(1) **الالتزام العاطفي Affective Commitment**: يعبر عن قوة رغبة الفرد في التمسك بالمنظمة، وقبوله لأهدافها وقيمها والتأثر بها، كما يعرف بأنه الارتباط النفسي للفرد لمنظمتها، ويتميز الالتزام العاطفي بإيمان قوي بأهداف وقيم المنظمة، والإرادة لبذل الجهد الكبير في سبيلها وحب البقاء للعمل فيها، وهذا البعد للالتزام هو نتيجة مباشرة لاتساق قيم الفرد مع قيم المنظمة، أو كما يقول Delobbe and Vandenberghe (2000) هو نتيجة اندماج الفرد مع قيم المنظمة.

(2) **الالتزام المستمر continuance commitment**: يشير إلى قوة رغبة الفرد للبقاء في العمل في منظمة معينة، لاعتقاده بأن تركها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المؤسسة كلما ازدادت امتيازاته، ومن ثم يصبح تركه لها سبباً في فقدته الكثير مما استثمره فيها، مثل المعاشات والعلاقات وغيرها، ولهذا فإن الكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بهذه الامتيازات، وينسب لهؤلاء الأفراد بأن درجة التزامهم المستمر عالية (2004 Gerald and Robert).

(3) **الالتزام المعياري Normative commitment**: وهو البعد الثالث من أبعاد الالتزام التنظيمي، يعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة، ويكون

ناتجا عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية، أي إنه يمثل مجمل الضغوطات المعيارية الداخلية، التي تدفع الفرد إلى العمل في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، فالأشخاص الذين ترتفع لديهم مستويات هذا البعد من الالتزام، يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك الفرد العمل في المنظمة، لذا فإنه لا يريد أن يسبب خسارة لمؤسسته أو يترك انطبعا سيئا لدى زملائه، بسبب تركه للعمل، إذن، هو التزام أدبي يجعل الفرد يشعر بالواجب تجاه المؤسسة (Pascal paille, 2004).

أما تعريف الالتزام التنظيمي للأستاذ الذي يميل إليه الباحث فهو: قوة اندماجه مع منظمته الجامعية ودرجة ارتباطه بها، وقبوله لأهدافها وقيمها، وبذل أكبر جهد ممكن من أجلها، مع رغبته في الاستمرار في أداء عمله التعليمي والبحثي فيها.

2. التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي:

أما بالنسبة للتعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي، فهو مجموع الدرجات التي يحصل عليها الأستاذ على مقياس الالتزام التنظيمي، ويرمز له Organizational OCQ commitment questionnaire لأصحابه Meyer & Allen & smith المتكون من 18 بنداً، يقيس ثلاث أبعاد هي:

أ. **الالتزام العاطفي Affective commitment Scale ACQ**: مجموع الدرجات التي يحصل عليها الأستاذ على الستة (6) بنود المكونة لمقياس Meyer & Allen & Smith، والتي تقيس الالتزام العاطفي.

ب. **الالتزام المستمر Continuance Commitment Scale CCQ**: مجموع الدرجات التي يحصل عليها الأستاذ على الستة (6) بنود المكونة لمقياس Meyer & Allen & Smith، والتي تقيس الالتزام المستمر.

ت. الالتزام المعياري **Normative Commitment Scale NCQ**: مجموع الدرجات التي يحصل عليها الأستاذ على الستة (6) بنود المكونة لمقياس Meyer & Allen & Smith، والتي تقيس الالتزام المعياري.

3. التعريف الاصطلاحي للرضا الوظيفي:

لقد بذلت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، أو ما يسمى أحيانا الرضا المهني أو الرضا عن العمل، حيث عرف كل من Trumbo & Landy (1980) الرضا على أنه عبارة تستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل، بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة مستوى المعيشة لوصف ردود الفعل أو انطباعات المرء عن الحياة.

أما Dunn and Stephens (1972) فيعرفان الرضا على أنه شعور الفرد تجاه عمله، ويعرفه ناصف عبد الخالق (1982) بأنه "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل فيها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتوازن.

كما عرفه عويد سلطان (1993) بأنه "درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق من خلال عوامل متعددة، منها خارجية كبيئة العمل، وعوامل داخلية كالعمل نفسه الذي يقوم به الفرد، وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه مقبلا عليه دون تذمر، ومحققا لطموحاته ورغباته وميوله المهنية، ومتناسبا مع ما يريد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته".

كما نلاحظ أن الرضا الوظيفي مفهوم مركب له عدة أوجه، لكن يمكن أن نقول إنه حالة ذهنية ونفسية تتأثر بعدة عوامل، لذلك فضلنا في بحثنا أن نعرف الرضا الوظيفي بأنه "الشعور لدى الأساتذة الجامعيين بالقناعة والارتياح والسعادة عند إشباع حاجاتهم".
وأما فيما يخص الأبعاد التي أختارها الباحث لقياس درجة الرضا الوظيفي لفئة البحث، فتتكون من أربعة أبعاد وهي:

- **بعد الرضا عن الأنظمة والتعليمات:** يتمثل في تطبيق القوانين الإدارية، وتوفير الجو الاتصالي للأساتذة مع الإدارة.
- **بعد الرضا عن طبيعة العمل:** يتمثل في ظروف العمل وتوفير الوسائل والأجهزة المهنية والبيداغوجية اللازمة في العمل.
- **بعد الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز:** يتمثل في شبكة الأجور والتعويضات ونظام الحوافز والمسار والتقدم المهني للأساتذة.
- **بعد الرضا عن تقدير وتحقيق الذات:** يتمثل في المكانة الاجتماعية المرموقة التي يصبو إليها الأستاذ، والشعور الراقي في الانجاز المهني، سواء في ميدان التدريس أو البحث العلمي.

4. التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:

هو مجموع الدرجات التي يحصل عليها الأستاذ على مقياس الرضا الكلي، الذي أعده الباحث، انطلاقاً من بعض البحوث في ميدان العلوم الاجتماعية المكون من 26 بنداً، والذي يقيس أربعة أبعاد، هي:

- **بعد الرضا عن الأنظمة والتعليمات:** مجموع الدرجات التي يحصل عليها الأستاذ من خلال الإجابات على خمسة (5) بنود، المكونة لبعد الرضا عن الأنظمة والتعليمات.

- بعد الرضا عن طبيعة العمل: مجموع الدرجات التي يحصل عليها الأستاذ من خلال الإجابات على ثمانية (8) بنود، المكونة لبعد الرضا عن طبيعة العمل.
- بعد الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز: مجموع الدرجات التي يحصل عليها الأستاذ من خلال الإجابات على سبعة (7) بنود، المكونة لبعد الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز.
- بعد الرضا عن تقدير وتحقيق الذات: مجموع الدرجات التي يحصل عليها الأستاذ من خلال الإجابات على ستة (6) بنود، المكونة لبعد الرضا عن تقدير وتحقيق الذات.

5. التعريف الاصطلاحي للجامعة:

هي مؤسسة من مؤسسات التنشئة الاجتماعية، يعتمد عليها المجتمع في بناء أفراده، وهي أرقى مستويات الأطوار التعليمية، أي بمثابة رأس الهرم في الدرجات التعليمية، وتعتبر الجامعة نسفا اجتماعيا مفتوحا، وذلك من خلال علاقتها المتبادلة بينها وبين المؤسسات المختلفة الموجودة في المجتمع، فهي تؤثر في هذه المؤسسات، وفي نفس الوقت تتأثر بها سلبا وإيجابا، ومهمتها الأساسية المساهمة بفعالية في إنتاج وتوصيل وتطوير المعرفة الإنسانية بمختلف مستوياتها، من خلال تقنين وتنظيم الحركة العلمية للرفي بالمجتمع، وفي تكوين الإطارات وتطوير البحث العلمي لأجل خدمة المجتمع، والارتقاء به إلى مصاف مدرج الارتقاء الحضاري (الشاوي، 1990).

6. التعريف الإجرائي للجامعة:

هي المؤسسة التعليمية الأعلى هرما، من حيث المستوى التعليمي، وتتمثل في بحثنا في كل من جامعة الجزائر 2 وجامعة البليدة.

7. التعريف الاصطلاحي للأستاذ الجامعي:

يعرف مخلوف حدادين الأستاذ الجامعي بأنه "كل طالب نال شهادة الدكتوراه مع سنة أو سنتين من العمل في مجال الأبحاث"، وتعرفه إجلال محمد سري "بالعاملين في مهنة التدريس، ابتداء من المعيد إلى الأستاذ، مروراً بدرجات المدرس المساعد والمدرس والأستاذ المساعد، أي أنهم ينقسمون إلى فئتين رئيسيتين: المعيدون والمدرسون المساعدون، وهم خارج أعضاء هيئة التدريس، وأعضاء هيئة التدريس وهم: المدرسون، والأساتذة المساعدون، والأساتذة" (الصدمة، 1981).

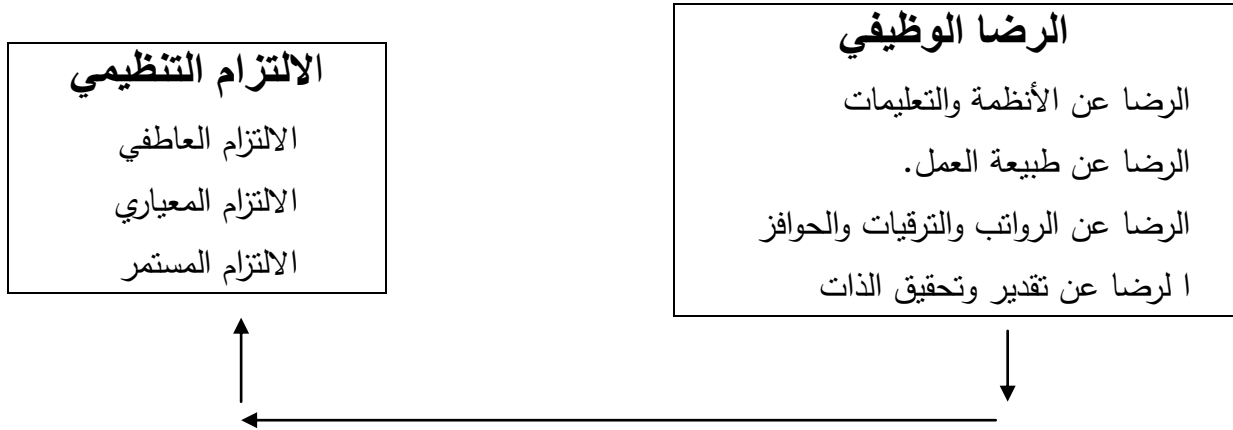
نلاحظ أن التعريفين السابقين للأستاذ الجامعي، غير معمول بهما في الجامعات الجزائرية، كما أنهما لا يتماشيان مع ما يريد الباحث دراسته في هذا البحث، وعليه يكون التعريف الإجرائي بهذا المفهوم:

8. التعريف الإجرائي للأستاذ الجامعي:

الأستاذ الجامعي هو كل فرد يقوم بوظيفته التعليمية والبحثية في المؤسسة الجامعية، الجزائرية، ابتداء من درجة أستاذ مساعد، بمختلف رتبته وصولاً إلى درجة أستاذ التعليم العالي، مروراً بدرجات أستاذ محاضر بمختلف رتبته، والذي يعمل بجامعة الجزائر 2 وجامعة البليدة.

وفيما يلي نقدم نموذج البحث:

الشكل رقم 01 نموذج البحث.



VII. الدراسات السابقة

حظي موضوعا الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والعلاقة بينهما باهتمام الباحثين، وكان مدار العديد من الدراسات العربية والأجنبية، وقد قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام: القسم الأول يتناول الرضا الوظيفي، والقسم الثاني الالتزام التنظيمي، وأما القسم الثالث فيتناول العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

أولاً: دراسات تناولت الرضا الوظيفي:

– الدراسات العربية:

(1) دراسة حريم (2001) هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الخاصة بالأردن، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة 125 عضواً من هيئة التدريس، وزعت عليهم استبانة مؤلفة من 40 فقرة، وأشارت نتائج الدراسة إلى تفاوت مستويات الرضا الوظيفي فيما يتعلق بمجالات العمل المختلفة، كذلك وجود فروق في الرضا الوظيفي تعزى للجنس والعمر وسنوات الخبرة.

(2) **دراسة المخالفي (1992)** هدفت إلى التعرف على العوامل التي تُسهم في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانته تضم العديد من العوامل، ودلّت النتائج على أن عدم الرضا ناجم عن الأجر المنخفض لأعضاء هيئة التدريس، كما بيّنت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للإنجاز والتطور المهني والإشراف على العمل وتحمل المسؤولية ورضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل.

(3) **دراسة العديلي (1986)** بعنوان "الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دوافع الموظفين في القطاع العام السعودي، وعلى حاجاتهم وتوقعاتهم من الوظيفة ومستوى إشباعهم لها، كذلك التعرف على وسائل دفعهم وتحفيزهم وتحقيق رضاهم، توصلت الدراسة إلى أن الموظفين السعوديين في القطاع العام يجعلون الرواتب والمكافآت في المرتبة الأولى، يلي ذلك الترقّي الوظيفي، والضمانات في العمل، واعتراف الزملاء بالجهد في العمل، ثم نوع العمل، بينت النتائج كذلك أن فئة الإدارة العليا من الموظفين تعطي أهمية كبيرة للدوافع والحوافز المعنوية (كالإنجاز، وواجبات الوظيفة، والاعتراف والتقدير على الجهود المبذولة في العمل) وذلك عائد إلى تطلعاتهم لإشباع حاجات تحقيق الذات، أما فئة الإدارة المباشرة والإدارة الوسطى من الموظفين، فيهتمون بالحوافز المادية مثل: (الراتب، والترقّي الوظيفي، وضمانات الوظيفة).

(4) **دراسة طنّاش (1990)** هدفت إلى قياس الرضا عن العمل وتحليله لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وعلاقته بالجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وطبيعة العمل الأكاديمي، والكلية التي ينتسب لها عضو هيئة التدريس، تكونت عينة الدراسة من (255) عضو هيئة تدريس. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون وظائف إدارية، فضلاً عن التدريس، هم أكثر رضا من زملائهم

الذين يقومون بالتدريس فقط، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والحالة الاجتماعية، بينما وجدت فروقا ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل تعزى لمتغيرات العمر، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وطبيعة العمل الأكاديمي والكلية التي ينتسب لها عضو هيئة التدريس، وتبين أن مجال ظروف العمل كان مصدراً أساسياً لرضا أعضاء هيئة التدريس، في حين كان الراتب والحوافز أقل مصادر الرضا عن العمل عند أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

(5) دراسة المعيلي (2006) بعنوان: "الرضا الوظيفي لدى معلمي العلوم بالمرحلة

الثانوية في المملكة العربية السعودية"، هدفت الدراسة إلى استطلاع آراء معلمي العلوم في المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية، حول العوامل المؤثرة على رضاهم عن العمل، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية تألفت من (88) معلماً من معلمي العلوم بالمدارس الثانوية، بمدينة الدمام وتوابعها في المملكة العربية السعودية، باستخدام إستبانة مكونة من (44) عبارة، تمثل العوامل التي يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي للموظفين، أسفرت الدراسة عن وجود عوامل مؤثرة على الرضا أهمها: عدم تعاون أولياء الأمور مع المؤسسة، تعيينهم على مستوى أقل مما يستحقونه، الأخذ برأي ولي الأمر دون الرجوع إليهم، وضع حصصهم في أوقات متأخرة من اليوم الدراسي، تكليفهم بتدريس مواد خارجة عن تخصصاتهم، بُعد المؤسسة عن المدينة التي يعيش بها أهل المعلم، كما أسفرت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في درجة تأثير هذه العوامل على الرضا، تبعاً لجنسية المعلم، وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند نفس المستوى في درجة تأثير هذه العوامل، تبعاً لاختلاف خبرة المعلم في التدريس، وبناءً على هذه النتائج أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تفعيل دور مجالس الآباء، وإعادة النظر في المستوى الوظيفي للموظفين الذين عينوا على مستوى أقل مما يستحقون، والأخذ بملاحظات المعلم عند تطوير الكتب الدراسية.

(6) دراسة الرويلي (2001) بعنوان: "الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي، بمنطقة الحدود الشمالية، كان هدف الدراسة الميدانية التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام، التابعة لوزارة المعارف والرئاسة العامة لتعليم البنات بمنطقة الحدود الشمالية، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا بين مديري ومديرات مدارس التعليم العام، في البعد الكلي، وفي جميع مجالات الدراسة، ما عدا مجال المكانة الاجتماعية، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا بين مديري ومديرات مدارس التعليم العام، في البعد الكلي، وفي جميع مجالات الدراسة، ما عدا مجال المكانة الاجتماعية، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا بين مديري ومديرات مدارس التعليم العام، في البعد الكلي، وفي مجال ظروف العمل، وفرص النمو والتقدم الوظيفي، تعزى إلى المرحلة التعليمية، وذلك لصالح مديري ومديرات المرحلة الابتدائية، كما أن هناك مجموعة من العوامل، يرى مديرو ومديرات المدارس أنها معوقات للرضا الوظيفي لديهم، أهمها: عدم أخذ المسؤولين برأي مديري ومديرات المدارس أثناء تعيين معلمين ومعلمات جدد في المؤسسة، عدم استطاعة مديري ومديرات المدارس توفير قسط كبير من الراتب لتلبية احتياجات المستقبل، عدم توفر المتطلبات المادية اللازمة في خدمة أهداف المؤسسة، وعدم العدالة في توزيع منح الترقية في العمل، المكافآت المادية والامتيازات المرتبطة بالعمل، عدم تعاون أولياء الأمور.

(7) دراسة العمري (1994) تناولت الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية، هدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو عملهم، من خلال تحليل مقياس الرضا الوظيفي، وأجريت على عينة بلغت 795 شخصاً من العاملين في الجامعة الأردنية، من حملة الشهادة الثانوية فما فوق، باستثناء أعضاء هيئة التدريس، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس في مستوى الرضا الوظيفي، وفي مجالات العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والأمان في العمل، وتوفر الظروف

الملائمة للعمل والترقية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الراتب تعزى إلى متغير الجنس، كذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى إلى مكان العمل ومجالات العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والأمان في العمل، وتوفر الظروف الملائمة للعمل والراتب، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الترقية، تعزى إلى متغير مكان العمل.

وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى للتفاعل بين متغيري الجنس ومكان العمل، لكل بعد من أبعاد مقاييس الرضا الوظيفي الخمسة والبعد الكلي، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة أن مجال توفير ظروف العمل الملائمة، قد احتل المرتبة الأولى على مقياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية، يليه مجال الترقية ثم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، بينما احتل بعد الراتب المرتبة الأخيرة على مقياس الرضا الوظيفي.

- الدراسات الأجنبية

1) دراسة Milosheff (1990) كان هدفها التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع بالولايات المتحدة، وعلاقته ببعض المتغيرات المتمثلة في الجنس، والمؤهل العلمي، والوقت الذي يقضى في إعداد الأنشطة، والوضع المالي للكلية، ونوعية الكلية، والتفاعل مع الإدارة، والقسم الذي ينتسب إليه، تكونت عينة الدراسة من 703 عضو هيئة تدريس في 35 كلية، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع كان متوسطاً نسبياً، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والقسم الذي ينتسب له عضو هيئة التدريس، بينما كانت هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي، وكل من الظروف المالية للكلية، والوقت الذي يتم قضاؤه في الأنشطة من تحضير وتعليم

وإرشاد للطلاب، وأنه يوجد تأثير دال إحصائياً لفهم وإدراك بيئة الكلية والبيئة الإدارية في الرضا الوظيفي.

(2) دراسة **Seyanssanga (2005)** هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين الجامعيين الأوغنديين، حيث أجرت الدراسة تحقيقاً لاختبار العوامل التي تسهم، وتدعم الرضا الوظيفي للعاملين في التعليم العالي في العالم المتقدم، واستخدمت عينة مؤلفة من 182 فرداً، وقع عليهم الاختيار في جامعة أوغندا، حيث سجل التحليل العوامل الأكثر تأثيراً في الرضا: وهي كل ما هو متصل بسلوك زملاء العمل، والإشراف، ونواحي التعليم الحقيقي والجوهري، وأما الدافع لخلق عدم الرضا، فكان أكثرها من العوامل الخارجية مثل: المكافآت والسيطرة والبحث والترقية وبيئة العمل، كما وجد أن العمر والرتبة الأكاديمية لهما دلالات على الرضا الوظيفي، بينما لم يكن هناك دلالة لتأثير الجنس على الرضا الوظيفي.

(3) دراسة **Abouserie (1996)** هدفت إلى البحث عن علاقات ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها من جهة، ومستويات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الجامعية من جهة أخرى، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق استباننتين، الأولى للكشف عن عوامل ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها، والثانية لمعرفة العلاقة بين هذه العوامل والرضا الوظيفي للعاملين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تبين مدى تدني الخدمات الجامعية المقدمة للعاملين، ووجود علاقات دالة إحصائياً بين المتغيرين، حيث تؤثر ضغوط العمل واستراتيجيات التعلم على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

(4) دراسة **William و Price و Truell (1998)** هدفت إلى معرفة علاقات الدوافع الذاتية لهرزبيرغ Herzberg مع مستويات الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية الجامعية، واستخدم الباحث نموذج Herzberg لتصنيف الدوافع لمعرفة علاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء

هيئة التدريس، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين الدوافع الذاتية ومستويات الرضا الوظيفي.

(5) دراسة **Liacque & Schumacher (1995)** هدفت إلى التعرف على العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالسعادة والرضا الوظيفي أو عدم الارتياح في العمل، واستخدم الباحث تصنيف هرزبرج Herzberg (1968) في نظرية العاملين التي ركزت على تحليل العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وعدم الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الدراسات العليا الجامعية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن العوامل المسببة للرضا عن العمل، أو ما يسمى بالعوامل الدافعة، تمثلت في الشعور بالإنجاز وفرص النمو، وتقدير الآخرين، ولاحظ أن إشباع هذه الحاجات، وما تتطلبه من خدمات تقدمها المنظمة للعاملين فيها، تؤدي إلى درجة عالية من الرضا عن العمل وتحسين الأداء، أما العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى عدم الرضا (العوامل الصحية) فتربط بالأجور، وبسياسة المنظمة، والإشراف الفني، والعلاقات الشخصية، وظروف العمل، والعلاقة مع الرؤساء، والمركز الاجتماعي.

(6) دراسة **Patrick (2012)** هدفت إلى دراسة الكفاءة الذاتية في إدارة الصف، تفعيل دور الطالب، الممارسات التعليمية، والرضا الوظيفي للمعلمين حديثي الالتحاق بمهنة التدريس، يتكون مجتمع الدراسة من 175 عضوا من المدارس التجارية من ولايات بنجالور، شينيا، بومباي، ودلهي بالهند، استخدم الباحث الإستبانة، واتبع المنهج الوصفي، وكانت نتائجها كالتالي: أن الرضا الوظيفي لدى مجتمع الدراسة عال، ووجد فروقا ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي والمتغيرات الديمغرافية، وتأثير الجنس والعمر على الرضا الوظيفي، حيث الإناث أكثر رضا من الذكور، وكذلك الفئة الأقل عمرا أكثر رضا، ولا فروق ترجع إلى الحالة الاجتماعية، وهناك علاقة إيجابية بين الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي.

7) دراسة **Diener** (1985) هدفت إلى معرفة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، في جنوب شرق الولايات المتحدة، وطبقت الدراسة على عينة بلغت 131 فرداً في أربع كليات للاتصالات، وتوصل الباحث إلى أن هناك ارتفاعاً في مستوى الرضا الوظيفي في العلاقة بين الطلاب ومدرسيهم، وما يحققه هؤلاء الطلاب من إنجاز ونمو معرفي، فيما اتضح عدم الرضا من شروط الوظيفة والعائد المادي والعلاقة بين زملاء.

8) دراسة **Lee & Wilbur** (1985) طبقت هذه الدراسة على 1707 موظفاً حكومياً في الولايات المتحدة الأمريكية، بهدف معرفة العلاقة بين العمر والرضا الوظيفي، ومدى تأثير هذه العلاقة ببعض المتغيرات الشخصية، مثل: التعليم، ومدة الخدمة، والراتب، وخصائص الوظيفي، وأظهرت هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر والرضا الوظيفي، وأن الرضا يزداد بتقدم العمر، أما متغيرات الدراسة الأخرى فلم تؤثر على هذه العلاقة.

ثانياً: دراسات تناولت الالتزام التنظيمي:

- الدراسات العربية

1) دراسة **القحطاني** (2001) بعنوان "أثر بيئة العمل الداخلية على الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية"، هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي وواقع بيئة العمل الداخلية، مع تحديد أثر بعض متغيرات بيئة العمل الداخلية (أسلوب الإشراف، والحوافز، وصراع الدور، وغموض الدور) وهدفت إلى تحديد أثر بعض المتغيرات الشخصية (العمر، والرتبة العسكرية، وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) على الالتزام التنظيمي للضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت استبانته من أجل جمع البيانات، وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود التزام تنظيمي عال لدى أفراد العينة.
- وجود حوافز مرتفعة في بيئة العمل الداخلية، وبالتالي فإن هناك بيئة عمل داخلية مشجعة نوعا ما.
- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز وأسلوب الإشراف على الالتزام التنظيمي.
- يسهم وضوح الدور وانخفاض صراع الدور في زيادة الالتزام التنظيمي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية والعمر على الالتزام التنظيمي.
- (2) دراسة الثمالي (2002) بعنوان: "علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة"، هدفت إلى تحقيق ما يلي:**
 - التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لضباط وقوات الأمن الخاصة.
 - التعرف على علاقة المتغيرات التنظيمية (الصيغة الرسمية والمركزية) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة.
 - علاقة المتغيرات الوظيفية (الأجور، ومحتوى العمل، وفرص الترقية، والتقدم الوظيفي، والقيادة والإشراف، وجماعة العمل) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة.
 - التعرف على مدى اختلاف العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي، باختلاف الخصائص الديموغرافية لضباط قوات الأمن الخاصة.
- ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع الاستبيانات من أجل جمع البيانات على (300) ضابط، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- إن مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عال نسبيا.

- وجود علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والالتزام التنظيمي، كما اتضح أن قوات الأمن الخاصة تتقيد بالصيغ الرسمية إلى حد ما في أداء الأعمال.
- هناك ميل إلى عدم وجود سجل خطي للأداء الوظيفي لضباط في قوات الأمن الخاصة.
- وجود علاقة عكسية بين مستوى الالتزام التنظيمي والمركزية، أي أنه كلما زادت المركزية انخفض مستوى الالتزام التنظيمي.
- توجد جماعة عمل جيدة في قوت الأمن الخاصة، وإن هناك درجة عالية من روح الفريق والزمالة بين الضباط.
- إن مراعاة الأنظمة، وهي إحدى متغيرات الصيغة الرسمية، لها تأثير عال على الالتزام التنظيمي.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات الوظيفية.

(3) دراسة الخشالي (2003) هدفت إلى معرفة مدى تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، فتكونت عينة الدراسة من 240 عضو هيئة تدريس، تم توزيع عليهم استبانة مؤلفة من ثلاثة أقسام فأشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة الديمقراطي والالتزام التنظيمي.

(4) دراسة ياسين (2003) هدفت إلى معرفة درجة الالتزام التنظيمي والمهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية، في محافظتي رام الله والبييرة بفلسطين، تكون مجتمع الدراسة من 2424 معلما ومعلمة، اختار الباحث منهم عينة عشوائية بلغ حجمها 362، وزعت عليهم استبانة مؤلفة من 50 فقرة، وأشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن درجة الالتزام التنظيمي عند المعلمين نحو المدرسة والمهنة مرتفعة، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة،

كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

(5) دراسة غنام (2005) هدفت إلى التعرف على السمات الشخصية والالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الأساسية في مدينة نابلس، فبلغ عددهن (1088) تم اختيار عينة بلغ عدد أفرادها (183) استخدمت الباحثة مقياس جوردن للشخصية، اشتمل على (39) فقرة، ومقياس الالتزام التنظيمي، اشتمل على (28) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة الالتزام التنظيمي لدى المُدرسات عالية جداً، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي، تعزى لمكان العمل والمؤهل العلمي ومكان السكن وسنوات الخبرة ومعدل الدخل.

(6) دراسة يوسف (1999) بعنوان "العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية" على عينة قوامها (567) فرداً، موزعين على 25 مؤسسة، تعمل في القطاعات الحكومية والخاصة والمشاركة في دولة الإمارات العربية المتحدة، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الدافعية الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة، ومدى اختلاف مستويات الدافعية باختلاف الصفات الشخصية لهؤلاء العاملين، كذلك اختلاف طبيعة واتجاهات العلاقة بين الدافعية الداخلية من جهة، وبين الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي من جهة أخرى، واختلاف طبيعة واتجاهات العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، جاءت نتائج الدراسة لتوضح وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الدافعية الداخلية وبين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، كذلك وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذا وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الالتزام التنظيمي، وكل من العمر والخبرة في

الوظيفة الحالية ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية، كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأداء الوظيفي، والعمر، والخبرة في الوظيفة، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية، والدخل الشهري.

(7) **دراسة أبو سمرة وزميليه (2007)** تهدف إلى التعرف على واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام، وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم، وشملت عينة الدراسة (174) عضو هيئة تدريس من الجامعتين، واستخدم الباحثون استبانته لقياس الانتماء التنظيمي استناداً إلى مقياس بورتير Porter لعام 1974، عدد فقراتها (15) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، وعدم وجود فروق في مستوى الانتماء التنظيمي، تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين متغيري الاتصال الإداري والانتماء التنظيمي.

- الدراسات الأجنبية

(1) **دراسة Dawley et al (2007)** هدفت إلى اختبار أثر بعض المتغيرات مثل الدعم الإشرافي، والدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي وسلوك البحث عن الوظيفة، حيث أجريت هذه الدراسة على 346 موظفاً في مواقع التصنيع الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي المدرك، قد أظهر قوة تأثير كبيرة في الالتزام التنظيمي، وسلوك البحث عن الوظيفة أكثر من الدعم الإشرافي.

(2) **دراسة Brown (2003)** تعالج مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، ومدى إدراكهم لطبيعة العلاقة الإشرافية للرؤساء، والطبيعة الإشرافية للمهمة، وهدفت إلى اختبار العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وعلاقة العاملين بالرؤساء، من خلال مدى إدراكهم لطبيعة التصرفات الخاصة بالمسؤولين المباشرين على العمل، وتصرفات المسؤولين المباشرين على مهام العمل، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 361 موظفاً إدارياً وفنياً، يعملون في

مؤسسات حكومية بولاية فرجينيا الأمريكية، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ايجابية بين مستوى الالتزام التنظيمي وتصرفات الرؤساء المباشرين على العمل والذين يعملون على بناء الثقة، المشاركة في بناء رؤيا العمل، تشجيع الإبداع، تطوير العاملين، والاعتراف بالإنجاز، ووجود علاقة ايجابية بين مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى إدراك العاملين لتصرفات رؤسائهم المباشرين على المهام، من خلال حل المشكلات الآتية، الاعتراف بالإنجاز، المشاركة في اتخاذ القرارات.

3) دراسة Fjoroft (1993) حول العوامل التي تتنبأ بالولاء التنظيمي للجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس، هدفت إلى معرفة أثر كل من الرتبة الأكاديمية، والرضا عن الراتب، وظروف العمل، وسمعة المنظمة، والمشاركة في الاجتماعات، والتأثير المدرك لسياسات المؤسسة في الولاء التنظيمي، في كلا المستويين الإداري والمؤسسي، وتكونت عينة الدراسة من (4925) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: عدم مقدرة كل من الرضا عن الراتب، وظروف العمل على التنبؤ بمدى ولاء أعضاء هيئة التدريس إلى القسم، وقدرتها في المقابل على التنبؤ بمدى ولائهم للجامعة، وأن أعضاء هيئة التدريس، وفي جميع الرتب الأكاديمية، لديهم ولاء للقسم الذي يعملون به أكثر منه للجامعة، وأن الذين يحملون رتبة أستاذ كانوا أكثر ولاء ممن هم أقل منهم رتبة، كما كشف تحليل الانحدار أن التأثير المدرك لأعضاء هيئة التدريس في السياسة والمشاركة في الاجتماعات كان لهما تأثير قوي في التنبؤ بالولاء التنظيمي.

4) دراسة Hawkins (1998) حول مؤشرات الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم في المدارس العليا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد هدفت الدراسة إلى:

- تحديد العلاقة بين خصائص المنظمة الداعم المؤسساتي، طبيعة العمل، العدالة في التوزيع ومستوى الالتزام التنظيمي، لدى قطاع العاملين بالمدارس الحكومية والخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

- تحديد العلاقة بين المتغيرات الشخصية السن، مدة الخدمة، الجنس، ومستوى الالتزام التنظيمي، لدى العاملين في قطاع التعليم بأمريكا، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 396 موظفا حكوميا وخصوصا، موزعين على 48 ولاية أمريكية، وكانت النتائج كالتالي:

- وجود علاقة ايجابية بين كلاً من مستوى الالتزام التنظيمي، وخصائص المنظمة المتمثلة في العدالة في التوزيع، والدعم المؤسساتي، فالمؤسسات الخاصة التي تعتمد على الدعم الذاتي، ويكون فيها عدالة في توزيع الحوافز، مستوى الالتزام التنظيمي فيها أعلى منه في المؤسسات الحكومية.

- وجود علاقة ايجابية بين السن ومستوى الالتزام التنظيمي.

- عدم وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي ومدة الخدمة والجنس، لدى العاملين في مؤسسات التعليم في المدارس العليا في الولايات المتحدة الأمريكية.

5) دراسة Peter Lok (2005) حول مدى أثر إدراك البيئة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي، وهدفت إلى: فحص العلاقة بين إدراك البيئة التنظيمية، نمط القيادة، الالتزام التنظيمي، ومدى تأثير البيئة التنظيمية، ونمط القيادة على مستوى الالتزام التنظيمي للإفراد، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 285 موظف تـمريض، يعملون في عدة مستشفيات وأقسام في منطقة وسط سيدني بأستراليا، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ايجابية قوية، بين مستوى إدراك الفرد للبيئة التنظيمية، ومستوى التزامه

التنظيمي.

- وجود علاقة بين نمط القيادة لرؤساء الأقسام، وبين مستوى ادراك الفرد للبيئة التنظيمية، بالإضافة إلى مستوى الالتزام التنظيمي له، فالنمط القيادي الداعم له علاقة ايجابية على الالتزام، في حين أن النمط البيروقراطي له تأثير سلبي على مستوى الأفراد التابعين له.

- وجود علاقة مباشرة بين مستوى الإدراك للبيئة التنظيمية، كعامل وسيط لتخفيف تأثير النمط القيادي على مستوى الالتزام.

6) دراسة Marchiori and Henkin (2004) حول تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة: الولاء العاطفي والمستمر والمعياري، وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي ومجموعة من المتغيرات المتمثلة: في العمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في التعليم العالي، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية، وقد تكونت عينة الدراسة من (1121) عضواً، اختيروا من (15) كلية طبية في الولايات المتحدة وكندا، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المعياري والأداء الوظيفي، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي العاطفي ومدة الخدمة في التعليم العالي، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المستمر ومدة الخدمة في المؤسسة نفسها.

ثالثاً: دراسات تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي:

- الدراسات العربية

1) دراسة سلامة (2004) هدفت إلى معرفة مستوى الالتزام المهني والرضا الوظيفي، والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، كما هدفت إلى تحديد دور الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية والخبرة الإدارية والمركز الوظيفي في الجامعات، على مستوى الالتزام الرضا الوظيفي، لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات، وتكون مجتمع الدراسة من 1046 من أعضاء الهيئة التدريسية، اختيرت منهم عينة عشوائية، بلغ حجمها 302، وزعت

عليهم الباحثة استباننتين: الأولى لقياس الالتزام التنظيمي، والثانية لقياس الرضا الوظيفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي، لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية مرتفع، بينما كان مستوى الرضا متوسطاً، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية.

(2) دراسة علاونه (2006) هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما، عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس، وأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر، على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس، وقد تحدد مجتمع الدراسة في معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس جميعاً، وتم اختيار عينة منهم بلغ حجمها 126 معلماً ومعلمة، ولإتمام الدراسة أعدت أداة مكونة من ثلاثة أقسام: القسم الأول معلومات شخصية عن المعلمين، والقسم الثاني: مقياس الالتزام التنظيمي المكون من 17 فقرة، أما القسم الثالث فمقياس الرضا الوظيفي المكون من 53 فقرة موزعة على ستة محاور، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس مرتفع، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس مرتفع، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي، تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي، تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

(3) دراسة الأحمدى (2006) هدفت إلى تحديد مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين، في مراكز الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، والعلاقة بينهما، وبين

بعض الخصائص الشخصية والوظيفية، مثل الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، وأظهرت النتائج وجود اختلافات جوهرية في مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وفقاً للجنس والمؤهل العلمي والخبرة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

(4) دراسة عاصي (2008) هدفت إلى تحديد درجة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين، في هيئة التعليم التقني في بعض الجامعات بالعراق والعلاقة بينهما، ومعرفة مدى تأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية في هذا المجال، وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين كانت مرتفعة، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل، وظروف بيئة العمل في الهيئة التي كان لها دور مهم في ذلك، كعوامل الإشراف ومحتوى العمل والأجور والترقيات ونظم الاتصالات، كما بينت الدراسة ارتفاع درجة الرضا الوظيفي عن العمل لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، إلا أن تأثير العوامل التنظيمية السابقة في الرضا عن العمل كان ضعيفاً جداً، وأن هناك أثراً للالتزام التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.

(5) دراسة سلامة (1999) حول: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، بكلية التربية بجامعة عين شمس، وقد ركزت الدراسة على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس، وتناولت في إطار هذه العلاقة الفروق بين أعضاء هيئة التدريس في درجات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، طبقاً للتخصص والدرجة العلمية والجنس، وقد خلصت الدراسة إلى أنه هناك ارتباطاً طردياً بين درجات الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية، ودرجات رضاهم الوظيفي بشكل عام، كما أنه توجد علاقة طردية بين درجات الالتزام التنظيمي، وبعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء، وأن هذا البعد يؤثر تأثيراً مباشراً وقوياً في درجات الالتزام التنظيمي أكثر من الأبعاد الأخرى، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، طبقاً لدرجاتهم العلمية بشكل عام، وظهرت فروق ذات

دلالة إحصائية ما بين درجات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، طبقاً للجنس لصالح مجموعة الإناث، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية في درجات الالتزام التنظيمي، طبقاً للجنس وكذلك الدرجة العلمية، أما التخصص فلم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية، سواء في درجات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس أو درجات الالتزام التنظيمي لهم، طبقاً لتخصصاتهم العلمية والأدبية والتربوية.

6) دراسة حبشي وباخوم (2004) حول المناخ التنظيمي المدرسي وعلاقته بالالتزام بالعمل والرضا عن العمل والثقة بالنفس، في التدريس لدى معلمي مدارس مدينة المنيا، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المناخ التنظيمي المدرسي ومعنويات المعلم والالتزام بالعمل والثقة بالنفس في التدريس والرضا عن العمل، في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدينة المنيا، كما هدفت إلى التعرف على التباين بين المعلمين والمعلمات في متغيرات الدراسة، كالجنس والمرحلة التعليمية والخبرة في مجال التدريس، والتعرف أيضاً على الفروق بين مدارس البنات ومدارس البنين والمدارس المشتركة في متغيرات الدراسة، وقد تكونت العينة من 414 معلماً ومعلمةً، وكانت النتائج على النحو التالي: وجود فروق جوهريّة بالنسبة للرضا عن العمل بين معلمي مدارس البنات ومعلمي مدارس البنين، وفروق بين معلمي مدارس البنات والمدارس المشتركة، مما يعني وجود اختلافات في الرضا عن العمل لكل منهم، ولقد كانت الفروق لصالح معلمي مدارس البنين، بمعنى أن معلمي مدارس البنين يرتفع رضاهم عن الجداول الدراسية، وقوانين المدرسة ومقدار العمل الذي يقومون به والمواد الدراسية التي يقومون بتدريسها، بينما لا توجد فروق ذات دلالة بالنسبة للالتزام بالعمل، أي أنه لا توجد فروق بين معلمي البنين والبنات والمدارس المشتركة في التزامهم بعملهم.

وعدم وجود فروق ذات دلالة في متغيرات الدراسة، والتي من ضمنها الرضا عن العمل والالتزام بالعمل، تبعاً لمتغير الخبرة في مجال التدريس، وكذلك متغير المرحلة الدراسية، كما لا توجد فروق ذات دلالة بين المعلمين من الذكور والإناث في متغيرات الدراسة والتي منها الرضا عن العمل والالتزام بالعمل.

(7) دراسة المير (1995) حول العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، دراسة مقارنة تهدف إلى قياس ومقارنة مستويات صراع الدور، وغموض الدور بين أربع مجموعات من اليد العاملة، وهي: المجموعة السعودية والمجموعة العربية والمجموعة الآسيوية والمجموعة الغربية، وكذلك قياس ومقارنة مستويات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، بين المجموعات الأربعة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والصفات الشخصية، والعمر، ومدة الخدمة، وطبيعة الوظيفة، والحالة الاجتماعية.

وقد شارك في هذه الدراسة 200 فرد من الناطقين باللغة الانجليزية، والذين يقومون بمهام إدارية وغير إدارية، ويعملون في مختلف المنشآت بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث استبانته لقياس صراع الدور وغموض الدور، واستبانته بورتر وزملائه للولاء التنظيمي، واستبانته للأداء الوظيفي وأخرى لقياس الرضا، وهي جزء من دليل وصف الوظيفة.

وأشارت النتائج إلى أن العمالة الآسيوية أكثر ولاء لمنظماتها، في حين أن العمالة الغربية أقل ولاء، كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين أفراد المجموعات الأربعة بالنسبة لمتغير الولاء والأداء التنظيمي وصراع الدور وغموض الدور.

أما فيما يتعلق بالرضا الوظيفي فلا يوجد فروق ما بين أفراد المجموعات الأربع، وقد وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية، بين الولاء التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي والعمر وعلاقة مماثلة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لأفراد المجموعة السعودية.

توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور، وكل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والحالة الاجتماعية لأفراد المجموعة العربية، وأيضاً هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وكل من العمر والحالة الاجتماعية، أما أفراد المجموعة الآسيوية فتوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي، وكل من الرضا الوظيفي والحالة الاجتماعية، وعلاقة أخرى مماثلة بين الأداء الوظيفي، وكل من الرضا الوظيفي والعمر ومدة الخدمة والحالة الاجتماعية، ووجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والحالة الاجتماعية لأفراد المجموعة العربية، وعلاقة مماثلة ما بين الرضا الوظيفي، وكل من الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

(8) دراسة حسين (2001) حول العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي لدى طلاب كلية التربية، والتي هدفت إلى التعرف على مدى التشابه في تأثير متغيرات حددت بالتواتر على أنها محددات، وعوامل مهمة للالتزام التنظيمي لدى طلاب كلية التربية، والمتغيرات هي: الرضا عن الدراسة والمناخ الأكاديمي داخل الكلية، وقد تمت الإجابة على أسئلة الدراسة باستخدام بيانات تم جمعها من أفراد عينة مؤلفة من 965 طالباً وطالبة بالفرقة الثالثة والرابعة، بالأقسام العلمية والأدبية بكلية التربية، بواسطة استبانة خاصة بالدراسة، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وهي:

- وقفت عينة الدراسة موقفاً وسطاً بالنسبة لعوامل الرضا عن الدراسة بكلية التربية.
- أما بالنسبة لبعد الالتزام الوجداني، فقد وقفت عينة الدراسة موقفاً حيادياً في مدى توافره، بينما كانت لها اتجاهات إيجابية نحو توافر عناصر الالتزام الدراسي لدى طلاب الكلية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الجنس والتخصص (علمي أو أدبي)، وفي الاتجاه العام لعوامل الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى طلاب الكلية، أما بالنسبة للرضا عن الدراسة، فقد كان الإناث وطلاب الشعب الأدبية أكثر رضا من الذكور وطلاب الشعب العلمية.

9) دراسة عربيات (2012) جاءت للتعرف إلى مستوى كل من الرضا الوظيفي والانتماء المهني، والعلاقة بينهما لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، من خلال استبانته وزعت على أفراد عينة الدراسة البالغ عددها (88) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى كل من الرضا الوظيفي، والانتماء المهني جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه ايجابية دالة إحصائياً بين المتغيرين.

10) دراسة رتيبة سلامة (2003) حول "الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين"، وهدفت إلى التعرف على مستوى الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، كذلك مستوى الولاء التنظيمي لهم، وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن التابعة لمديريات التربية والتعليم في مناطق محددة، وقد بلغ عددهم في هذه المديریات 6577 معلماً ومعلمة، واختيرت عينة عشوائية تكونت من 658 معلماً ومعلمة كانت بنسبة 10% من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام ثلاث أدوات، الأولى لقياس الممارسات الإدارية، والأداة الثانية لقياس الرضا الوظيفي، والأداة الثالثة لقياس الولاء التنظيمي، وقد استخدمت الباحثة مقياس بورتر وزملائه والذي قامت بترجمته، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات الإدارية لمديري المدارس بشكل عام بدرجة جيد جداً، وكان مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين مرتفعاً، أما مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، فقد بينت النتائج أنه أعلى من المتوسط، في حين أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين وهي ذات دلالة إحصائية.

- الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة Ananchi (1986) درست العلاقة بين متغيري الانتماء المهني والرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية، في كليات التجارة في عشرة جامعات في ولاية أريزونا الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية، بين كل من الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي، وبينت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستويات الانتماء المهني، تعزى لمتغير الرتبة العلمية، لصالح رتبة أستاذ دكتور.

(2) دراسة Narimawati (2007) حول تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي، على أداء المحاضرين في مؤسسات التعليم العالي بجاوة الغربية في أندونيسيا، وهدفت إلى التعرف على تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي على أداء المحاضرين أفراد الدراسة، وقد حاولت الدراسة شرح وتفصيل المشاكل التي تعيق الارتقاء بالأداء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكونت العينة من 560 فرداً من المحاضرين، وقد أشارت النتائج إلى أن الرضا الوظيفي بأبعاده الرضا عن مهام وظروف العمل، الرضا عن الراتب، والرضا عن فرص الترقية، والرضا عن الإشراف والالتزام التنظيمي له أثر كبير على الأداء.

(3) دراسة JERMGAN and JOYCEM (2005) حول فحص العلاقة ما بين الرضا عن المشرفين والالتزام التنظيمي للموظفين، وقد جمعت البيانات من الموظفين غير الإداريين، وتظهر النتائج أن الالتزام التنظيمي للموظفين يرتبط برضاهم عن مشرفيهم، والغرض من هذه الدراسة هو معرفة ما إذا كان رضا الموظف، أو عدم رضاه عن المشرفين يرتبط ويتعلق بطبيعة أو شكل الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وأثبتت النتائج أن الرضا عن المشرفين ارتبط بالالتزام الأخلاقي إيجاباً، كذلك العمر، بينما مستوى التعليم ارتبط سلبياً بالالتزام الأخلاقي.

وأن سلوك المشرف يرتبط بالتزامهم المعنوي والأخلاقي، ويتضمن ذلك ثبات سلوكه نحو المرؤوسين، ويظهر لنا التقدم والرقي في المهنة، ويدعم الموظفين مع المديرين الآخرين ورضاهم عن طريق كفاءة المشرفين، وسلوك المشرفين يرتبط بالتزام الأفراد، حيث أن الطريقة التي يستخدمها المشرف عند وقوع الخطأ تؤثر على سلوك الفرد، وتؤدي إلى رقيه في العمل وتوضيح مسؤولياته في العمل.

(4) دراسة Lisa M. Moynihan وآخرون (2000) تهدف لاختبار تأثير الرضا الوظيفي والالتزام بأبعاده الثلاثة، الوجداني والاستمراري والمعياري على فعالية النشاط والأداء والتسرب للمديرين التنفيذيين، وقد طبقت الدراسة على 341 مديراً تنفيذياً من مجتمع الدراسة، وكان منهم 87% من الذكور و90% منهم متزوجون، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والالتزام الوجداني والاستمراري، كما يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً سلبياً بالتسرب الوظيفي وظروف العمل، وارتبط الالتزام الوجداني والمعياري سلباً مع ظروف العمل، أما ظروف العمل فإنها ترتبط ارتباطاً موجباً مع التسرب الوظيفي.

(5) دراسة Reyes وآخرين (1989) حول مستويات التزام المعلمين بمدارسهم ومعنوياتهم ورضاهم الوظيفي، واستهدفت المقارنة بين معلمي السنة الأولى والثانية في السلم المهني، وتكونت عينة الدراسة من 500 معلم، منهم 250 من معلمي السنة الأولى و250 من معلمي السنة الثانية في السلم المهني، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية من ولاية في غرب الولايات المتحدة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق بين معلمي السنة الأولى والثانية في مستوى الالتزام، كما أن المتغيرات التي تشمل الالتزام والمعنويات والرضا الوظيفي يمكن التنبؤ بها، من خلال المستوى التعليمي والجنس وحجم المنطقة والعمر.

(6) دراسة Shin and Reyes (1991) هدفت إلى فحص العلاقة السببية بين التزام المعلمين بنظام المدرسة والرضا الوظيفي، كنموذج للالتزام التعليمي، باستخدام بيانات سلم المهنة،

تكونت العينة الدراسية من 854 فرداً، وباستخدام ارتباط التقاطع العكسي وتحليل الانحراف لتحديد السبب الرئيسي لانتماء المعلمين والرضا الوظيفي، وأشارت النتائج إلى أن الانتماء يختلف عن الرضا وأن الرضا هو السبب الغالب على الانتماء بقوة تنبؤية أكثر من الانتماء، كما أشارت النتائج إلى أن الرضا هو الذي يحدد شكل الانتماء، فالمضمون العملي في هذه الدراسة هو أن مديري المدارس بحاجة للعمل على خلق الرضا المهني للمعلمين، قبل تطوير إحساس انتماء المعلمين تجاه المؤسسة.

7) دراسة Pauline et al (2006) هدفت إلى توضيح علاقة مكوني الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي، فضلاً عن ذلك تحديد علاقة الالتزام التنظيمي بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وبنية الموظفين للتوصية الحسنة بالمنظمة لأقرانهم من الموظفين وللعلماء الخارجيين، وهدفت الدراسة كذلك إلى تحديد أثر متغيرات مناخ الخدمة (خصائص العمل؛ دعم الرؤساء؛ مساندة الزملاء؛ المعاملة الحسنة) في الرضا الوظيفي بمكونيه: الرضا الوظيفي العام (job satisfaction) والرضا الوظيفي الناجم عن خدمة العملاء (customer linked job satisfaction) وقد خلصت الدراسة إلى أن كلاً من متغيري مناخ الخدمة (دعم الزملاء؛ المعاملة الحسنة) قد أثرا بشكل أكبر في الرضا الناجم عن خدمة العملاء منه عن الرضا العام، وأن الرضا الناجم عن خدمة العملاء ارتبط بشكل أكبر من الرضا العام بالالتزام التنظيمي، وأن الالتزام التنظيمي أثر بشكل إيجابي ومعنوي في كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبنية الموظفين للتوصية الحسنة بالمنظمة.

8) دراسة Kumar and Giri (2009) حول تأثير العمر والخبرة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير العمر وخبرة العاملين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، حيث وزعت على عينة الدراسة المكونة من 380 عاملاً في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا من منظمات خاصة وعامة، عاملة في قطاعات المصارف والاتصالات في الهند، وقد توصلت

الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي قد اختلفا بصورة مهمة عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين، وقد وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سناً، كما أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اختلفا بصورة مهمة بالاعتماد على خبرة العمل للعاملين، وأن العمال الأكثر خبرة في العمل لديهم رضا وظيفي والتزام تنظيمي أعلى.

VIII. التعقيب على الدراسات السابقة

تعقيباً على جملة الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث، يتضح أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلفت المواضيع التي تناولتها، واختلفت البيئات التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات ما تناولت موضوع الرضا الوظيفي، وسعت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي، ومنها ما هدفت إلى تحديد العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي، ومنها ما حاولت تحقيق هذه الأهداف مجتمعة، ومنها ما تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، أو العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، أو العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية.

وقد تباينت مستويات الرضا الوظيفي بين هذه الدراسات باختلاف الزمن والبيئة والثقافة والعوامل الشخصية وأدوات القياس المستخدمة، حيث أشارت بعض هذه الدراسات إلى أن مستوى أو درجة الرضا الوظيفي مرتفعة، وبعضها أشار إلى أن مستوى أو درجة الرضا الوظيفي متوسطة، وبعضها الآخر أشار إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، كما أن هناك تبايناً في نتائج الدراسات السابقة، نجد مثلاً بالنسبة للجنس توصلت بعض الدراسات إلى أنه لا توجد فروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي، والبعض الآخر أشارت إلى وجود فروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي، إما لصالح الذكور أو لصالح الإناث، وكذلك توجد اختلافات في

نتائج الدراسات بالنسبة للمتغيرات الأخرى، كالتخصص والمؤهل التعليمي والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة.

كما أن هناك دراسات تناولت موضوع الالتزام التنظيمي، وهدفت إلى تحديد مستوى الالتزام التنظيمي، أو تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء، أو الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وقد أوضحت هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وحول بيان أثر كلاً من الجنس والمؤهل التعليمي والتخصص والحالة الاجتماعية، وقد تباينت نتائج الدراسات في تأكيد وجود الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي، التي تعزى إلى المتغيرات الشخصية السابقة، ونجد أن هذه الدراسات تشير إلى نتائج مهمة في مجالي الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي أو العلاقة بينهما.

وقد التقى البحث الحالي مع كثير من الدراسات السابقة في بعض أهدافها واختلف معها في بعضها الآخر، في حين يركز بحثنا على الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعة الجزائرية، والتعرف على العلاقة بين هذين المتغيرين، وكذلك الفروق بين درجات الالتزام التنظيمي، ودرجات الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس الجامعتين الجزائر 2 والبلدية، وكذلك الفروق بين أعضاء هيئة التدريس في جامعتي الجزائر 2 والبلدية في أحد أبعاد الالتزام التنظيمي، المتمثل في الالتزام المستمر، وكذلك الفروق بين أعضاء هيئة التدريس الجامعتين في بعدي الالتزام التنظيمي المتمثلين في الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، وقد استفاد الباحث من تلك الدراسات السابقة من حيث:

- 1 صياغة الإطار النظري فيما يتعلق بموضوع البحث الحالي.
- 2 الاستفادة من بعض الدراسات السابقة في إعداد المقاييس الخاصة بالبحث الحالي.
- 3 الاستفادة من توصيات واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث.
- 4 الاستفادة من المنهجية العلمية، والأدوات العلمية المستخدمة فيها، والأساليب الإحصائية، وطرق معالجة المعلومات، والمراجع الأصلية في هذا المجال.

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

مدخل

نتناول في هذا الفصل كل ما يتعلق بالرضا الوظيفي، بدءاً بتحديد مفهوم الرضا بصفة عامة ثم تعريف مفهوم الرضا الوظيفي، ونتطرق إلى ذكر أهمية الرضا الوظيفي، والنتائج التي تترتب عن عدم الرضا الوظيفي، وشرح تفصيلي لأنواع الرضا الوظيفي، واستعراض العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، والأبعاد الأساسية للرضا الوظيفي، كما سنذكر أهم النظريات التي تطرقت إلى الرضا الوظيفي، وبعض نماذج الرضا الوظيفي، وتفسير علاقة الرضا الوظيفي بتصميم الوظيفة، وفي آخر الفصل بيان كيفية قياس الرضا الوظيفي وتحديد بعض المقاييس المتداولة عند الباحثين في مجال دراسة الرضا الوظيفي.

1. مفهوم الرضا

الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه: رآه له أهلاً، وراض عنه: أحبه وأقبل عليه (ابن منظور، 1956).

أما الرضا في مصطلح علم النفس، فهو يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا ومفهومه، وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متنوعة ومتعددة، هذا ما يدعونا إلى التفكير المتأنى حول موضوع الرضا، حيث إن الإيحاءات المتعددة التي ترتبط بالكلمة تفرض علينا التحفظ في شرح الفكرة المراد التعبير عنها، وبهذه الطريقة فإن عمومية الفكرة تزيد من الوضوح في الفكر والتعبير (المسلم، 1993).

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين، إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية، بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، إلا أنه مازال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح، والسبب يرجع

إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا ما يصعب تفسيرها، لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل إلى العمل، فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله، وإما أن يكون غير راض عن هذا العمل.

وقد تعددت الرؤى إلى الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي، وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي، وعلى سبيل المثال، فإن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة، ويشير بلوك إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة، المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.

وخضع مفهوم الرضا الوظيفي لرؤى فكرية عديدة مستمدة من التطورات في العوامل البيئية الخاصة به والمجسدة له، ولهذا تباينت أفكار الباحثين حيال صياغة تعريف محدد للرضا الوظيفي، ويعود هذا التباين إلى تعرض بعض المهتمين به وفقاً لطبيعة تخصصاتهم.

2. تعريف مفهوم الرضا الوظيفي

عرف Howard and Sheth الرضا الوظيفي بأنه الحالة العقلية للإنسان، التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود (المناعي، 1998). نلاحظ أن هذا التعريف أدخل مبدأ التقييم على الرضا، فيرى أن هذا الأخير يتحقق في الحالة التي تكون فيها نتيجة التقييم ايجابية، أي أن العوائد تغطي تماما التضحيات التي يقدمها الإنسان.

ويرى Hample أن الرضا يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه (المناعي، 1998).

نلاحظ أن هذا التعريف أدخل مبدأ التوقع على الرضا، فهو يرى أن الفرد يشعر بالرضا في الحالة التي تتطابق فيها الفوائد، التي يأمل في الحصول عليها مع ما يحصل عليه فعلا. ويعرف كذلك الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل، والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل، ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير (الحنيطي 2000، 15).

يعرف أيضا "بأنه يمثل حصيلة مجموعة من العوامل ذات الصلة، والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج، نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق" (الفالح، 2001، 71).

يعرفه نادر أبو شيخة (1998) بأنه: "اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد، حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة".

ويعرفه محمد التويجري (1988) بأنه: "موقف الشخص تجاه العمل الذي يؤديه وذلك نتيجة لإدراكه لعمله".

ويعرفه منصور المعمر (1993) بأنه: "الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته، مما يجعله مقبلا على عمله بحماس ورغبة وبحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية".

وعرفه Ivancevich و Matteson (1982) بأنه "عبارة عن اتجاه يحمله الأفراد نحو عملهم، يظهر من خلال معرفتهم بأعمالهم وعن الدرجة التي من خلالها يوجد تناسق جيد بين

الأفراد والمنظمة"، وأما Meyssonnier & Roger (2006) فقد عرفا الرضا الوظيفي معتمدين على أشغال وأبحاث Mignonac "فهذا المصطلح (الرضا) يتم تناوله على الأقل من ثلاث مقاربات: المقاربة الأولى هو عبارة عن حالة عاطفية، بمعنى أن الرضا يتم تحديده على أنه استجابة عاطفية موجبة للتجربة المهنية. المقاربة الثانية هو عبارة عن حالة التقويم، بمعنى أن الرضا يتم تحديده على أن الفرد يقوم بتقييم، من خلال إدراكه للفرق الموجود بين ما كان ينتظره وما هو موجود حالا. وأما المقاربة الثالثة هو عبارة عن حالة ديناميكية، بمعنى أن الرضا يتم تحديده كون الفرد يوجد دائما في وضعية التكيف الثابت، من أجل المحافظة على درجة الرضا التي تناسبه، حيث رضاه مرتبط بحاجياته والوضعية المهنية التي يعيشها داخل منظمته والقوى الداخلية والخارجية المؤثرة على منظمته ككل".

ويعرفه Iglesias et al (2010) بأنه "عبارة عن عملية تقييم يقوم بها الفرد نحو عمله الذي يقوم به والوضعية المهنية التي يشتغل فيها".

يظهر من خلال التعريفات للرضا الوظيفي مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر، التي تم من خلالها تحديد هذا المصطلح، فهناك من ينظر إليه من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، ومنهم من يرى بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها، وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

1. حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل، وعبارة أدق، حالة الارتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة.
2. ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.
3. الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي تجاه متغيرات وظروف معينة؛ وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.
4. الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

يمكن القول مما سبق أن الأفراد بطبعهم يسعون إلى تحقيق أهدافهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم؛ بمعنى يحاولون أن يكونوا أكثر رضا وارتياحا من خلال تقديمهم الجهد والأداء، واعتقادهم أن ذلك سيحقق أهدافهم، ويلبي حاجاتهم ورغباتهم تماما، مثلما يفعل المستهلكون الخارجيون عندما يسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، من خلال عمليات التبادل بينهم وبين المنظمات، وفي سبيل ذلك يقدمون ما يلزم من أجل الحصول على المنتج أو الخدمة التي تلبي حاجاتهم وتحقق أهدافهم، كما يمكن المنظمة أيضا أن تسعى إلى تحقيق رضا الموظفين، من خلال المكافآت والامتيازات وتصميم الوظائف وتوفير محيط العمل المناسب، التي من شأنها أن تلبي حاجات ورغبات الأفراد، وتحقق أهداف المنظمة تماما مثلما تعمل مع الزبائن الخارجيين عندما تطور وتصمم المنتجات، وتقدم مختلف التحفيزات والامتيازات من أجل إرضائهم والاحتفاظ بهم (Mignonac، 2004).

3. أهمية الرضا الوظيفي

من بين جملة النقاط التي تبرز أهمية الرضا الوظيفي نذكر ما يلي:

- للرضا الوظيفي أهمية على الصحة العضوية، فمما لا شك فيه أن الحالة النفسية للفرد لها تأثير واضح على الناحية العضوية، هذه الأخيرة التي لها آثار كذلك على الصحة النفسية، فرضا الفرد يتيح معه راحة نفسية تعود بالفائدة على الجسد كله، وبالعكس فإن المشاكل والتوتر والقلق كلها متغيرات تتعب الحالة النفسية، مما تتسبب في بعض الأمراض التي قد يعاني منها الفرد العامل، كارتفاع ضغط الدم، مثلا، وبهذا يعد الرضا الوظيفي أحد أهم مسببات التوازن النفسي المؤثر على الصحة العضوية.

- تُعد وضعية العمل من بين عوامل الرضا ومشاكل الصحة العقلية، فإذا قلنا وضعية جيدة للعمل قد يحدث الرضا لدى العامل، مما يبعث الارتياح والطمأنينة، وتكون حالته العقلية أبعد

عن المشاكل والاضطرابات، ومقابل ذلك فإن العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في العمل، مهما كان نوعه، فإنه يتخبط في صراع داخلي يزداد يوما بعد يوم، سواء في مكان العمل أو خارجه، لأنه دائم التفكير في وسطه الاجتماعي ووسط عمله، ونتيجة ذلك حتما ستكون سلبية على حالته العقلية.

• العمل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية التي يعيشها الفرد، فهو جزء من الكل، له تأثيره الخاص على مختلف الاتجاهات في الحياة العادية للفرد، فرضا هذا الأخير يكون بمثابة المصدر الأساسي في سعادة أفراد العائلة، وإنما لنجد تأثيرا متبادلا فكما أن لاتجاهات العمل آثارا على اتجاهات الحياة لهذه الأخيرة آثار على اتجاهات العمل، والدليل على ذلك أن المشاكل التي يعاني منها العامل خارج عمله، مثلا في وسطه العائلي، سيكون لها تأثير على توازنه في عمله، وتشكل بذلك أحد العوامل المؤثرة على مستوى رضاه الوظيفي (عزيون، 2007، 54).

وتبرز أهمية الرضا الوظيفي باعتباره مقياسا لمدى فاعلية الأداء، فإذا كان العاملون راضين كليا عن عملهم، فإن ذلك سوف يؤدي إلى نتائج مرغوبة تضاهي رفع الأجور أو الحوافز التي تقدمها المنظمة، وبالمقابل إذا كان العاملون غير راضين فإن ذلك يسهم في تغييبهم عن العمل وكثرة حوادث العمل والتأخر والانتقال إلى منظمات أخرى، لذا يمكن تحديد الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي بالآتي:

إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، وارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في منظماتهم، فهناك علاقة طردية وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية (غازي، 1998، 231).

وتتضح أهمية الرضا الوظيفي بسبب انعكاساته الكبيرة ومن تلك الانعكاسات:

- يؤدي ارتفاع درجة الرضا الوظيفي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.

- يؤدي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفعة يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم، وخاصة مع عائلاتهم، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج (الصبحي، 1993، 10).

4. نتائج عدم الرضا الوظيفي

يترتب على حالة عدم الرضا عن العمل العديد من النتائج، وسيتم التركيز هنا على ناحيتين لأهميتهما، الأولى الانسحاب من العمل، كالغياب، ومعدل الدوران، والثانية مستوى أداء العمل.

1. الانسحاب من العمل

حينما يشعر الفرد بحالة عدم الرضا عن العمل فإنه يحاولُ بشتى الطرق أن يبتعد عنه، وتسمى هذه الظاهرة بظاهرة الانسحاب من العمل، وقد يأخذ الانسحاب شكل الغياب عن العمل، أو ترك العمل كلية والبحث عن عمل آخر.

وبالنسبة لظاهرة الغياب فإن حالة عدم الرضا قد تدفع الفرد إلى كثرة التغيب عن العمل، إلا أن ذلك قد لا يحدث بالضرورة في كل الحالات، فقد يكون الفرد غير راض عن عمله ولكنه لا يتغيب عنه، لاستشعاره بضرورة التواجد لإنجاز مشروع له دور مهم فيه، وهذا يعني أن عدم الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى الغياب، وإن كان لا يمنع أن يكون أحد الأسباب المهمة المؤدية للغياب وليس كل الأسباب.

كذلك قد تؤدي حالة عدم الرضا عن العمل إلى التفكير في ترك العمل كلياً، إلا أن ذلك أيضاً محكوم بعدة عوامل أخرى، فمثلاً نجد أن عدم رضا الفرد عن عمله تقوده إلى التفكير في ترك العمل، ومن ثم يحاول البحث عن عمل بديل، فإذا نجح في الحصول على عمل بديل، فإنه يفكر ملياً هل يستمر في عمله الحالي أم ينتقل من العمل البديل، وكل هذه الأمور متداخلة مع بعضها البعض.

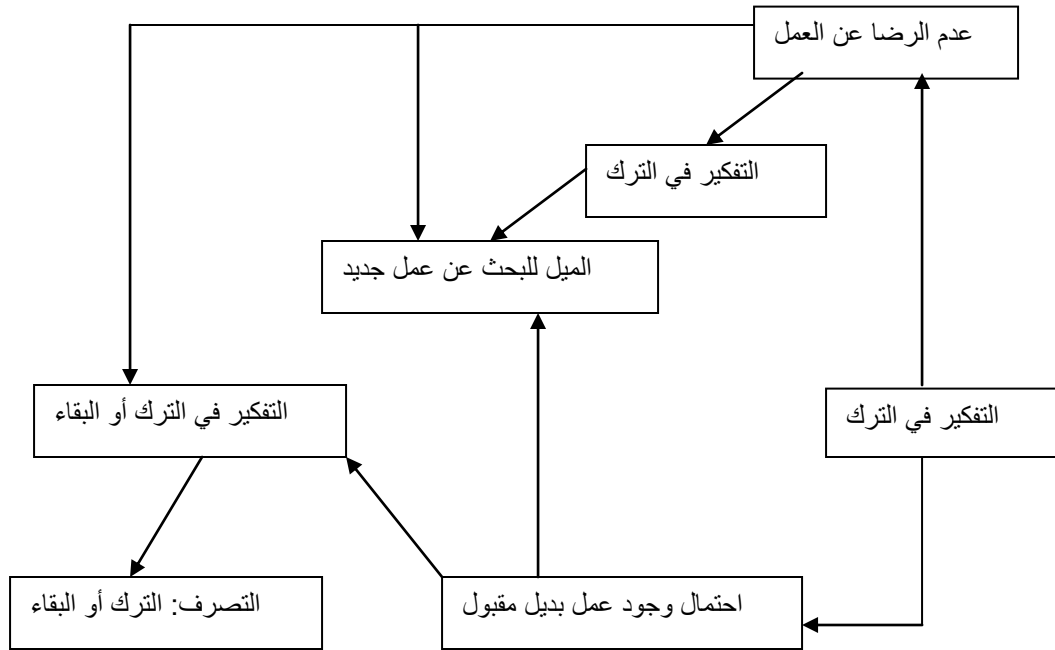
وتؤكد بعض الدراسات العملية أن الحالة الاقتصادية، والنجاح في البحث عن عمل بديل يؤثران إلى حد كبير في الترك الاختياري للعمل، وتهتم منظمات الأعمال بدراسة الأسباب التي تؤدي إلى ترك العمل، نظراً لما تتحمله من تكلفة عالية في عمليات الاختيار والتدريب. ويرى العلماء أن ترك العمل اختيارياً ظاهرة معقدة، تبرز على السطح بسبب عدم الرضا، ويؤدي عدم الرضا إلى التفكير في ترك العمل، ثم البحث عن عمل، وبعد ذلك يتخذون قراراً إما بالترك أو البقاء.

2. مستوى أداء العمل

يعتقد كثير من الناس أن الأفراد الذين يشعرون بالرضا والسعادة في العمل أكثر إنتاجية، ولكن إلى أي مدى يصح هذا الاعتقاد في الواقع؟ لقد أشارت الدراسات بوجه عام إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن العمل والإنتاجية، إلا أن تلك العلاقة قوية من الناحية الإحصائية، ويمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب هي:

- أن مستوى الإنتاجية في بعض الأعمال يكون محدداً بشكل لا يسمح بأية تقلبات، حيث يكون هناك حد أدنى للإنتاجية لبقاء الفرد في عمله مثلاً، أو مرتبطاً بأداء الآلة، ففي مثل تلك الحالات يكون الإنتاج مقيداً لا يسمح بحوث أية تغيرات فيه.
- أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية في بعض الحالات لا تكون مباشرة، وإنما تكون من خلال عوامل وسيطة مثل الأجور والمكافآت (جرينبرج، 2005، 209).

شكل رقم (02): يوضح نموذج الترك الاختياري للعمل.



المصدر: (جرينبرج وآخرون، 2005).

5. أنواع الرضا الوظيفي

من خلال النظريات والتعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه،

نجد أنه يأخذ أحد النوعين التاليين:

أ. **الرضا العام:** ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فإما أن يكون راضياً أو غير راضٍ، هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى أصلاً، إلا أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

ب. **الرضا النوعي أو الجزئي:** ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدة، وتشمل تلك الجوانب، سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتقيد معرفة

هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تسهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي (الشمري، 2009، 16).

وقد قسم الباحث كاسر المنصور (2008) بعض أنواع الرضا الوظيفي كالتالي:

1. **الرضا عن الأجر:** وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي للفرد.

2. **الرضا عن محتوى العمل:** توصل عدد من الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيس للسعادة في العمل، بل ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين، ويمكن إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل، منها:

- **درجة تنوع مهام العمل:** إذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير أي ملل من العمل، وسيشعره أكثر برضا أكبر.

- **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** كلما أعطي للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل، كلما ازدادت سرعة أداء العمل، وذلك لأنه قادر على تبني الطريقة التي يشعر بأنها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه.

- **استخدام الفرد لقدراته:** كلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل، كلما ازداد رضاه عن العمل.

3. **الرضا عن فرص الترقية:** كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير، وأنه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

4. **الرضا عن الإشراف:** كلما تواجد مشرفون قادرين على استيعاب مرؤوسيه، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافيًا عن أعمالهم، وبالتالي يستطيعون أداء مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم.

5. **الرضا عن جماعة العمل:** إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها، مع موظفين يستطيع التفاهم معهم، فإنه لا بد وسيرضى عن عمله، وربما يصبح هذا العامل مؤشراً قوياً في رضاه عن العمل.

6. **الرضا عن ساعات العمل:** كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله، والعكس صحيح.

7. **الرضا عن ظروف العمل:** تؤثر ظروف العمل المادية مثل درجة الحرارة، التهوية، الرطوبة والنظافة على درجة رضا الموظف على بيئة العمل، وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.

6. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

هي مجموعة المؤثرات الايجابية أو السلبية التي تؤدي إلى قبول أو رفض العمال لطبيعة عملهم، نتيجة للإجراءات المتبعة، بناء على السياسة التنظيمية التي تتبعها الإدارة، ويحددها الباحث بدر في خمسة عوامل هي:

1. **عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها:** تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشغاله لوظيفة ما، مثل الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، والتثبيت في الخدمة، وفرص الترقية، والعلاقات مع الآخرين (الزملاء من رؤساء ومرؤوسين).

2. **عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها:** تتعلق بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسياً، وعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا، وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، والرقابة، والتنفيذ) والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالانجاز، واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري للوظيفة.

3. **عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة:** فيما يتصل بساعات العمل وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.

4. **عوامل تنظيمية متعلقة بالفرد نفسه:** مثل شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته، والسن، والمؤهل العلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له.

5. **عوامل بيئية:** وتتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

أما الباحث عبد الخالق فيرى أن هناك محددات كثيرة تسهم إسهاما مباشرا أو غير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مدها، واعتبر أن هناك ثلاثة عوامل محددة لهذا الرضا هي:

1. **العوامل الذاتية:** وهذه العوامل قسمت إلى قسمين:

الأول: عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم، ويمكن قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمر، والمؤهل والخبرة.

الثاني: قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.

2. **العوامل التنظيمية:** تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته وما يسوده من إجراءات علاقات

وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف، ومن هذه العوامل:

أ. الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل.

ب. الرضا عن الوظيفة وما نتيجة الوظيفة لشاغلها من إشباع لحاجاته.

ت. العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين).

3. **العوامل البيئية:** وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في

رضاه عن وظيفته وعمله، ومن هذه العوامل: الانتماء الاجتماعي والانتماء البيئي لبعض العاملين

(إلى الريف أو المدينة) ولها أثر واضح على درجة التكيف والاندماج في العمل، ونظرة المجتمع

إلى الموظف ومدى تقديره لدوره، وما يسود هذا المجتمع من أوضاع بمؤسسته ونظمه وقيمه، كل

ذلك يعكس تأثيره إيجابا وسلبا على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته (الشرايدة، 2008، 99 – 100).

7. أبعاد الرضا الوظيفي

أشارت بعض الدراسات إلى أن الرضا الوظيفي يمتاز ببعض الأبعاد، وتعتبر إضافات مهمة للعوامل السابقة المذكورة آنفا، منها:

1. **الأجور والرواتب:** يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

2. **محتوى العمل وتنوع المهام:** يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل، ومن خلال تصميم وإعادة تصميم الوظائف يمكن التأثير على مستويات الرضا لديهم.

3. **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إسناد أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم، وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك، ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين، يسهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

4. **فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:** إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة، تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ إن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

5. **نمط القيادة:** توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية، إذ إن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

6. **الظروف المادية للعمل:** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، رطوبة، حرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا بالأفراد عن بيئة العمل.

7. **عدالة العائد:** أوضح آدمز بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته، مهاراته، قدراته، خبراته، مستوى تعليمه... الخ، مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره، يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا (عباس، 2006، 176).

8. نظريات الرضا الوظيفي

نال موضوع الرضا الوظيفي اهتماماً كبيراً من الباحثين، واعتمدت دراستهم في شكل كبير على النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية، والتي من خلالها حاولوا تفسير المتغيرات المتصلة بالرضا الوظيفي، وقد توصلوا من خلال استخدامهم للطرق الحديثة في أبحاثهم إلى عدد من النظريات التي ساعدت في تفسير سلوك الرضا الوظيفي لدى العاملين وانعكاسه على الفرد والجماعة والمنظمة، ومازالت الأبحاث تقدم مبادئ وقواعد وأفكار جديدة، وقد ساعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الحديث على ظهور عدد من النماذج والنظريات، التي تستخدم في تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين، ومن أبرز المقاربات النظرية لسلوك الرضا الوظيفي النظريات التالية:

1) نظرية الحركة والوقت

ركز فريدريك تايلور في العام 1911 على أهمية الحوافز المادية، إذ إن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط، وللوصول إلى نظام عادل للرواتب والحوافز، اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، وأخيرا دمج هذه الأجزاء مرة أخرى بشكل فعال، وهذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت Time-and-Motion Study" (حريم، 1993).

2) نظرية العلاقات الإنسانية

ظهرت في العشرينات من القرن الماضي حركة جديدة، تسمى حركة العلاقات الإنسانية، التي تركز على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء، إذ إن هذه النظرية مبنية على دراسة أظهرت في نتائجها زيادة بمقدار 30% في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة، إلا أن هذه النظرية انتقدت، لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز (Gill and 2002 Johnson).

أجريت في Hawthorne عام 1924 دراسة تعتبر من الدراسات الرئيسية في هذا المذهب، من طرف Elton Mayo & al في مصنع تابع لشركة Western Electric حيث تم عزل مجموعة من النساء، ووضعن في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية، لكن في ظروف عمل جديدة، وقام الباحثون بتقديم وجبات غداء مجانية، وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر، وسمح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة، وأجري تغيير في نظام الحوافز المالية، وتغييرات في نظام الإدارة، فأصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهما، ولاحظ الدارسون

أن الإنتاجية زادت بعد هذه التغييرات، وكان الاستنتاج الأولي أن "التغييرات المادية" هي السبب، ولكن بعد عمل تغييرات سلبية، كتقليل الإضاءة، أو زيادة درجة حرارة الغرفة لدرجة يصعب العمل فيها، ظلت الإنتاجية في ارتفاع، فاستنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين، زادت إنتاجيتهم (Gill and Johnson, 2002).

3) نظرية ماسلو للحاجات

من أشهر نظريات التحفيز نظرية ماسلو للحاجات، فبعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، حدد أبراهام ماسلو هرمًا للحاجات الإنسانية يتكون من خمسة مستويات، هي:

- فسيولوجي: الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء.
- الأمن: الحاجة للحماية ضد خطر ما.
- اجتماعي: الحاجة للحب، والصداقة، والقبول، والانتماء لجماعة.
- التقدير: الحاجة لاحترام الذات، والثقة، والسلطة، والاحترام من الآخرين.
- إدراك ذات: الحاجة للإنجاز.

اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد، وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى، وسيظل الأفراد محفزين دائماً، إذا أُشبعَت رغباتهم في المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا إلى المستوى الأخير وهو إدراك الذات، لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول إلى آخر مستوى (العريمي، 1998).

4) نظرية الدرفير Alderfer theory

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية ماسلو Maslow، بذل العديد من العلماء جهوداً لتجنب عيوب نظرية ماسلو، وكان من أوائل هؤلاء العلماء الدرفير Alderfer الذي اقترح استبدال مستوى الحاجات لدى ماسلو من خمسة مستويات إلى ثلاثة، وعُرفت نظريته بالرموز (e.r.g) وهي على النحو التالي:

- حاجة البقاء existence need: وهي من الحاجات الضرورية التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته، ويتم إشباعها من خلال عوامل البيئة، مثل الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمن، كالحاجة إلى الطعام والمأوى.
- حاجة الارتباط relatedness need: وهي عبارة عن درجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة، والعلاقة القائمة ما بين الفرد وأفراد المجتمع الذي يعيش فيه، أي العلاقات الشخصية.
- حاجات النمو growth need: وهي جميع ما يتصل بتطور قدرات الإنسان واستعداداته، بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات، أي المستوى الأعلى عند ماسلو، وبالرغم من اتفاهه مع ماسلو في تدرج الحاجات إلا أنه يختلف عنه في أمرين أساسيين، هما:
 - عندما يفشل الإنسان في الوصول إلى الحاجة العليا، فإن ذلك يدفعه إلى الوصول للحاجة الدنيا.

- بينما تقتصر نظرية ماسلو على أن الفرد يسعى لتحقيق حاجة واحدة في وقت واحد، فإن الدرفير يرى أن الفرد يمكنه تحقيق حاجتين في وقت واحد.

وقد تميزت هذه النظرية بسهولة وبساطة افتراضاتها، وتعتبر هذه النظرية رد فعل لما قدمه ماسلو، من حيث محاولة تحسينها وتطويرها بشكل أفضل، وإن كانت في مجملها تعبر عن فكرة واحدة في أن محرك العمل والإنتاج والرضا لدى العاملين، هو مدى إشباع الحاجات لديهم (عفيفي وآخرون، 1981، 294).

5) نظرية العدالة

أظهرت دراسة أدامس Adams (1963) عن الرضا الوظيفي والأداء في العمل أن المساواة في الأوضاع المهنية، تعد أهم محددات الرضا الوظيفي، ويعرف أدامس المساواة على أنها المقارنة بين إدراك الفرد لمعدل أدائه، وما يترتب على هذا الأداء من نتائج مع معدل زميل له، وما يترتب على أداء ذلك الشخص من نتائج، ويترتب على عدم التساوي بين محصلة الأداء والنتائج للفرد مع محصلة الأداء والنتائج لفرد آخر، سواء كان هذا التساوي في الدخل أو في الامتيازات أو فرص الترقية، إلى غير ذلك من مظاهر عدم الرضا الوظيفي، ويؤدي ذلك بالتالي إلى أن يخفض الفرد من إنتاجيته أو يزيد غيابه عن العمل، إلى غير ذلك من التصرفات.

وتشير المدخلات في نظرية العدالة إلى عوامل: الجهد، والمهارات، والمعرفة وأداء المهام التي يجيء بها الفرد أو يوظفها في عمله، فيما يشير العائد أو النتائج إلى تلك المكافآت التي تنتج عن إنجاز المهام: كالراتب والترقية والتقدير والشعور بالإنجاز والمركز، وهي عملية مكونة من ثلاث خطوات:

- مقارنة النتائج والمدخلات بين الشخص موضوع المقارنة والشخص المراجع.
 - اتخاذ القرار: المساواة = الرضا، وعدم المساواة = عدم الرضا.
 - السلوك المدفوع لتخفيف عدم الإنصاف أو التفاوت.
- ويقول أدامس إن الفرد يعمل على مواجهة عدم المساواة التي يشعر بها بطرق مختلفة، حتى يحقق عنده خفض شعور عدم المساواة أو العدالة، وذلك على النحو التالي:
- تقليل مستوى مدخلاته بالعمل ساعات أقل، وبالتالي يحقق المساواة بزملائه.
 - المطالبة بزيادة الراتب والحوافز والترقيات.
 - الانتقال إلى عمل آخر أو ترك العمل بالمنظمة (السيد وحسين، 1991، 260).

6) نظرية الأهداف

أسس في عام 1979 كل من ليثام ولوك نظرية سُميت نظرية الأهداف، ويدور محورها حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف، فإن كان للموظفين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها، فإن ذلك يحفزهم للعمل، وزيادة على ذلك، فإن وجود تغذية راجعة Feedback مستمرة لأداء يساعد على بقاء الموظف في المسار الصحيح (Wright، 1990).

إن الهدف الأساسي لأي إدارة هو تعظيم الفائدة للمنظمة، واستمرار وجودها، وتقديم أفضل النتائج لها، وذلك عن طريق رفع وتفعيل أداء الأفراد فيها، وهذا يتطلب توجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة عالية، ولتحقيق هذا الهدف لابد للإدارة من فهم العنصر البشري، وطبيعة سلوكه، وأسبابه، ودوافعه، وأهدافه (أبو سكر، 2000).

ويمكن تحديد الأهداف عبر أربع خطوات كالتالي:

أولاً. توافر حوافز معينة في البيئة: وتتضمن هذه الخطوة، عموماً، تحديد ما تريد المنظمة عمله (أي النتائج المستهدفة) وتوضح الحوافز (زيادة الراتب أو الترقية أو التقدير) التي ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف.

ثانياً. تتحقق عملية المشاركة في تحديد الأهداف: سواء يتضمن ذلك عادة قيام المرؤوس ورئيسه، إما باتخاذ القرارات بصورة مشتركة، أو أن تكون العملية ذات اتجاه واحد من الرئيس المرؤوس (أي تخصيص أهداف محددة لمرؤوس) أو تكون بأسلوب (افعل ما في وسعك).

ثالثاً. تحديد طبيعة الأهداف المقررة وخصائصها ومدى الوضوح ودرجة الصعوبة والتحدي والتنافس بين الزملاء والتغذية المرتدة.

رابعاً. يتضمن قبول الأهداف المقررة الالتزام من قبل الموظف، وعزمه على أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف.

وقد أوضحت نظرية الهدف بأن الرضا الوظيفي يعبر عن حالة عاطفية سائدة، تنتج عن إدراك الموظف بأنه يحقق، من خلال ما يؤديه من عمل، أهدافاً تعتبر ذات قيمة بالنسبة له تتناسب حاجاته وتوقعاته، ومن هنا تشير نظرية الهدف إلى اختلاف بين الأفراد في مستوى الرضا الوظيفي والدوافع، تبعاً لأهدافهم وطموحهم وما يستطيعون تحقيقه منها (عبد الباقي، 2000، 137).

7) نظرية هرزبيرج Herzberg

من النظريات المفسرة للرضا الوظيفي نظرية هرزبيرج Herzberg، التي تسمى بنظرية العاملين، وهي ترتبط أصلاً بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل، حيث رأى هرزبيرج أن هناك مجموعتين من العوامل، إحداهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل، وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل: كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل (الشيخ وشيرير، 2008، 685).

8) نظرية فروم Vroom

فسر فروم Vroom الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد، بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة

بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع، بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معا، وتفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه (الشيخ وشريير، 2008، 686).

9) نظرية (z) لأوشي Ouchi

قامت هذه النظرية التي وضعها ويليام أوشي William Ouchi على أساس الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين، بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة، من خلال الألفة والمودة، وما تنطوي عليه من اهتمام ودعم للآخرين، ومن مشاعر الانضباط وعدم الأنانية، والحق والمهارة، أي حدة الذهن والمهارة، التي لا تأتي للفرد العامل إلا بعد الخبرة والممارسة والتجربة والمعاشرة الطويلة في الوظيفة، والثقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة، فالتعامل القائم على الثقة المتبادلة بين الفرد والتنظيم يخلق في نفس الفرد دافعا قويا نحو العمل، يظهر أثره في حسن الأداء وزيادة الإنتاجية والعمل بروح الجماعة، ويرى وليام أوشي أن تطبيق هذه النظريات سوف ينتج عنه تحقيق أهداف الفرد العامل وأهداف المنظمة، جنبا إلى جنب، والتي تتمثل في زيادة الثقة والمودة والألفة والانهماك في العمل وزيادة الرضا الوظيفي، وزيادة الاستقلال والحرية للعاملين وزيادة الإنتاجية وتحقيق الجودة (النمر، 1990).

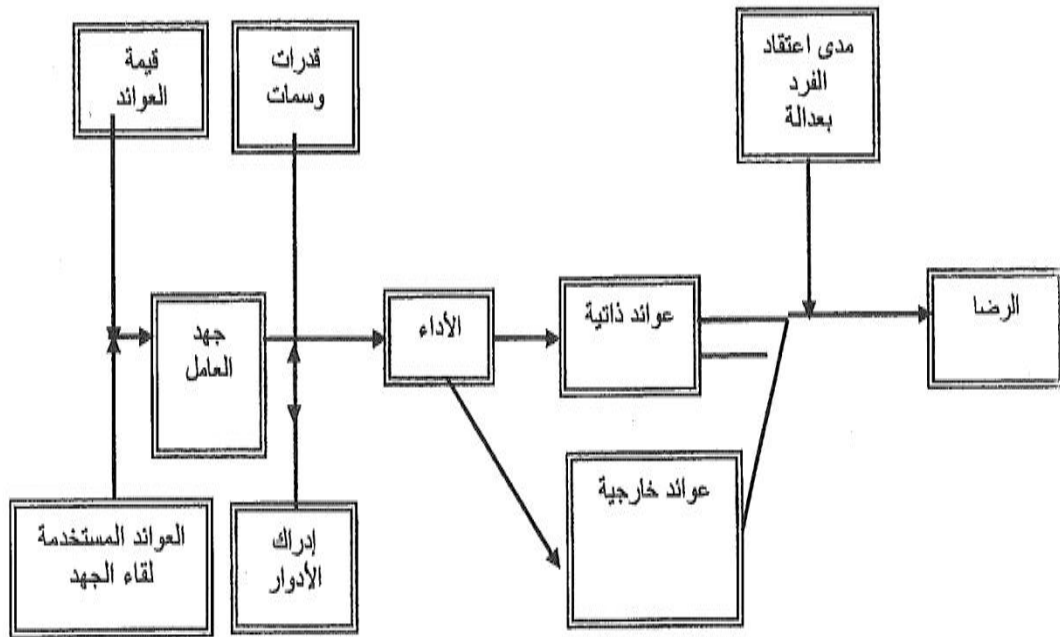
10) نظرية بورتير ولولر Porter & lawler

اهتم بورتير ولولر بالعلاقة السببية بين الإنتاجية والرضا، بعد أن ساد الاعتقاد نتيجة دراسات تجارب هوثورن بأن رضا العاملين يؤثر تأثيرا مباشرا على الإنتاجية، مما جعل المديرين والباحثين يلجأون إلى الدوافع الخارجية، التي اعتقدوا أنها ستؤدي إلى زيادة رضا العاملين، ومن

ثم إلى زيادة الأداء، إلا أن الدراسات التي أجريت فيما بعد، سلطت الضوء على ضعف العلاقة المباشرة بين رضا العامل وإنتاجيته.

واعتمادا على نظرية فروم في التوقع بين كل من بورتر ولولر، نموذجا لتفسير أداء الأفراد العاملين، حيث افترضنا بأن الأداء أو الانجاز ينتج عوائد ومكافآت داخلية وخارجية، فأما العوائد الداخلية: فهي ناجمة عن شعور الفرد بالفخر، عندما يؤدي عمله بكفاءة، وعندما يكون هذا العمل بمواصفات وأهمية ترضى رغبات الفرد، أما العوائد الخارجية: فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا، وتتمثل في الأجر والأمان والحاجات الاجتماعية، فالفرد يوازن بين ما يحصل من المنظمة مقابل ما يبذله من جهد، أي مدى اعتقاده بعدالة العوائد. ويقوم هذا العنصر على أساس نظرية الأنصاف أو المقارنة الاجتماعية، فالموظف لا يكتفي فقط بتقييم وضعه، وما يحصل عليه بل إنه أيضا يقيم مواقف الآخرين، لأن الأفراد يتأثرون بما يعتقدون أن الآخرين يحصلون عليه، ويجرون مقارنة اجتماعية للمدخلات والعوائد من مكافآت مالية ومميزات وتقديرات في العمل، التي يحصلون عليها مقارنة مع الآخرين (العديلي، 1982).

شكل رقم (03): يوضح نظرية بورتر ولولر



المصدر: (العديلي، 1982).

11) نظرية عملية المقاومة لاندي Landy

استخدم لاندي طريقة لقياس الرضا طورها إلى نظرية المقاومة، وهذه النظرية تعني أن رضا الفرد عن مكافأة محددة يتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن، رغم ثبات هذه المكافأة نفسها، فمثلا متعة الوظيفة في الأسبوع الأول أكثر منها بعد ست سنوات، ويرى لاندي أن هناك عدة عوامل آلية في تكوين الفرد، تساعد في المحافظة على التوازن في حالته العاطفية، لأنه يرى أن الرضا الوظيفي (أو عدم الرضا) من الظواهر العاطفية، ولو في بعض الجوانب، كما يرى في الوقت ذاته أن هناك عمليات مقاومة للعوامل العاطفية، فعندما يكون العامل سعيدا جدا، يحاول بتلقائية الحفاظ على تلك السعادة من أن تخرج عن الحد المعقول، والعكس صحيح، وعندما يكون غير سعيد، فإنه يقاوم تلقائيا تلك الحالة العاطفية ويحاول نقلها إلى حالة حيادية بعض الشيء.

وتتطلق هذه النظرية من فرضية تقول بأن الحالات العاطفية المفرطة، سواءً كانت إيجابية أو سلبية تؤذي الفرد، ويحاول ذلك الدافع الذاتي التلقائي أن يحمي الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة، ويعتقد لاندي أن وظيفة الحماية هذه، هي المسؤولة عن اختلاف الأفراد في مستويات الرضا الوظيفي (الحري، 1995، 28).

(12) نظرية التكيف الوظيفي

قام جرين Green بعرض هذه النظرية، التي مفادها أن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف ما بين حاجات الفرد، التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل، ويتم الرضا الوظيفي للفرد من خلال تأقلم الفرد مع وظيفته، ومن خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية الفرد في عمله وبيئة العمل، وقد تم تطوير هذه العملية باستخدام استبانة مينسوتا للرضا الوظيفي (فرسوني، 1984).

(13) نظرية القيمة عند لوك Locke

تفيد هذه النظرية أن الرضا الوظيفي ليس مجرد مجموع بسيط لحالات الرضا للفرد عن العناصر الفردية، التي تتكون منها الوظيفة، وعليه فإنه أقرب إلى المعقول أن يتوقع الفرد أن الأهمية النسبية لكل من العوامل تلعب، أيضاً، دوراً في تحديد المستوى الرأسي للرضا عند الإنسان (المشعان، 1993، 68).

(14) نظرية الإنجاز لماكلياند McClelland

أوضح ماكلياند أن هناك ثلاث حاجات رئيسة غير متسلسلة يسعى الأفراد لإشباعها، وهذه الحاجات تعتبر الدافعة والمحركة للسلوك الإنساني، هي:

- الحاجة إلى القوة Power (السلطة، المركز الوظيفي، فرص الكسب).
- الحاجة إلى الاندماج والانتماء أو الألفة Affiliation (علاقات الصداقة والمودة) والتقدير.

• الحاجة إلى الإنجاز Achievement (الإنجاز في العمل والشعور بأن الفرد منتج ومنتقن للعمل).

فالحاجة إلى القوة تعني وجود بعض الأفراد لديهم رغبة في إشباع هذه الحاجة، من خلال الوصول إلى مركز السلطة في المنظمة، والحاجة إلى الاندماج تعني أن بعض الأفراد لديهم ميل إلى الانتماء وتكوين العلاقات الشخصية، ويجدون ذلك في الأعمال التي تؤدي إلى التفاعل مع زملاء العمل، أما الحاجة إلى الإنجاز فتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه، من خلال الالتحاق بالأعمال التي فيها تحد وتغوق، وهؤلاء يتصفون بصفات المعاصرة في اتخاذ القرارات والرغبة في تحمل المسؤولية وغيرها (علاقي، 1981، 519).

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية التركيز على دافع الإنجاز، متجاهلة باقي الحاجات الإنسانية، التي من الممكن أن تكون دافعة للفرد في أدائه لعمله، وهذا موقف متطرف نسبياً، ذلك أن سلوك الفرد تحركه دوافع عديدة، وليس دافعا واحدا فقط (القبلان، 1981، 10).

15) نظرية الجماعة المرجعية

أوضح هولين وبلود Hullin & Blood في هذه النظرية أن الفرد يعتبر أن الجماعة المرجعية، التي ينتمي إليها عاملا مهما لمعرفة أبعاد الرضا الوظيفي لديه، حيث أن الفرد الذي يحمل الشهادة الثانوية مثلا، تكون الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها مكونة من أفراد يحملون نفس الشهادة ونفس المستوى التعليمي، فيقارن الفرد نفسه بجماعته المرجعية، وينظر هل حصل على نفس المميزات التي يحظى بها أفراد جماعته المرجعية أم لا، فإن كان الفرد أقل من الجماعة المرجعية تكون النتيجة عدم الرضا.

ومما يؤخذ على نظرية هولين وبلود أنها لم توضح كيفية اختيار الفرد لجماعته المرجعية، وكيف يحدد المميزات التي يجعلها معايير للمقارنة، وهذا بدوره يحتم تدخل شخصية الفرد نفسه في اختيار جماعته المرجعية وفي كيفية مقارنة نفسه بها (القبلان، 1981، 11).

16) نظرية تدعيم السلوك

تقوم هذه النظرية على فكرة أن السلوك الإنساني هو نتيجة للعلاقات ما بين المثير والاستجابة، مما يعني أن السلوك الإنساني هو نتيجة لمثيرات العوامل البيئية المحيطة بالإنسان، سواء كان منها البيئة العامة بكل عواملها ومثيراتها أو البيئة الخاصة، كالعامل الوظيفي والبيئة الإدارية، وترى هذه النظرية أن السلوك الإنساني يعتمد على ما يتعرض له الموظف من مثيرات وحوافز تحقق له الرضا عن العمل (العميان، 2005، 297).

9. نماذج الرضا الوظيفي

اقترح بعض الباحثين نماذج تفسر عملية الرضا الوظيفي منها:

1) نموذج ستير وبورتر Steer & Porter:

اقترح ستير وبورتر نموذجا هيكليا متكاملًا للدوافع والرضا الوظيفي، حيث افترضوا أن الدوافع نحو العمل ظاهرة معقدة، يمكن فهمها من خلال هيكل متعدد الجوانب، وأن أية نظرية متكاملة في الدوافع ينبغي أن تعنى بثلاث مجموعات، على الأقل من المتغيرات المهمة التي تشكل موقف العمل في الوظيفة، وهي صفات ومميزات الفرد، ومميزات العمل وخصائص وبيئة العمل (العديلي، 1986).

(2) نموذج لولير وبورتر Lawler & Porter:

اقترح كل من لولير وبورتر Lawler & Porter نموذجا للرضا الوظيفي، حيث افترضوا أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا الوظيفي للأفراد متشابهة، وذات علاقة بثلاثة أبعاد بالنسبة للعمل الوظيفي، وهذه الأبعاد أو العوامل تتدرج من الراتب إلى الإشراف إلى الرضا عن العمل نفسه، ويقوم النموذج على أن الرضا الوظيفي عبارة عن محصلة الفرق ما بين (أ) شعور الفرد تجاه ما ينبغي أن يحصل عليه و(ب) ما يحققه الشخص فعلا، فعندما يتساوى إدراك عدالة المكافأة الفعلية يكون الرضا هو النتيجة، وعندما يفوق إدراك عدالة المكافأة كمية المكافأة الفعلية يكون عدم الرضا هو النتيجة، وكذلك عندما تفوق المكافأة الفعلية إدراك عدالة المكافأة فإن النتيجة هي الشعور بالذنب والتوتر وعدم الارتياح.

ويضيف كل من لولير وبورتر Lawler & Porter إلى أهم المؤثرات في إدراك الشخص مدخلات وعوائد العمل أو الوظيفة وإدراك أهمية الآخرين، كذلك إدراك صفات وخصائص العمل وإدراك الجزء (المكافآت) الذي يحصل عليه الشخص من عمله، سواء كان هذا الجزء ماديا أو معنويا، ويتم تقدير قيمة المكافآت المدركة، بكل من المكافآت الداخلية والخارجية، والتي تؤدي إلى إشباع الحاجة عندما يتم انجاز المهمة، كما يتحدد أيضا مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد، وفتحت الأهمية التي أعطتها كل من Porter & Lawler للمكافآت الداخلية بابا لمجال بحث جديد وواسع للدافعية في ميدان العمل، بحيث لا نكتفي، ولا نتوقف عند مستوى إشباع حاجات الموظفين، وإنما نقترح فرص عمل مرضية داخليا (تحقيق وتقدير الذات) (العديلي، 1986).

3) نموذج العديلي للدوافع والحوافز والرضا الوظيفي:

اقترح العديلي نموذجاً للدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية، على ضوء الدراسة التي قام بها على موظفي القطاع الحكومي، أوضح فيه أن الدوافع هي القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتتسق تصرفات الفرد وسلوكه، أثناء استجابته للموقف والمؤثرات البيئية المحيطة به، وتتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته، التي يسعى دائماً إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد التوازن إلى نفسه، وكلما كانت درجة إشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب، ازدادت قوة الدافع وحدته للوصول للتوازن والرضا لنفسه.

أما الحوافز فيرى أنها الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد، والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه، نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو مجموعة نشاطات معينة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته، ويحقق أهدافه ورضاه، ولقد قسم العديلي الحوافز إلى قسمين: حوافز مادية، وهي الرواتب والبدلات والمميزات المادية الأخرى، وحوافز معنوية، وهي الترقية والاعتراف والتقدير بالجهد وفرص النمو الوظيفي.

وأوضح أن الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي عملية سلوكية متداخلة، يؤثر بعضها في بعض، نظراً لعلاقتها الوثيقة بمشاعر الموظف وسلوكه، بصفته إنساناً يتأثر بما حوله من مؤثرات بيئية (خارجية وداخلية) مادية واجتماعية ونفسية وحضارية، وهذا يؤكد الحقيقة السلوكية التي تقول إن سلوك الفرد هو عبارة عن تفاعل الإنسان مع البيئة التي يعيش فيها، بغض النظر عن نوعية هذه البيئة.

ويقوم نموذج العديلي على أن عملية الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي عملية سلوكية متداخلة، يؤثر بعضها في البعض الآخر، وتتأثر بالعوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية، وهي:

- البيئة العامة: تشمل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية والتعليمية والفنية.
- صفات وخصائص المنظمة: تشمل الأنظمة، الإجراءات، الرواتب والحوافز المادية والمعنوية، علاقة ذلك ببيئة العمل، ونوع العمل وظروفه.
- صفات وخصائص الفرد: تشمل الشخصية، الإدراك، الذكاء، القدرات، الاستعدادات، الطموح، الدوافع، الالتزام، الولاء والانتماء، العمر، التجارب، الدخل الشهري، وعلاقة ذلك بإنجازات العمل ومسؤولياته الوظيفية.
- النتائج (الأداء والإنجازات): أي ما يترتب على الجهد الذي يبذله الموظف في عمله خلال أدائه الوظيفي والنتائج التي يتوصل إليها (العديلي، 1986).

10. علاقة الرضا الوظيفي بتصميم الوظيفة

قبل أن نتطرق إلى علاقة الرضا بتصميم الوظيفة نحتاج إلى التعرف، باختصار، على مداخل تصميم الوظائف، لقد شغل موضوع تصميم الوظائف العلماء لأكثر من قرن من الزمن، وترافق هذا الاهتمام مع نشأة علم الإدارة نفسه، فقد كان الاهتمام بتصميم الوظيفة الموضوع الأساسي للمدرسة العلمية التيلورية Taylorism، وقد اهتم رواد المدارس التقليدية الأخرى بدءاً بهنري فايول ومرورا بماكس فيبر والتون مايو ورفاقه بقضايا تصميم الوظيفة، ولكن بصورة أقل مباشرة من اهتمام تيلور، واهتمت المدارس السلوكية والموقفية بهذا الموضوع بصورة تربطها بقضايا الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء بدرجة عالية.

وتبلورت من جراء هذا الاهتمام أربعة مداخل رئيسة للتعامل مع موضوع تصميم الوظيفة وتداعياته على موضوع الرضا الوظيفي، وتشمل تلك المداخل: المدخل الآلي، والتحفيزي، والعضوي، والتصوري.

1) التصميم الآلي للوظائف Mechanistic Job Design

يركز هذا المدخل على وظائف عمال المصانع على خط الإنتاج، حيث من المفترض أن يقوم العامل بأداء حركة واحدة بصورة روتينية متكررة، ويعتقد العلماء أن هذا المدخل يؤدي إلى مستويات متدنية من الرضا الوظيفي والدافعية للعمل، وذلك لأن الوظائف المصممة بهذه الطريقة تكون مملة وخالية من الإبداع، ومن الطبيعي ألا يتناسب هذا المدخل مع تصميم وظائف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات؛ لأنها تحتاج إلى مساحة من المبادرة الشخصية والإبداع والتجديد.

2) تصميم الوظائف التحفيزي Motivational Job Design

حينما ظهر قصور المدخل الآلي، بدأ الباحثون في البحث عن طرق لتنويع الوظائف وجعلها أكثر تحدياً، فقد توصل ج. ريتشارد هاكمان J. Richard Hackman وآخرون، وهم يحاولون تحفيز العاملين لأداء وظائفهم، إلى خمسة أبعاد أساسية مرتبطة بالوظيفة، تتضمن: تنوع المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، استقلالية الوظيفة، التغذية العكسية.

ويبين هاكمان أن الموظفين الذين لديهم وظائف تتضمن مسؤولية يمكن أن يتفهموها يكونون أكثر واقعية وتحفيزاً لأداء تلك الوظائف من غيرهم، أما الأشخاص الذين تتضمن وظائفهم درجة عالية من الاستقلالية فإنها تشجع على جعل الموظف أكثر مسؤولية، وتمدهم التغذية العكسية بتفهم مفيد لأدوارهم ووظائفهم، وكلما تضمنت الوظيفة عدداً أكثر من تلك الأبعاد كان الموظف أكثر دافعية، وأكثر رضا بوظيفته.

ويرى الباحثون أن هذا المدخل يرتبط بدرجة عالية من الرضا الوظيفي، والدافعية، ومستويات عالية من الأداء، ويناسب هذا المدخل من الناحية النظرية طبيعة العمل في الجامعات، وخاصة وظائف أعضاء هيئة التدريس.

3) التصميم العضوي للوظائف Biological Job Design

يمثل هذا المدخل محاولة منظمة لجعل العمل آمناً وخالياً من الأذى الجسدي والأذى النفسي، وقد استخدم هذا المدخل بصورة واسعة في الصناعات الثقيلة، مثل: صناعة الحديد، والصلب، والمناجم، وصناعة البناء، لكي يجعل الوظيفة أكثر أمناً، ومساعدة النساء للقيام بالأعمال التي تتطلب عملاً جسدياً، كان يقوم به الرجال عادة، ويمكن أن يساعد هذا المدخل في الأعمال المكتبية في تقليل آلام الظهر والعيون، التي يعاني منها الموظفون الذين يقضون وقتاً طويلاً جالسين على الكراسي، مدققين في شاشات الحواسيب.

ورغم أن هذا المدخل يرتبط عند الباحثين بمستويات عالية من الرضا الوظيفي، إلا أنه لا يناسب وظائف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، الذين لا يتضمن أداؤهم لوظائفهم بذل طاقة جسدية مرهقة.

4) تصميم الوظائف التصوري Perceptual / Motor job Design

لقد أسهم علم النفس التجريبي بتقديم مدخل آخر لتصميم الوظائف، وهو مدخل تصميم الوظائف التصوري، وكما حاول المدخل العضوي ضمان أن المطالب الجسدية للعمل لا تتجاوز القدرات الجسدية للعاملين، كذلك ركز المدخل التصوري على ألا تتجاوز المطالب العقلية والفكرية للوظيفة قدرات العاملين الفكرية والعقلية، فعلى سبيل المثال، يرى أصحاب هذا المدخل أن الوظائف التي تتطلب معالجة كميات هائلة من المعلومات والبيانات تتميز بالتصميم الضعيف.

ويرى منتقدو هذا المدخل أن مشكلته، كما هو الحال بالنسبة للمدخل الآلي، تكمن في أن الوظائف يمكن أن تصبح بسيطة جداً بدرجة تجعلها مملة، لذلك يرتبط هذا المدخل في أذهان كثير من الباحثين بمستويات متدنية من الرضا الوظيفي والدافعية للعمل، ورغم تشابه هذا

المدخل مع المدخل الآلي، إلا أنه يصلح للتعامل مع وظائف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وفهم الشعور بالملل الذي يصيب الأساتذة أحيانا، وهم يقومون بواجباتهم التدريسية التي تتطلب التعامل مع كمية كبيرة من المعلومات والبيانات (Freeman, 1992, 357-361). (Stoner And

11. قياس الرضا الوظيفي

تعتبر عملية قياس الرضا الوظيفي صعبة نوعا ما، لأن رضا الأفراد ومشاعرهم هي ظواهر ضمنية، وقياس هذا النوع من المتغيرات قياسا دقيقا وصادقا كان يعتبر مستحيلا حتى سنة 1929 حيث نبّه Thurstone إلى استحالة قياس أي ظاهرة، إذ أكد أنه من المهم وجود قياسات للرضا الوظيفي تستمر لفترات طويلة، فمن المستحيل دراسة شيء، إذا لم تستطع قياسه، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتوقف القياس على دقة اختيار الأداة وتكوينها، وصحة تحليل النتائج حتى يتوصل إلى النتيجة المرغوب فيها.

وترجع هذه الصعوبة لأسباب عديدة، منها ما يتعلق بخصائص نوع البيانات التي يسعى الباحث إلى الحصول عليها والتي تعكس مستوى القياس، ومنها ما يتعلق ببناء المقاييس، ومنها ما يتعلق أيضا بدرجة الثقة والمصدقية في المقاييس المستخدمة لتقليل أخطاء القياس.

إن العديد من مقاييس الرضا الوظيفي تعتبر ذات بناء صادق إلى حد كبير، لكن هي ليست ذات بناء صادق على وجه الإطلاق، وإلى حد ما، فإن الدليل المتراكم عبر سنوات يؤيد كون مقاييس الرضا الوظيفي ذات بناء واسع القبول (Steve M, 2002, 121).

وقد استخدمت بعض مقاييس الرضا الوظيفي بشكل واسع منذ القديم، نذكر أهمها، وتنقسم

هذه المقاييس إلى نوعين، منها ما هو موضوعي، ومنها ما هو ذاتي.

أولاً: المقاييس الموضوعية

تعتمد هذه المقاييس على وحدات قياس موضوعية، تقيس الرضا الوظيفي بالآثار السلوكية له، أي بدراسة سلوكيات العمال الصادرة عن عدم الرضا كالغياب، الدوران الوظيفي، الاستقالة، وترك العمل، الحوادث والإصابات... الخ، وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وهذه المتغيرات، وفيما يلي سوف نتعرض لهذه الجوانب:

أ. الغياب: تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فالفرد الراضي عن عمله يكون منتظماً فيه، ومرتبطاً به وبالتالي أكثر حرصاً على الحضور الدائم في مؤسسته، وهذا ليس دليلاً على أن كل حالات الغياب تمثل حالات عدم الرضا الوظيفي، فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها، كونها ترجع لظروف طارئة مثل المرض والحوادث وبعض الظروف العائلية، ولا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب، ويمكن للمؤسسة أن تسترجع الكثير من المؤشرات من بيانات الغياب التي تحسب في صورة معدلات غياب باستخدام طرق مختلفة، وإذا ما قورنت هذه المعدلات بين الأقسام ومجموعات العمل المختلفة وعبر فترات زمنية مختلفة، وأيضاً بالمقارنة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى في نفس نوع النشاط، فهذه المقارنات تفيد في التعرف على المعدلات التي تفوق معدل الغياب العادي، وبالتالي تحديد مجالات الرضا وعدم الرضا (عاشور، 1983، 404).

ب. الاستقالة وترك العمل: يمكن استعمال حالات الاستقالة وترك العمل الاختياري كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، فبقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشراً قوياً لارتباطه بهذه الوظيفة أو المؤسسة التي يعمل بها وارتياحه لها، أي إثبات الولاء والرضا عنها، وبالتالي يمكن استخدام البيانات المتعلقة بالاستقالة وترك العمل الاختياري لمعرفة تأثير مختلف البرامج على الرضا عن العمل، لذا يجب على المؤسسة جمع بيانات أكثر تفصيلاً عن أسباب الاستقالات، ويمكن أن

يتم ذلك بإجراء مقابلات مع الأفراد، مباشرة بعد استقالتهم للتعرف على دوافعهم والظروف التي أدت بهم لهذا السلوك، أو بإرسال قوائم استقصاء للأفراد بعد فترة قصيرة من الاستقالة، فاستخدام هذه الطرق يمكن أن يعالج القصور الذي تعرفه الطريقة السابقة، لكن يختلف واقع الحال تماما في مؤسساتنا، فنجد العاملين يمارسون وظائفهم رغم انخفاض مستوى رضاهم، ولا يرتفع معدل غيابهم ولا ترك العمل والاستقالات، وذلك راجع لقلّة فرص التوظيف من جهة، وزيادة طلبات العمل مقارنة مع العروض من جهة أخرى (عاشور، 1983، 406).

ثانيا: المقاييس الذاتية

تعرف هذه المقاييس كذلك بالطريقة المباشرة، وتهدف إلى الحصول على تقارير من طرف العاملين حول مستوى رضاهم الوظيفي، وهي تقوم على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه إلى العاملين، وقد ميّز الباحثون بين طريقتين هما: تقسيم الحاجات وتقييم الحوافز؛ فبالنسبة للطريقة الأولى يتم تصميم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء، من خلال إتباع تقسيم عام للحاجات الإنسانية كتقسيم Maslow مثلا من أجل معرفة مدى ما يتيح العمل من إشباع لها، أما الطريقة الثانية يتم فيها تقييم الحوافز، من خلال قائمة تتبع تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل أو التي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا، وهناك عدة مقاييس ذاتية لقياس الرضا الوظيفي نوجزها فيما يلي:

أ. **الملاحظة:** يمكن أن نعتمد على ملاحظة السلوك الملموس للعمال في أدائهم للعمل، وانتظامهم به كمصدر للتعرف على اتجاهاتهم ورضاهم عن مختلف جوانب العمل، ومن مظاهر السلوك التي تكشف عن الاتجاهات التباطؤ في إنجاز العمل، ارتفاع معدل الغياب والهروب من العمل قبل الأوقات المحددة، وهذه المظاهر تشير فعلا إلى الاتجاهات ولكنها تعطي الإشارة عن سلوك العاملين تجاه وظائفهم (عفيفي، 2003، 393).

ب. المقابلات: تمكّن المقابلات الشخصية مع العاملين في المؤسسة من معرفة اتجاهاتهم المختلفة نحو مختلف جوانب العمل، ويتم ذلك من خلال توجيه أسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم لمعرفة مدى رضاهم أو عدم رضاهم الوظيفي، وهناك نوعان من المقابلات: المقابلة الموجهة التي تشمل أسئلة محددة يجيب عليها العامل، وهي في معظمها أسئلة غير مباشرة، والمقابلة غير الموجهة التي تترك الحرية للعامل في أن يتحدث في أي موضوع يتعين له، وبأي ترتيب يستريح إليه، وتكمن مهمة الباحث في تشجيعه على الاستمرار في الحديث لتحديد مستوى رضاه من عدمه (عفيفي، 2003، 394).

ج. المقاييس: تعتبر أكثر الأساليب شيوعاً وأقلها تكلفة مقارنة بالنتائج الموضوعية التي تعطيها، بشرط أن يحسن تصميمها وتنفيذها، ويوجه المقياس إلى الأفراد المطلوب تحديد اتجاههم أو إلى عينة محدودة، شريطة أن تكون أفراد العينة ممثلة لمجتمع الدراسة، ومن بين هذه المقاييس نجد: مقاييس التقييم المتدرج غير المقارنة، ومقاييس التقييم المتدرج المقارنة، ومقاييس الاتجاهات متعددة الأبعاد، وفيما يلي سيتم التطرق بشيء من التفصيل لمقاييس الرضا الوظيفي الأكثر استعمالاً، وكذلك توضيح خصائص كل طريقة ومزايا استخداماتها.

1) مقاييس التقييم المتدرج غير المقارنة:

في هذا النوع من المقاييس لا يتم تزويد الفرد المبحوث بنمط محدد، يمكن استخدامه في القيام بعملية التقييم بغرض المقارنة، ولا بتعليمات تتعلق بمقارنة الشيء موضوع الدراسة بمتغير آخر، على أساس مدى توافر الخاصية التي يتم قياسها في كل منها، بل يكون المبحوث حراً في مقارنة متغير الدراسة بأي متغير آخر يحضر إلى ذهنه، وهذا ما يؤخذ على هذا النوع من المقاييس، وذلك لاحتمال عدم وجود علاقة بين متغير الدراسة ومتغير آخر، مما قد لا يتفق مع طبيعة وغرض الدراسة، وضمن هذا النوع من المقاييس نميز صنفين، هما:

أ. **المقاييس التصويرية للتقييم المتدرج:** يطلب في هذا الصنف من المبحوث وضع علامة معينة على النقطة المناسبة من السلم المتدرج لتقييم متغير الدراسة، والذي يأخذ شكل خط، يبدأ وينتهي بمستويين متطرفين في وصف المتغير، أو يزود بنقاط للمقياس المستخدم لمساعدة المفحوص في تحديد موقع إجابته، وهنا، الباحث له الخيار في تزويد المبحوث بنقاط المقياس المستخدم، وبعد الإجابة يقوم الباحث بتقسيم السلم إلى فئات أو مجموعات، في ضوء الاستجابة التي تم الحصول عليها، ثم يقوم بعملية تفريغ البيانات لكل أفراد العينة، والتي يتم معالجتها عند التحليل على أنها بيانات ذات فواصل أو مراحل.

ب. **مقاييس التقييم المبنية على مجموعة من البنود:** تتشابه مقاييس التقييم القائمة على مجموعة من البنود أو البدائل مع مقاييس التقييم المتدرج ذات الطبيعة التصويرية، وذلك باستثناء أن المبحوث في الحالة الثانية يوجه إليه السؤال للاختيار بين عدد محدد من الفئات أو البنود، بدلا من أن يسأل بوضع علامة على خط متصل من القياس، ويعتبر هذا النوع من أكثر المقاييس استخداما في البحوث والدراسات الإدارية، كما تمثل أسس بناء العديد من مقاييس الاتجاهات الأكثر تعقيدا مثل مقياس Likert ومقياس التمايز اللفظي لـ Osgood (المرسي، 2003، 319 . 320).

2) مقاييس التقييم المتدرج المقارنة:

تزود هذه المقاييس الباحث بانعكاس أكثر دقة لاتجاهات المبحوثين، لأنها تتضمن معايير يمكن الرجوع إليها عند التقييم، وفيما يلي أهم المقاييس المستخدمة من هذه المجموعة.

أ. **مقاييس الترتيب:** في ظل هذا المقياس يطلب من العامل ترتيب عدد من الأشياء؛ سياسات، إجراءات، خطوات العمل داخل المؤسسة... الخ، وذلك وفقا لمعيار معين، والبيانات التي يتم الحصول عليها من مثل هذا النوع من المقاييس، هي نموذج واضح للبيانات ذات مستوى القياس الترتيبي، حيث ليست هناك بيانات يتم توفيرها حول الفرق النسبي بين أي من

هذه المتغيرات موضع القياس، وما يعاب على هذه المقاييس أنها تقدم بيانات ذات طبيعية ترتيبية، والتي تمثل أحد المستويات الضعيفة في المقياس، ويتمثل في محدودية استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية، فهو لا يمكنه حساب المتوسط الحسابي لمثل هذه البيانات، بل حساب الوسيط والمنوال.

ب. مقياس المجموع الثابت: ويتطلب هذا المقياس أن يقوم العامل المبحوث بتوزيع رقم ثابت من النقاط (100 مثلا) فيما بين عدد معين من المتغيرات موضع القياس، وذلك بغرض التعبير عن تفضيلاتهم النسبية لكل متغير في الدراسة، والأهمية النسبية للخاصية موضع القياس ودرجة أو مدى احتواء كل متغير من المتغيرات الدراسية للخاصية موضع القياس، ويستخدم هذا المقياس بدرجة كبيرة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، ومن الأفضل أن يتضمن هذا المقياس عددا محدودا من الخصائص المطلوب توزيع الرقم الإجمالي بينها، حتى لا يواجه العامل - المبحوث - مشكلة تقسيم الرقم الإجمالي على عدد كبير من المفردات التي يتضمنها المقياس.

3) مقاييس الاتجاهات متعددة الأبعاد:

ترتكز المقاييس السالفة الذكر عادة على قياس خاصية أو متغير في الدراسة، من أجل الوصول إلى تقييم شامل أو عام للمتغير، وهذا النمط من المقاييس لا يصلح للحصول على صورة كافية عن اتجاهات الأفراد بصفة عامة، والرضا الوظيفي بصفة خاصة نحو متغير يتسم بالتعدد وتعدد خصائصه (المرسي، 2003، 325).

لهذا كانت هناك مجموعة أخرى من المقاييس ذات البنود والأسئلة، وسوف نتطرق إليها فيما يلي:

أ. طريقة المسافات المتساوية ظاهريا لـ Thurstone: لقد اُفت نظر Thurstone دراسة كل من Alport & Hartman ثم طوّر المقياس وطبقه على بعض فقرات مقياسهما،

وتوصل إلى أساس منطقي لتوزيع آراء الطلاب في المقياس، بحيث تكون المسافات المتساوية على المقياس تمثل فرقا ظاهريا متساويا في الأداء، وأدرك أهمية هذه الطريقة، وأوضح ذلك في مقاله بعنوان "الاتجاهات يمكن قياسها" التي نشرت 1928، حيث تناول فيها الأساس المنطقي لأسلوبه الجديد، الذي أطلق عليه المسافات المتساوية ظاهريا، وعلى المجيب في هذا الأسلوب أن يصف الفقرات في مجموعة من الأقسام المرتبة، يبلغ عددها تسعة (9) أو إحدى عشرة (11) قسما، حيث تمثل الأقسام تدرجا للآراء متساوي المسافات.

وتستعمل طريقة Thurstone لبناء مقياس الرضا الوظيفي أو لأي اتجاه آخر، وتبدأ أول خطوة بتجميع عبارات تصف مختلف العناصر والخصائص المتعلقة بالعمل أو تصف الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من عمله، ثم يقيم الحكام درجة الرضا التي تعبر عنها هذه العبارات، ويتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي، ليتكون المقياس النهائي للرضا من عبارات ذات التباين المنخفض، وبعد تكوين المقياس يتم تقديمه إلى العمال لاختيار العبارات التي يوافقون عليها، من بين قائمة تضم عشرين (20) أو خمسا وعشرين (25) عبارة التي اشتقت من قائمة أصلية تضم من 100-200 عبارة، شريطة ألا ترتب الجمل تبعا لدرجاتها في المقياس النهائي، لكي لا يكتشف العمال التسلسل بين الأسئلة، وبالتالي يجيب بنوع من الإيحاء، وتوضع النقاط مدرجة من قوة الإيجاب إلى ضعفه، ويتم التصحيح بالرجوع إلى العلامات المرجعية لكل عبارة، والتي تمثل وسيط التقييم لهذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الذي نشير إليه ل عبارة وفق تقييم الحكام (مقدم، 2003، 246).

وقد استخدم Thurstone طريقته أول مرة لقياس الاتجاه نحو الكنيسة، وتوصل إلى مقياس يتكون من 45 عبارة ذات مسافات مختلفة، وتفترض هذه الطريقة تساوي المسافات بين القضايا، بمعنى تراعي التساوي في الفرق بين الجمل، والذي يقدر بدرجة واحدة، لكن لم يقدم أي دليل على صحة افتراضها، وهنا، لا يقدم الأفراد المعلومات عن الدرجة أو القيمة لكل عبارة،

وإنما يطلب منهم أن يجيب بـ: " نعم" أو "لا" - يوافق أو لا يوافق- على كل عبارة من العبارات التي يتضمنها المقياس.

ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة للرضا العام، يمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين أو خاصية معينة؛ كالأجر، محتوى العمل، الإشراف...الخ، وحساب درجة الرضا عن هذا المجال أو الخاصية، وهذه الدرجة يمكن اعتبارها درجة الرضا الجزئية عن المجال أو الخاصية المعينة التي تتعلق بها (عاشور، 1983، 410).

ب. **طريقة التدرج التجميعي لـ Likert**: بدأ في شرح مقياسه سنة 1932 عند نشره لمقال في مجلة (أرشيف علم النفس) تحت عنوان: "تقنية لقياس الاتجاهات"، واقترح فيه أسلوباً جديداً يعتمد على مقياس الفئات المتساوية، وتتطلب هذه الطريقة جهداً ووقتاً أقل مما تتطلبه طريقة Thurstone وتؤدي إلى نتائج مماثلة، وتعتمد على القياس الترتيبي للاتجاهات (علام، 2006، 539).

ويحتوي مقياس Likert على عدد من العبارات التي لها علاقة بالاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته، وكل عنصر أو عبارة تقيس أحد الجوانب لعامل أو شيء واحد، بمعنى القياس الناتج هو ذو بعد واحد، ويجب أن يحتوي المقياس على عبارات بصيغة الإيجاب وأخرى بصيغة السلب، ويطلب من الفرد إبداء موافقته أو عدم موافقته بدرجات متفاوتة، تعكس شدة اتجاهه على تدرج يشمل خمس (05) استجابات، وعليه اختيار استجابة واحدة من أصل خمس استجابات، التي تتماشى واتجاهه، وهي: 1- أوافق بشدة، 2- أوافق، 3- غير متأكد، 4- لا أوافق، 5- لا أوافق بشدة.

ولقد شاع استخدام هذا المقياس في مجال الدراسات الإدارية والتنظيمية، ويتضمن عادة عدد كبيراً من العبارات موضوع الدراسة، ويطبق على عينة كبيرة قد يصل عدد أفرادها إلى 1000 أو أكثر، وهنا، تكمن صعوبة الحصول على الدرجة النهائية لكل فرد على انفراد، بل

يتعامل مع البيانات بصورة إجمالية، وذلك للوصول إلى الاتجاهات العامة للأفراد (عاشور، 1983، 412).

ج. مقياس تمايز معاني المفاهيم لـ **Osgood**: قام Osgood بجامعة ايلينوي الأمريكية عام 1952 بنشر نتائج دراسته المتعلقة بمكونات معاني المفاهيم، حيث جمع عددا من الصفات ووضعا في أزواج من الصفات المتضادة ثنائية القطب، وطلب من الأفراد تقدير سلسلة من المفاهيم أو الحكم عليها، من حيث ما تعنيه لكل منهم، باستخدام هذه الأزواج من الصفات، وأجرى تحليلا للبيانات، حيث استخلص ثلاثة عوامل أو مكونات أساسية تنطوي عليها هذه التقديرات، هي: التقييم، القوة، والنشاط.

وقد نشر Osgood ورفقاؤه نتائج هذه البحوث في كتاب "قياس المعنى" وأشاروا إلى كثير من أزواج الصفات المتعلقة بكل جانب من جوانب العمل، واستندوا في ذلك إلى افتراض أن خصائص الأفكار والأشياء في اللغة المكتوبة والمتخاطب بها، يتم التواصل بها بدرجة أساسية بواسطة الصفات، واقترح أسلوبا عاما يمكن باستخدامه الحصول على تقديرات للمفاهيم في سلسلة من موازين للصفات المتضادة ثنائية القطب، أطلق عليه أسلوب تمايز معاني المفاهيم.

وتتكون طريقة Osgood لقياس الرضا الوظيفي من مجموعة مقاييس جزئية لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويكون على شكل خط مستقيم ذي طرفين في كل طرف صفة مناقضة للصفة المقابلة، وبينها سبع (7) درجات من 1 إلى 7، وأحيانا من 1 إلى 5، تدل النقاط من 5 إلى 7 على الاتجاه الإيجابي، والنقاط 1 إلى 3 على الاتجاه السلبي، بينما النقطة 4 وهي النقطة الوسيطة فتدل على الحياد، وحسب هذا المقياس، يختار الفرد الدرجة التي تمثل اتجاهه أو مشاعره نحو كل مقياس جزئي، ثم يتم جمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة

لجوانب العمل (الأجر، الترقية، ساعات العمل، الظروف الفيزيائية، محتوى العمل،... الخ) ليكون هذا المجموع مؤشرا لرضاه الوظيفي (علام، 2006، 549).

د. مقياس الأسلوب التراكمي لـ Guttman: يعتمد هذا المقياس على بناء أسئلة أحادية البعد، وهذه الفقرات مترابطة فيما بينها، بحيث إذا وافق العامل على الفقرة (2) فإنه يوافق على الفقرة (1) التي سبقتها، ومن يوافق على الفقرة (3) فإنه يوافق على الفقرتين (1) و(2) اللتين تسبقانها... وهكذا دواليك، وعند بناء مقياس الرضا الوظيفي، نقوم بكتابة عدد من الفقرات، تكون الإجابة "موافق" أو "غير موافق" ومرتببة ترتيبيا حسب درجة الموافقة، وأحيانا يمكن ترتيبها عشوائيا، دون تحديد ما إذا كانت الفقرات الفاصلة بينها متساوية، والتأكد من أن جميع الفقرات تمثل بعدا أحاديا للاتجاه المراد قياسه، ومن جهة يركز هذا المقياس على البعد الأحادي لفقرات، مما يمكن تحديد عدم اتساق استجابات الأفراد، وربما التعرف على الاستجابات غير الصادقة، مما يزيد من الثقة في المعلومات التي يقدمها المستجوبون، ومن جهة أخرى فهو صعب الاستخدام إذا زاد عدد الفقرات عن 12 فقرة، ويصبح غير عملي، كما لا يمكن استعماله في قياس الاتجاهات نحو موضوعات معقدة أو في التنبؤ بالسلوك المتعلق بها، يضاف إلى ذلك خاصية أحادية البعد التي تنطبق على مجموعة معينة دون الأخرى أو تنطبق عليها في وقت ما ولا تنطبق في وقت آخر (علام، 2006، 546).

هـ. طريقة الوقائع الحرجة لـ Herzberg: استخدم Herzberg لقياس مشاعر الأفراد تجاه العمل نفس طريقة Flanagan لقياس سلوك العمل وتقييم الأداء فيه، وقد تبعه في ذلك العديد من الباحثين في استخدام طريقة الوقائع الحرجة لقياس عوامل الرضا وعدم الرضا، وتؤدي هذه الطريقة إلى معرفة رضا الفرد عن عمله من عدم رضاه، مع تحديد الأسباب المؤدية إلى هذا السلوك، فهي لا تتعدى معرفة مستويات الرضا الوظيفي، أي لا تتمكن من معرفة درجات رضا العاملين بالتدقيق، ولهذا فقد اقترح 'عاشور أحمد صقر أسلوبا آخرًا لاستخدام هذه

الطريقة بصورة مختلفة عن استخدام Herzberg، فهي تشبه طريقة استخدام الوقائع الحرجة لقياس الأداء، وذلك بتجميع عدد كبير من الوقائع الحرجة عن الرضا وعدم الرضا، ثم توضع في قائمة تشمل على عوامل من هذه الوقائع، يتعلق كل عامل منها بجانب معين من جوانب العمل؛ الأجر، الإشراف، الترقية.... الخ، ثم يحدد العامل مدى تطابق كل واقعة مع عمله، وبالمقارنة بين الواقع وما يجب أن يكون، نتمكن من معرفة مدى تناسبها لتحقيق الرضا، أو عدم الرضا الوظيفي (عاشور، 1983، 417).

و. مؤشر وصف الخدمة **Job Description Index**: يسمى كذلك بدليل وصف العمل أو مؤشر وصف العمل، ويرمز له باختصار JDI، ولقد لقي هذا المقياس رواجاً كبيراً، حيث تم تطويره في أواخر الستينات من طرف Smith و Kendall و Hullin في 1969، ويتضمن هذا المقياس خمسة جوانب مختلفة، هي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، والزملاء. وعلى العامل الاستجابة بوضع عبارات: نعم، لا، ؟. ومن مميزات هذا المقياس أنه يستطيع تحديد بدقة الجزء الذي سيشعر العاملون بأنهم راضون عنه أو غير راضين، وهو الأمر الذي يساعد الإدارة في معرفة عناصر الرضا من عدمه، وبالتالي تتدخل من أجل تحسين مستويات الرضا الوظيفي (Carré, 2009, 195).

ز. مقياس العمل بشكل عام **Job In General**: ويرمز له باختصار JIG، وقد تم تطوير هذا المقياس من طرف Ironson و Smith و Brannick و Gibson و Paul في 1989، ولقد صمم لقياس الرضا الإجمالي بدلاً من الرضا الجزئي، وصيغته هي نفس صيغة مؤشر وصف الخدمة، ويحتوي على 18 عبارة، كل عبارة تمثل صفة أو جملة صغيرة حول العمل بشكل عام، بدلاً من استخدام وجه ما.

ويرى Ironson أن الرضا الإجمالي ليس مجموعة الأوجه الفردية، ويجب أن يستخدم مقياساً عاماً مثل مقياس العمل بشكل عام، وهذا المقياس قد يكون اختباراً جيداً لقياس الرضا

الإجمالي عندما يكون ذلك محل الاهتمام، بدلا من الأوجه المختلفة للعمل، وعادة ما تستخدم مقاييس الأوجه لقياس الرضا الإجمالي، من خلال دمج نتائج الأوجه الفردية، وهذا يمكن تسويغه بحقيقة أن الأوجه ترتبط غالبا بشكل جيد بالرضا الإجمالي، على سبيل المثال، توصل Ironson إلى وجود ارتباط يقدر بـ 0.78 بين مقياس العمل بشكل عام والوجه الخاص بالعمل لمؤشر وصف الخدمة (Spector, 1997, 18).

ح. استبيان مينسوتا Minnesota Satisfaction Questionnaire:

ويرمز له باختصار MSQ وتعرف بقائمة استقصاء جامعة Minnesota لقياس الرضا الوظيفي، والتي تم تصميمها من طرف Weiss و Dawis و England و Lofquist في الفترة ما بين سنوات 1967-1977، ويهدف إلى قياس اتجاهات وميول العاملين نحو الرضا الوظيفي، ويعد من المقاييس الأكثر استعمالا في الأبحاث العالمية للنوعية في صدقه الداخلي والخارجي، ويحتوي على عدد من البنود لا يتعدى العشرين، وكل منها يمثل مظهرا من مظاهر العمل، وهو يأخذ أكبر عدد من الأبعاد المهنية (جوانب العمل).

وقد لقي هذا المقياس قبولا واستخداما واسعين في مجال علم النفس التنظيمي، وتتكون الصيغة المطولة من هذا الاستبيان من مائة (100) عبارة، وهناك أيضا الصيغة المصغرة لاستبيان Minnesota تتكون من 20 عبارة، ومع ذلك فالشكل المصغر ليس مصمما لإعطاء نتائج عن وجوه الرضا الوظيفي، وتتكون عبارات هذا الاستبيان من عبارات حول أوجه متعددة من العمل، ويطلب من المستجوب الإشارة إلى مستوى رضاه بخصوص كل منها، وبالمقارنة مع مؤشر وصف الخدمة يعتبر استبيان Minnesota قياسا مبنيا بصفة كبيرة على العاطفة، لذلك فالإجابات تشير إلى حب الشيء أو كرهه، أكثر منها عملية وصف له (Steve M, 2002, 124).

ورغم الخصوصية الكبيرة لأوجه هذا الاستبيان، فالكثير من محتواه موجود في مقاييس أخرى، ويوفر الاستبيان معلومات عن مدى رضا العامل حول الأوجه المختلفة للوظيفة ومحيط العمل، وتكون ذات فائدة كبيرة، خاصة إذا كانت المؤسسات في إطار إجراء استقصاءات داخلية عن آراء العمال، على سبيل المثال، إذا تم إيجاد أن الرضا عن وجه محدد أقل بكثير مقارنة بالأوجه الأخرى، فهذا يدل على أن المؤسسة قد تحتاج لإجراء تغييرات في هذه النقطة (Spector, 1997).

شكل رقم 04 نموذج من مقياس الرضا الوظيفي مينيسوتا

العبارات	راض جدا	راض	لا أعرف	غير راض	غير راض مطلقا
-فرصة العمل بمفردي في الوظيفة					
-طريقة معاملة رئيسي للعاملين معا					
-كفاءة المشرف في اتخاذ القرارات					
-مقدار ما توفر الوظيفة من ثبات التعيين					

المصدر (Spector 1997)

يظهر من أساليب القياس المختلفة للرضا الوظيفي السابقة، واختلاف الباحثين حوله، أن الرضا الوظيفي من المفاهيم التي يصعب قياسها، ولعل هذا من بين الأسباب الكامنة وراء توفر قدر كبير من الدراسات حول موضوع الرضا الوظيفي، إلا أن الباحث استعمل في بحثه مقياسا للرضا الوظيفي المقارب لمقياس مينيسوتا Minnesota.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل كل ما يتعلق بالرضا الوظيفي، من حيث تحديد مفهوم الرضا بصفة عامة، ثم عرجنا على التعريفات المختلفة للرضا الوظيفي، وتطرقنا إلى ذكر أهمية الرضا الوظيفي، والنتائج التي تترتب عن عدم الرضا الوظيفي، وشرحنا أنواع الرضا الوظيفي، وبيننا العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، ثم ذكرنا الأبعاد الأساسية للرضا الوظيفي، كما تناولنا أهم النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي، وقدمنا بعض نماذج الرضا الوظيفي، وتفسير علاقة الرضا الوظيفي بتصميم الوظيفة، وفي آخر الفصل أشرنا إلى كيفية قياس الرضا الوظيفي، وسردنا أهم المقاييس المتداولة عند الباحثين في مجال دراسة الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

مدخل

من أجل التعرف على المتغير الثاني موضوع بحثنا المتمثل في الالتزام التنظيمي، قمنا بتخصيص فصل كامل له، حيث نتناول في بداية هذا الفصل تحديد مفهوم الالتزام، وبليبه بعض المصطلحات القريبة من الالتزام، ثم نعرض أنواع وجهات الالتزام، فيما بعد نعرف الالتزام التنظيمي، ونبين أهمية الالتزام التنظيمي، كما نذكر خصائص الالتزام التنظيمي مع شرح تفصيلي لمراحل تطوره لدى الفرد، وكذلك نذكر بعض نماذج أبعاد المكونة للالتزام التنظيمي، والعوامل المؤثرة فيه، وأهم العوامل المساعدة في تنمية هذا النوع من الالتزام، ونعرض النتائج والآثار الناجمة من الالتزام التنظيمي، ومصادر الدفع أو الطرد لهذا الالتزام، ونشرح العلاقة الموجودة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات الأخرى، وفي آخر هذا الفصل نعرض على أنماط ووسائل وطرق قياس الالتزام التنظيمي، مع ذكر الفوائد المتحصل عليها اثر قياس هذا المتغير التنظيمي.

1) مفهوم الالتزام:

يدل مفهوم الالتزام في اللغة على الاندماج أو الرغبة أو القبول أو الاستعداد، وكان لعلماء الاجتماع السابق في البحث في هذا المجال لأن الإنسان كائن اجتماعي، يعيش مع الآخرين في مجتمع، وتربطه بهم علاقات تُشعره بالثقة والمسؤولية تجاههم، من هنا ندرك أن الالتزام المهني هو جزء من الانتماء الاجتماعي العام، الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، وبما يحويه من أفراد ومنظمات، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم (انتصار، 2003).

ومن أجل التعرف الدقيق على هذا المفهوم، قمنا ببحث حول أصل هذا المفهوم، مع ذكر الترجمات المناسبة له من حيث اللغة، والبلد المستعمل لتلك اللغة، حيث استخلصنا أن مفهوم الالتزام باللغة الفرنسية هي كلمة (Implication)، وأما الكنديون والبلجيكيون فيستعملون كلمة

(Engagement)، وأما باللغة الإنجليزية، وهي أصل المفهوم فتستعمل كلمة (Commitment) الذي يستعمله الأمريكيون والبريطانيون.

وأول من أدخل هذا المصطلح إلى البحوث العلمية الباحث الأمريكي فوت Foote (1951)، الذي استعمل هذا المصطلح من أجل دراسة ووصف السلوك الذي يقوم به العمال عند انطلاق نشاطهم، وكيف يحافظون على هذا النشاط إلى نهايته، فهذا المفهوم استعمل كثيرا من طرف عدة باحثين غربيين في بداية السبعينات، وأما الفرنسيون فكانت بداية استعمال هذا المفهوم في أبحاثهم عند متوسط الثمانينات.

أشار كل من Oreilly و Chatman (1986) إلى "أن الالتزام يمكن تعريفه بأنه حالة نفسية تقوم أساسا على توافق قيم المنظمة بقيم أعضائها، فهي تعبر عن "ارتباط نفسي يشعر به الفرد تجاه المنظمة، وهذا الارتباط يحدث عندما يستبطن الفرد ويقبل بالقيم والأهداف وكذا المعايير التي تحددها المؤسسة أو المنظمة".

أما Mowday (1998) فيرى "أن الالتزام هو عبارة عن قوة عامة تؤدي بالفرد إلى التقمص والالتزام بالمنظمة التي يشتغل فيها"، من جهة أخرى يذكر Morrow (1983) أن المتطلع على الأدبيات الغربية والخاصة الأنجلوساكسونية Anglosaxons، يلاحظ أن هناك أكثر من ثلاثين (30) تعريفا لهذا المصطلح، فحوصلة القول نستطيع أن نقول إن الالتزام، كما عرفه معظم الباحثين، يرتبط ارتباطا بعلاقة بين نظامين أو فرد مع أحد مكونات مواقف العمل، أي بين الفرد والمنظمة ومكوناته، حيث يذكر Thevenet (1993) في أحد بحوثه أن "مسألة الالتزام تنطلق من مبدأ أن الفرد لا يمكن أن ينتمي إلى الجماعة، ما لم يتمكن بصفة تدريجية تكوين علاقة مع أعضائها والاندماج في هذه العلاقة".

فمهما كانت المقاربات التي تناولت هذا المفهوم إلا أنها أجمعت على أن الالتزام هو تعبير عن اتجاه (Lincoln et Kalleberg، 1996).

رغم كل هذه الاجتهادات فإن هذا المفهوم يبقى غامض الدلالة عند الأوروبيين، وخاصة الفركونيون منهم Francophones، لأن هذا المفهوم تارة يستعمله الباحثون البلجيكيون والكنديون بكلمة Engagement وأما الباحثون الفرنسيون فيستعملون كلمة Implication لتحديد مفهوم Commitment، فالمشكل المطروح كما ذكرنا سابقاً، تتمثل في ترجمة المصطلح Commitment من الإنجليزية إلى اللغات الأخرى.

وهذا التضارب كذلك نلاحظه في الأدبيات العربية التي تناولت هذا المفهوم في أبحاثها، حيث نجد من الباحثين من يترجمه إلى الولاء، في حين الآخرون يترجمونه إلى الانتماء والبعض الآخر إلى مفهوم الالتزام، لكن بعد التحري قام الباحث بعدة محاولات لتقريب هذا المفهوم إلى اللغة العربية الأصلية، وبعد استشارة عدة باحثين الذين يحسنون اللغة الإنجليزية والبحث في أصل مفهوم Commitment ومدلولاته، توصل الباحث إلى أن مصطلح Commitment يقابله باللغة العربية مفهوم الالتزام، أما الانتماء فيقابله Appartenance، أما الولاء فيقابله Loyauty.

وبالرجوع إلى أدبيات السلوك التنظيمي نلاحظ أن الالتزام يعد مصطلحاً أساسياً في تحليل السلوك البشري، بحيث يعبر بالالتزام عن الشعور الدافئ والإيجابي اتجاه الأشخاص والموضوعات، على هذا الأساس قام الباحث بتقديم بعض المصطلحات القريبة من مصطلح الالتزام وتعريفها حتى يسمح لنا التفريق بينه وبين بعض المفاهيم القريبة منه.

(2) المصطلحات القريبة من الالتزام:

أولاً: الالتزام والولاء Implication – engagement – Loyauté

يعتبر بعض الباحثين كجورج لوقان George Logan (1984) أن الولاء والالتزام مترادفان، ويدلان على نفس المعنى والمضمون، فكلاهما يمثل اتجاها إيجابيا يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف كل من المنظمة والفرد، غير أن هذه النظرة نجدتها عند الباحثين الذين لا يعتقدون بتعدد أبعاد الالتزام التنظيمي، فبالنسبة لهم فالالتزام يعد بمثابة بعد واحد يشترك مع الولاء، فكلاهما يمثل تعبيراً عن تقاطع قيم الفرد وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة، إلا أن الدراسات الحديثة تميل أكثر إلى تعدد أبعاد الالتزام، مثل الالتزام المعياري والالتزام المستمر والالتزام العاطفي، وعلى هذا الأساس يصبح الالتزام يشمل الولاء الذي يعبر عن التكيف النفسي للفرد مع النشاط والدور الذي يؤديه.

أما الكايد (1999): فيرى "أن الولاء مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعا، بل يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكيا، ولا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يتم فرضه بالإكراه، بل هو حصيلة لتفاعلات العديد والكثير من العوامل والمتغيرات السلوكية".

ثانياً: الالتزام والانتماء Appartenance – Engagement – implication

يعد مفهوم الانتماء من أكثر المفاهيم انتشارا في الحياة اليومية بشكل عام، إلا أنه لم ينل الاهتمام الكافي من المتخصصين، كما أنه كغيره من مفاهيم العلوم الإنسانية يعترضه كثير من الخلل والتضارب، فهناك من يرى أن الانتماء هو عبارة عن عضوية الفرد في الجماعة، أي أن الفرد لا بد أن يكون جزء من الجماعة، أما في ما يتعلق ارتباطه بتلك الجماعة، فهذا يرجع إلى السعي العام للفرد نفسه، وهناك من يرى أن الانتماء هو كون الفرد جزء من الجماعة والارتباط بها مع ضرورة اشتغال الانتماء على الجانبين.

كما أن هناك من عرف الانتماء على أنه "شعور الفرد بكونه جزء من مجموعة أو أسرة أو قبيلة أو حزب أو أمة أو نحو ذلك، فيذوب فيه ويتقمصها ويشعر بالاطمئنان فيها والفخر والرضا المتبادل بينه وبينها، بحيث يجعل كل ميزات كإنها ميزات الخاصة" (Drucker، 1992).

ويتضح من كل هذا أن "الانتماء هو شعور يوجد عند كافة الأشخاص، وهو حاجة إنسانية للامتثال لمعايير الجماعة وسلوكها، فالانتماء يتمحور على الجماعة حيث الفرد هو جزء منها، والشعور بالقبول يكون متبادلاً فيما بين الفرد والجماعة التي ينتمي إليها، بمعنى أن الفرد يتقبل الجماعة والعكس صحيح، أي أن الجماعة تتقبل الفرد".

أما الالتزام فيتمحور ويركز على العلاقات والعواطف، وكذا على الجوانب الرسمية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة، ومن جهة أخرى نجد أن الانتماء يركز على العضوية في الجماعة، أما الالتزام فيركز على المشاعر والرابطة الوجدانية والطاعة والواجبات، ولهذا فإن الالتزام يحوى الانتماء وينميه (لخضر وإبراهيم، 2000).

ويعتبر الانتماء أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه لما له من أثر فعال في استمرارية العمالة واستقرار العمل، فالانتماء للمنظمة في الفكر الإداري المعاصر تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتقانيه وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف.

وقد عرفت خطاب (1998) الانتماء للمنظمة بأنه "اندماج الأفراد في المنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها، مع رغبة قوية في الاستمرار بعضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها"،

ويمكن أن يأخذ الانتماء للمنظمة الأشكال المختلفة التالية:

- **الانتماء المعنوي:** ويشيرُ إلى تطابق الفرد مع المنظمة وانهماكه فيها وارتباطه شعوريا بها، ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.
- **الانتماء الاستمراري:** ويشير إلى رغبة الفرد في البقاء في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكون له الكثير.
- **الانتماء الأدبي:** ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد الذين يقوى لديهم الانتماء الأدبي يأخذون في حسابهم إلى حد بعيد ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة؟ فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لشركته أو يترك انطبعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذا فهو التزم أدبي حتى لو كان على حساب نفسه (خطاب، 1998).

ثالثا: الالتزام والعقد النفسي **le contrat – Engagement – Implication psychologique**

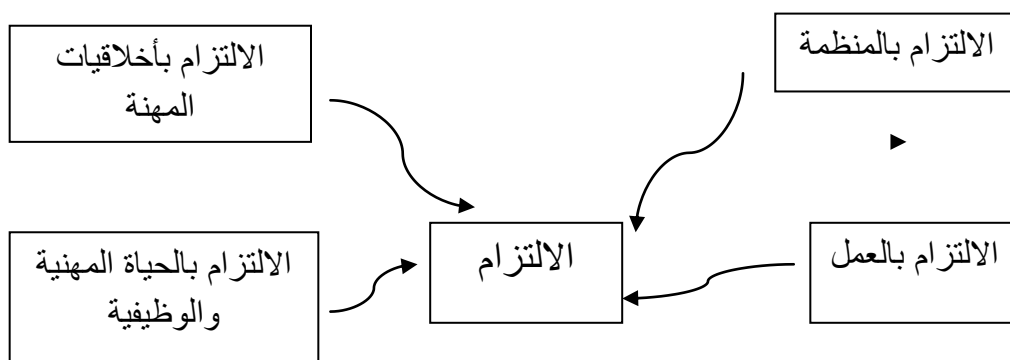
حسب Cadin و Guérin و Pigeyre (2002) فإن العقد النفسي هو مجموعة من الاعتقادات المكتسبة من طرف الأشخاص، والمرتبطة بالوعد المتفق عليها بين هؤلاء الأشخاص وبين الآخرين، فيشمل تبادل الأموال والموالات والأداء والتدريب والشعور بالانتماء... الخ"، فنلاحظ أن العقد النفسي مرتبط أكثر بعواطف ومشاعر الأفراد، فلذلك نجد أن العقد النفسي له ارتباط كبير بالالتزام، خاصة بالبعد العاطفي والمعياري المكون له.

أما Robinson و Rousseau (1994) يعتبران أن البعد العاطفي والمعياري مرتبطان بالسلوك الذي يتجاوز التفسير الصارم لعقد العمل، فعلى مستوى الالتزام العاطفي تكون التبادلات متعلقة بالواجبات العلائقية للعقد النفسي، أما على مستوى الالتزام المعياري فالتبادلات تكون متعلقة بالتفاعل بين الفرد والمنظمة، من حيث الأخذ والعطاء أي المنافع المتبادلة.

(3) وجهات الالتزام:

تعتبر الوجهة بمثابة هدف أو موضع اهتمام الفرد، وقد تعددت النماذج بخصوص وجهات الفرد فقد قام Morrow منذ مدة بمقارنة وجهة التزام العمل بناء على معايير مختلفة، وقد حدد خمسة وجهات هي: المنظمة، أخلاقيات العمل، الحياة المهنية، الوظيفة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 05 يبين وجهات الالتزام العمال حسب Morrow (1983).



المصدر: Morrow (1983).

ويوافق كل من Neveu و Thevenet (2002) على ثلاثة من هذه الوجهات الأربعة وهي: المنظمة، العمل، والحياة المهنية والتنظيمية، أما فيما يتعلق بالوجهة لأخلاقيات العمل، فيعتقدان بأنها ليست من وجهات الالتزام، وهو نفس المذهب الذي ذهب إليه Cohen (1998) حيث شكك في اعتبار أخلاقيات العمل كوجهة للالتزام.

أما Karim و Mignonac و Olivier و Herbach (2001) فقد حددوا ثلاث وجهات للالتزام وهي: الارتباط بالعمل والارتباط بالإدارة العليا والارتباط بالجماعة.

وقد تتابعت الدراسات بعد البحث الذي قام به Morrow لتتعامل مع العديد من الوجهات، كالأهداف والعمل والدور والجماعة والواجبات المتعاقد عليها والمهمة وغيرها. وعلى اثر كل هذا قام الباحث بتعريف مختصر لبعض وجهات الالتزام.

1) الالتزام بالمنظمة: يبدي العامل ارتباطا عاطفيا بالمنظمة التي يتقاسم معها القيم والأهداف ويعرفه كل من Durrieux و Roussel (2002) بأنه ارتباط عاطفي للفرد بالمنظمة التي يعمل فيها ويتقاسم قيمها، ويظهر ذلك من خلال وفائه لها وشعوره بالواجب نحوها، وقد نال الالتزام بالمنظمة حصة كبيرة من جهود الباحثين في الدراسات السابقة.

2) الالتزام بالجماعة: يعبر هذا الالتزام عن درجة الولاء للجماعة أو لفريق العمل، وفي هذا الإطار يقول Thevenet (1993) "إن مسألة الالتزام، تنطلق من مبدأ أنه لا يمكن للفرد أن ينتمي إلى الجماعة، ما لم يتمكن من تكوين علاقة مع أعضائها، بصفة تدريجية، والاندماج في هذه العلاقة، فاللتزام الفرد بجماعة العمل، يجعله يتعرف على نفسه من خلال هذه الجماعة، التي يشعر تجاه أعضائها بالانتماء إلى تلك الجماعة، حيث تصبح هذه الجماعة موضوع الالتزام، وقد تشمل كل عمال المؤسسة، وقد تنحصر في فريق العمل".

وحسب ما توصلت إليه الدراسات الميدانية في هذا المجال، فإن ارتباط الأفراد يكون أقوى كلما كانت الجماعة محدودة، ولعل هذا الأمر يؤيده المنطق، حيث أن الجماعات الصغيرة تسمح لأفرادها بأن يطوروا فيما بينهم علاقات قوية، نتيجة العدد القليل الذي يسمح بتفاعل كبير، لقد ازداد الاهتمام بفرق العمل في العقدين الآخرين من الزمن، ويرجع السبب في ذلك إلى بروز التيارات التنظيمية التي أولت الاهتمام للعمل الجماعي، وكذا التغيرات التي عرفتها المؤسسات، والتي جعلت المسيرين والباحثين، على حد سواء، يدركون أهمية الجماعة في دفع الفرد للشعور بالمسؤولية، والرفع من مستويات الاندماج والالتزام، أو العكس أي التأثير عليه ليقص إنتاجه ويهتم بخدمة مصالحه، أو ربما مصالح الجماعة الصغيرة التي لا تخدم مصالح المؤسسة وأهدافها (Baker، 1994).

3) الالتزام بالمشرف: يعد الالتزام بالمشرف أو القائد أو المسير من بين الموضوعات التي نالت حيزا من الاهتمامات عند الباحثين في المدة الأخيرة، حيث ألقت حول هذا الموضوع

الكثير من الكتب والمؤلفات، وأجريت العديد من الدراسات، ويعرف الالتزام الإشرافي "بأنه الارتباط بالمشرف والاستعداد لبذل الجهود المعتبرة لخدمته" (Mels و Boschof، 2000).

ويعد المشرف من أقرب الجهات للعامل، خاصة في مراحل التغيير التي تضرب فيها القيم التنظيمية، وينتشر فيها الغموض بسبب الاضطراب الذي يمس القيم التنظيمية، وعدم التحديد النهائي للمسؤوليات وعدم استقرار الأدوار.

إن هذه الأوضاع تدفع العامل، خاصة الملتزم الذي يهتم بمصير المؤسسة للبحث عن وجهة يلتف حولها، وبما أن المنظمة في هذه الحالة المضطربة يصعب أن تكون موضع هذا الالتزام، لذا يلجأ إلى أقرب وجهة إليه وقد تكون المشرف المباشر، عادة ما ينظر الأفراد للمشرفين على أنهم يجسدون قيم المنظمة، فهم الذين يطبقون القوانين ويسعون إلى احترام الإجراءات، ويقيمون مجهود مساعديهم، مما يجعل العمال يدركون أن المشرف هو امتداد للمنظمة، بالتالي فإنه يعوض التزامه التنظيمي الذي أصبح صعباً بالالتزام بالمشرف المباشر، على اعتبار أن هذا الالتزام بالمشرف يعوض ذلك الالتزام بالمنظمة (Gilbert، 1996).

ورغم محاولات بعض الباحثين قياس الالتزام الإشرافي في البحوث الأمبريقية فإن العديد من الدراسات لازالت تعتمد على صيغ معدلة لمقياس Becker وآخرين، المتعلق بالالتزام بالمشرف.

مع العلم أن الدراسات الخاصة بهذا الموضوع لازالت قليلة، خاصة في البلاد العربية التي تتميز بطبيعة خاصة، تجعل القادة يلعبون أدواراً حاسمة في تعبئة العمال لخدمة مصلحة المنظمة أو استغلال ولاء العمال لهم، لتقوية النفوذ وخدمة المصالح الخاصة وتكوين الإمبراطوريات على حساب المؤسسات.

4) الالتزام بالعمل: يعبر الالتزام بالعمل عن اندماج الفرد في النشاطات ومجموع المهام الأساسية والثانوية والدورية المترابطة والتي تدخل ضمن عمله، وحبه لأدائها وعدم رغبته في

تغييرها أو التخلي عنها، وما دامت المهام هي جزء من العمل، فإن Godard (2001) يرى "أن الالتزام بالمهمة يدخل ضمن الالتزام بالعمل، ومادام العمل مفهوم مركب يتضمن المهام بشتى أنواعها والأدوات والأماكن والظروف الفيزيائية (الإضاءة، الحرارة، التهوية) والعلائقية (العلاقات مع الزملاء، والرؤساء والمرؤوسين وغيرها)، فإن الالتزام بالعمل يحتوي على العديد من الالتزامات الفرعية التي قد نجدتها في مجال العمل".

رغم المحاولات التي قام بها الباحثون من أجل قياس هذا الالتزام فإن العديد من الدراسات التي تناولت الالتزام بالعمل استعملت مقياس الذي صرحه Kejnner Lodahl (1965).

5) الالتزام بالمهنة: يعتبر الالتزام بالمهنة أكثر تحديدا من الالتزام بالعمل، الذي قد يعبر عن ارتباط الفرد بمجموعة من الأعمال المتسلسلة والتي تنتمي لنفس المجال، يعرف الالتزام بالمهنة بأنه قبول أهدافها وقيمها وحب البذل والبقاء فيها، إن الالتزام بالمهنة "هو تعبير عن امتثال الفرد لمجموعة من الأنشطة المترابطة والتي يمكن جمعها في صنف واحد، وعادة ما يعبر عن الالتزام بالمهنة من خلال القدرة على تطوير الحياة المهنية، هذه القدرة التي أصبحت توكل للعامل نفسه، بعد أن كانت المؤسسات هي التي تقوم بها"، رغم الجهود التي بذلها الباحثون لقياس الالتزام بالمهنة، فإن معظم الدراسات التي اهتمت بقياس هذا الالتزام اعتمدت على المقياس الذي أنجزه Blau في سنة 1989 (Argyee و Tam، 1992).

6) الالتزام بالنقابة: الالتزام بالعمل النقابي، كان محل اهتمام العديد من الباحثين، نذكر منهم Dalton و Todor (1982) اللذين يعتبران "أن وجهة الالتزام هنا تكون إلى ممثلي العمال واتخاذ المواقف تجاه المؤسسة وتطوير المهن وسلوك المنظمة، وهذه كلها مواضيع قد تكون مصدرا لاندماج الفرد، سواء كان هذا من باب عاطفي ناتج عن قناعة وإيمان بهذه المواضيع أو بسبب الشعور بالواجب من منطلق المبدأ، وقد أثبت الواقع أن بعض العمال

يلتزمون بالنقابات ومختلف المجالس التي تمثل العمال، وتدافع عن حقوقهم أكثر من التزامهم بالمنظمة".

(4) مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وقد انبثق أساساً من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، فحين ذاك تم الوصول إلى نتيجة هي أن للموظفين مشاعر تجاه المنظمة، بما في ذلك التوافق مع أهدافها (رشيد، 2004). وأدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي، خلال السنوات الماضية، إلى شيوعه لدى المديرين والأكاديميين، على اعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقاً بمنظمتها، وأكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها، كما أن زيادة المعرفة بمفهوم الالتزام تكون عاملاً مساعداً في فهم الطبيعة السيكلوجية لعملية الاندماج الذاتي، وعلى الرغم من الاهتمام الذي نال الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين والأكاديميين، إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد له، ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها لهذا المفهوم، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته وتصنيفاته، فقد أشار Mowday إلى عشرة منها، فيما حدد له Morrow تسعة وعشرين مفهوماً، ويعزى السبب في هذا الاختلاف إلى النظر إليه من حيث النتائج من قبل بعض الباحثين، بينما ينظر البعض الآخر إليه من خلال الحالات السابقة والأهداف، وقد ينظر له على أنه واحد أو أكثر من هذه الأنواع والمداخل (الطجم، 1996).

ومن أوائل من قدموا تعريفاً للالتزام كان بورتر وسميث Porter و Smith سنة 1970، حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه: "توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة" (القرشي، 1998).

وهو التعريف الذي أخذ به أغلب الباحثين في مجال الالتزام التنظيمي، فقد أخذ به هيجان في تعريفه للولاء أو الالتزام التنظيمي، إذ عرفه "بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها" (هيجان، 1998).

كما أخذ به الطجم (1996) في تعريفه للالتزام التنظيمي، وكذلك العتيبي (1993) في تعريفه للولاء التنظيمي أخذ بذات التعريف، أما الدخيل الله (1995) فيشير إلى أن تعريف Porter و Smith من أكثر تعاريف الالتزام التنظيمي شيوعاً، ويعد هذا دليلاً على أن المصطلحين الواردين في هذا المجال (الالتزام والولاء) هما مترادفان بمعنى واحد كترجمة المصطلح (Commitment).

ويركز Oreilly و Chatman (1986) على المنظور النفسي للالتزام ويعرفاه بأنه "الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة" ويشير الباحثان إلى أن هناك ثلاثة جوانب للارتباط النفسي هي:

أ. الإذعان (Compliance).

ب. تحديد الهوية (Identification).

ت. التشرب أو الاستبطان (Internalization).

ويعود مفهوم إذعان الفرد للمنظمة إلى توقعه تلقي المكافآت الخارجية كالرواتب، والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل، أما تحديد الهوية فيعود مدى الأهمية التي يعلقها الشخص على العضوية الانتساب للمنظمة، أما التشرب أو الاستبطان فيعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد والمنظمة (القرشي، 1998).

أما العجمي (1988) فقد عرفه "بأنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها، ويرغب الاستمرار فيها"، في حين أن بوكانن Buchanan يرى أن فهم الالتزام واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاثة (التطابق، الانتماء، الولاء)، وقد عبّر عنه بقوة

إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها، والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها، والمحافظة على عضويته فيها (خضير وآخرون، 1996).

أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الالتزام مفهوما قديما، وأن الالتزام التنظيمي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه (اللوزي، 1999).

ولكنهم أيضا اعتبروا الالتزام التنظيمي مدخلا من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة، لأن تلك المنظمات تسعى إلى تحقيق أكبر قدر من ولاء الأفراد لها (العمرى، 1999). وهناك من عرّف الالتزام التنظيمي "بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة".

ويرى آخر بأنه يعني "العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة، غالبا ما يتولد لديه إحساس إيجابي وولاء لها، إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء على رأس العمل، كما يدفعه هذا الشعور إلى مزيد من العطاء الجيد، مما يجعل مثل هذه المنظمات - التي يتميز منسوبها بهذه السمات - أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها" (العتيبي والسواط، 1998).

وهناك من عرفه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما لديه الصفات التالية:

- 1- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
- 2- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
- 3- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة" (العبادي، 1999).

بينما أو ضح آخر أن الالتزام التنظيمي هو حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي: التوافق: وتعني درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.

الانهماك "الاستغراق": وتعني أن يكون الفرد منهمكا ومنغمسا بصورة متكاملة في كافة نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.

الإخلاص والوفاء: ويعني الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة، التي يعمل بها الفرد، بحيث يحس بأن المنظمة جزء من ذاته وكيونته (الطعامنه، وعبد الحليم، 1997).

وعرف كل من عبد الوهاب وخطاب (1993) الالتزام التنظيمي بأنه "استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالأستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية".

أما خضير نعيمة (1996) فقد عرفت الالتزام التنظيمي، بأنه "الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول بأن عملية الالتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم".

أما Mathieu و Zajac (1990) فقد عرفا الالتزام التنظيمي "بأنه درجة القوة النسبية لارتباط الفرد بمنظمة معينة ما".

بينما ينظر العتيبي والسواط (1997) إلى الالتزام التنظيمي بأنه: "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المنظمة وتبنيها".

أما جورج George (1999) فيرى بأن الالتزام التنظيمي "هو حالة وجدانية، ذات أبعاد مختلفة ولكن مترابطة، ويصعب تحديد العنصر الأقوى أثرا والكبير على تصرفات العامل، وعلى مشاعره واعتقاداته حيال العمل بالمؤسسة، وعلى مدى استمراره في عمله أو التخلي عنه".

أما الأحمدى (2004) فيشير إلى "أن الفرد لا يقوم بمنح انتمائه والتزامه لمنظمتها، ما لم يؤمن إيمانا قويا بأهداف وقيم منظمتها، وكذلك الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة، ورغبته القوية في المحافظة على استمرار عضويته فيها"، وقد أشار Salancik و Pfeffer (1978) إلى التزام الأفراد إزاء إجراء معين، قد يكون محددا للمواقف اللاحقة، فالفرد لا يبدي التزامه لمؤسسته ما لم يجر عملية "عقله" يقوم من خلالها بإخفاء المعنى عن موقفه الحالي، ومن خلال تكوين عدة مواقف تكون متنسقة مع أهدافه نراه يبدي التزامه للمؤسسة.

ويعتبر كل من Mowday و Steers و Porter (1974) من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الالتزام التنظيمي وماهيته، وقد عرفوا الالتزام التنظيمي بأنه: "مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها"، وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماءا للتنظيم الذي يعمل به، يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها، وأشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد ولها أثر في تحديد مدى الالتزام التنظيمي للفرد، ومن هذه الصفات:

- 1- اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.
- 2- استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة نيابة عنها.
- 3- الرغبة في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة (العمرى، 1999).

ويعتبر التعريف الأخير، لكل من Mowday و Steers و Porter (1974) من أكثر التعريفات شمولاً لمفهوم الالتزام التنظيمي، بالتالي فإن الالتزام التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة، باستمرار العلاقة التعاقدية، ويترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق

السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود كبير والقيام بأعمال تطوعيه، وتحمل مسؤوليات إضافية.

وقد اتفق الباحثون على أن المفاهيم المتنوعة في مجال الالتزام التنظيمي يمكن أن تندرج تحت نوعين مختلفين هما:

الأول: الالتزام المستمر أي التزام البقاء بالمنظمة.

الثاني: الالتزام المؤثر أي البقاء بالمنظمة عن اقتناع.

ويستند النوع الأول من الالتزام على التزام الفرد بالبقاء بالمنظمة، طالما أنه يحقق منافع أي التوجه بالمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله الحالي، ويمكن أن تتأثر هذه المنافع إذا ترك الفرد المنظمة، ومن أمثلة هذه المنافع: مركز الفرد في المنظمة، المعاش المتوقع الحصول عليه عند بلوغ سن التقاعد، بالإضافة إلى تمتع الفرد بمهارات غير مطلوبة في منظمات عمل أخرى، ويعبر الفرد عن هذا النوع بالعبارات الآتية:

- أنا متمسك بوظيفتي لأنها تعطيني ما أريد.
- ترك وظيفتي بهذه المنظمة يمثل تضحية شخصية كبيرة بالنسبة لي.
- ليس لدي أي فرصة أخرى غير أن أبقى في عملي الحالي.
- معظم جوانب حياتي ستضطرب إذا تركت عملي بهذه المنظمة.

ويلاحظ أن ذلك النوع يمثل انتماء ضعيفا مبنيا فقط على المنافع التي يحققها الفرد من عمله داخل المنظمة، ويركز على الاستثمار المتراكم الذي يمكن أن يفقده الفرد، إذا ما ترك المنظمة، كما يدرك أنه لا يمكن تعويض ذلك، حيث يصبح ترك العمل بالمنظمة أكثر تكلفة بالنسبة له، ويبقى الفرد بالمنظمة لعدم وجود بديل آخر وسيكون الجهد الذي يبذله محدودا ويكاد يفي بالقدر الذي يجنبه المسؤولية.

ويستند النوع الثاني من الالتزام على توجه أهداف الفرد بتوافق مع أهداف المنظمة، فهو القوة النسبية لاقتزان الفرد بالمنظمة واندماجه بها ورغبته القوية في البقاء فيها، ويعبر الفرد عن هذا النوع من الانتماء بالعبارات التالية:

- لدي شعور قوي بانتمائي للمنظمة التي أعمل بها.
- أشعر أنني مرتبط عاطفيا بهذه المنظمة.
- أشعر أنني فرد من أفراد العائلة بهذه المنظمة.
- سأكون سعيدا بأن أمضى بقية حياتي في العمل بهذه المنظمة.

ويلاحظ أن هناك باحثين آخرين استخدموا تعريفات مشابهة ترجع إلى ارتباط الموظفين، تطابق الأهداف، الولاء والإخلاص لمنظماتهم (الصيرفي، 2005).

وباستعراض المفاهيم السابقة يلاحظ أن هناك اتفاقا واضحا على مفهوم الالتزام، يتجسد في ثلاثة عناصر تناولها جميع المفاهيم بشكل أو بآخر وهي:

- 1- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.
- 2- الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.
- 3- الرغبة الجامحة للبقاء عضوا في التنظيم (الطجم، 1996).

ويمكن القول: إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته، واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته، حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك، وبعد الإطلاع على هذه التعاريف العديدة لمفهوم الالتزام التنظيمي، فإن الباحث يرى أن التعريف المناسب لخبطه والتي سيعتمد عليه في بحثه هو أن الالتزام التنظيمي عبارة عن: اقتناع الفرد بالمنظمة وقيمتها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها، ويندمج فيها ويشعر أنه جزء أساسي ومؤثر في المنظمة، مما يدفعه إلى بذل المجهودات

المطلوبة في مجال عمله العادي فضلا عن استعداده لبذل مجهود إضافي تطوعي من شأنه إنجاح المنظمة وتقديمها ورفاهيتها.

(5) أهمية الالتزام التنظيمي:

يعدّ الالتزام التنظيمي من ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء، وتناولها العديد من الدراسات والبحوث بصورة مبكرة مقارنة بالعديد من المتغيرات السلوكية والاتجاهات الأخرى، وقد أبرزت مجموعة من الدراسات والبحوث الميدانية الآثار السلبية لانخفاض الالتزام على جوانب متعددة أهمها: انخفاض مستويات الرضا الوظيفي، وارتفاع درجات الضغط والاحترق النفسي، وانخفاض معدلات الأداء (الرواشدة، 2007).

وتعد الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة في المنظمات مرجعها ضعف الالتزام التنظيمي من قبل العاملين، وذلك لارتباطه بعدد من العوامل منها:

1. سلوك الفرد ونشاطاته مثل: التحول الوظيفي، والغياب والفاعلية.
2. ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل: الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي.
3. ارتباطه بسمات ودور الموظف بما فيها: الاستقلالية والمسؤولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض.
4. ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل: العمر والجنس والحاجة للإنجاز (حمادات، 2006).

فكل العناصر السابقة تعطي للالتزام التنظيمي أهمية، فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد، وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها.

ويرى أبو النصر (2005) أن الالتزام التنظيمي خاصية سائدة للسلوك البشري، توضح أن العاملين يميلون إلى التوحد أو الارتباط بالمنظمة التي يعملون بها، كما يرى أن المنظمات تولي أهمية كبيرة للالتزام التنظيمي للأسباب التالية:

1. ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة، وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة.

2. تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد، وذلك حرصاً منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها.

3. إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة.

4. أن العامل هو أساس وجود المنظمة، وشعوره بالانتماء إليها يخفزه على العمل لبقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال.

5. إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أو لا وأخيراً على عاتق العاملين، ومن خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم، وهذا يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.

6. أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية، إلا أن العنصر البشري ممثلاً في العاملين في المنظمة هو المسيطر على هذه الموارد المادية، وهو الذي يستطيع أن يوجهها التوجيه الصحيح.

7. أن شعور العاملين بالالتزام والانتماء للمنظمة يخفف العبء على الرؤساء في توجيه المرؤوسين.

8. كلما زادت درجة التزام العاملين بالمنظمة، كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل.

9. كلما زاد شعور العاملين بالالتزام والانتماء للمنظمة، كلما ساعد على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة.

وقد أشار Porter and al إلى أهمية الالتزام التنظيمي على "أنه عامل رئيسي في استمرار وفعالية المنظمة، لأن المسؤولية الأساسية لمن لديهم هذا الالتزام للمنظمة هو المحافظة على العمل واستمراره، والتفاني من أجل استمرار الحياة في المنظمة، بغض النظر عن المكاسب الضرورية، لذا كان على المنظمات أن تبرز هذا الالتزام" (الرواشدة، 2007).

ويرى هيجان (1998) أن التزام الأفراد بمنظمتهم يعتبر عاملاً مهماً في التنبؤ بفعالية المنظمة، ويتفق اللوزي (1999) مع ما ذكره هيجان، حيث يرى أن الالتزام التنظيمي يلعب دوراً مهماً في نجاح المنظمات واستمرارها.

وعلى هذا نشير إلى أن أهمية الالتزام التنظيمي بالنسبة للعامل يمنحه استقراراً نفسياً، ويساعده على تحقيق أفضل عائد وظيفي، ليس للمهنة فقط بل للفرد أيضاً، كما يرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه، ومن شعوره بتحقيق ذاته وحصوله على مكانة يرضى عنها، ويساعده على امتلاك دافعية وحماس للعمل، يشعره بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في الأداء، وهو مرحلة أولى للنمو المهني لدى الفرد (عيسى، 1995).

أما بالنسبة للمنظمة فإن الالتزام التنظيمي يخلق الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة، فيسهم ذلك في تحقيق الأداء المتميز في العمل، ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ من سوء استغلال القدرات أو سرعة استهلاك الأداة البشرية، ويولد الرغبة في الاستمرار في المؤسسة، ويترتب على ذلك قلة الدوران في العمل (الأحمدي، 2004).

ونظراً لهذه الأهمية البالغة للالتزام التنظيمي فإنه يتعين على المنظمات عامة والمنظمات التعليمية خاصة، بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الالتزام التنظيمي لدى العاملين لديها، ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الالتزام وتنميته.

6) خصائص الالتزام التنظيمي:

يمتاز الالتزام التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

1. أن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة، يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
2. أن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
3. أن الالتزام التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
4. أن الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر، وأن هناك أسبابا لذلك التعدد تتمثل فيما يلي:
 - أي منظمة مكونة من عدة فئات، وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها، وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.
 - يوجد داخل كل منظمة في العادة كتلات، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل كتلة من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة لها دون الآخرين.
 - وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة، فإن لكل فئة وتكتل أهدافا وقيما تحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة لأخرى ومن تكتل إلى تكتل آخر، بالتالي التزام الأفراد والتكتلات بهذه الأهداف والقيم يختلف (العتيبي والسواط، 1998).

7) مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

تناول الكثير من الباحثين مراحل تطور الالتزام التنظيمي، فهناك من قسمها إلى مرحلة التجربة، ومرحلة العمل والإنجاز، ومرحلة الثقة بالتنظيم، وهناك من قسمها إلى مرحلة ما قبل العمل ومرحلة ما بعد العمل، ومرحلة الترسخ، وهناك من اعتمد تقسيمات أخرى.

وقد أشارت بليسي Blessay إلى أن الالتزام التنظيمي يتضمن معنى ارتباط الفرد السيكولوجي مع منظمته، وإيمانه بقيمتها مع إحساسه باندماجه في عمله، ويرسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته، وينبغي للإداري التعرف عليها كي تعينه على تطوير الالتزام للعاملين وهي:

1. مرحلة الطاعة: وتعني قبول الفرد والإذعان للآخرين، والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.
 2. مرحلة الاندماج مع الذات: وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.
 3. مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية (حمادات، 2006).
- وقد بيّن Buchanan في بحثه الخاص بتطور التزام المديرين لتنظيماتهم أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر عبر ثلاث مراحل متتابعة، هي:

1. مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام، ويكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الأساسي والسعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكيف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه، وأهم ما يميز هذه

المرحلة:- تحديات العمل- تضارب الالتزام- وضوح الدور- ظهور الجماعة المتلاحمة- إدراك التوقعات- نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم- الشعور بالصدمة (عبوى، 2006).

ويرى اللوزي (1999) أن المرحلة الأولى تمثل مرحلة التجربة، والتي تبدأ عند دخوله للعمل ولمدة عام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للالتزام التنظيمي، ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية، وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار.

2. **مرحلة العمل والإنجاز:** وهذه المرحلة تتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام بعد مرحلة التجربة، أي بعد سنة من التحاقه بالتنظيم، ويسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز، وأهم ما يميز هذه المرحلة: - الأهمية الشخصية - التخوف من العجز- وضوح الالتزام للتنظيم والعمل (عبوى، 2006).

ويرى اللوزي (1999) أن المرحلة الثانية تتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام.

3. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات ولاءه التي تكونت في المرحلتين السابقتين من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج (عبوى، 2006).

ويؤيد ذلك اللوزي (1999) حيث يرى أن الفرد في هذه المرحلة تزداد لديه الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الالتزام التنظيمي، ويزداد نمو هذا الالتزام حتى يصل إلى مرحلة النضج، ثم يدعم هذا الالتزام من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإجراءات (الحوافز) المعطاة للأفراد، وقد أشار Welsch و Lavan (1981) إلى إن ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها والتزامه بها، يمر بمرحلتين اثنتين هما:

✓ **مرحلة الانضمام إلى المنظمة** التي يريد الفرد العمل فيها: وفي أغلب الحالات يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه، وتلبي طموحه.

✓ **مرحلة الالتزام التنظيمي:** وفي هذه المرحلة يكون الفرد حريصاً على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها، إذ أنه يشعر بالانتماء الحقيقي للمنظمة، والرغبة الأكيدة للبقاء فيها.

وقد بيّن كل من مودي وبورتر Monday و Porter أن الالتزام التنظيمي يمر عبر ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:

1. **مرحلة ما قبل العمل:** وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات الناجمة عن الخصائص الشخصية للفرد وعن توقعاته بالنسبة للعمل في التنظيم، وتلك المؤهلات الناجمة عن الخصائص الشخصية للفرد وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى هي التي تحكم قراره بقبول العمل.

2. **مرحلة البدء في العمل:** وهي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله، وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى، والتي يكون لها دور مهم في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية التزامه، وانخراطه عضواً في التنظيم.

3. **مرحلة الترسخ:** وتتأثر بما يكسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم التزامه وانخراطه الاجتماعي، وتتقوى فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة (عبوي، 2006).

أما Oreily و Chatma فقد بيّنا أن هناك ثلاث مراحل يمر بها الالتزام التنظيمي للفرد وهي:

1. **مرحلة الإذعان والالتزام:** ويكون هذا في بداية انضمام الفرد للمنظمة، بحيث يبني على المكاسب التي يحصل عليها الفرد نتيجة انضمامه للمنظمة، لذا فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبون منه مقابل الحصول على المكاسب المختلفة في المنظمة.
2. **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** في هذه المرحلة تكون رغبة الفرد في الاستمرار والبقاء في المنظمة، هي السبب في تقبله سلطة الآخرين وتأثيرهم، ذلك بأن بقاءه في المنظمة يشبع حاجاته للانتماء، مما يؤدي إلى شعوره بالفخر ولكونه عضوا في المنظمة.
3. **مرحلة التبني:** وفي هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، فيبدأ الفرد بتبني أهداف وقيم المنظمة نتيجة لشعوره بأن تحقيق أهداف المنظمة يعد تحقيقاً لأهدافه، وأن دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمه الشخصية (الرواشدة، 2007).

8) مراحل تطور الالتزام التنظيمي للفرد عند بعض الباحثين:

بعد تحليل هذه المراحل الملخصة في الجدول رقم (1) يمكن القول بأن هناك تبايناً بين الباحثين الذين تناولوا مراحل تطور الالتزام التنظيمي، إلا أن الباحث يميل إلى الأخذ بالتقسيم الذي اعتمده مودي وبورتر لمراحل تطور الالتزام التنظيمي، والذي قسم إلى ثلاث مراحل زمنية متتابعة، هي: مرحلة ما قبل العمل، ومرحلة البدء في العمل، والمرحلة الأخيرة وهي الترسخ، فهذا التقسيم يعتبر أكثر شمولاً ويتناسب مع موضوع البحث.

جدول رقم (01) ملخص مراحل تطور الالتزام التنظيمي عند بعض الباحثين

1 بوشنان	2 ولش ولافان	3 مودي وبورتر	4 أورلي وجاتمان	5 البليسي
ثلاث مراحل	مرحلتان	ثلاث مراحل	ثلاث مراحل	ثلاث مراحل
مرحلة التجربة	مرحلة الانضمام للمنظمة	مرحلة ما قبل العمل	مرحلة الإذعان والالتزام	مرحلة الطاعة
مرحلة العمل والانجاز	مرحلة الثقة في التنظيم	مرحلة البدء في العمل	مرحلة التطابق والتماثل	مرحلة الاندماج مع الذات
مرحلة الثقة في التنظيم		مرحلة الترسخ	مرحلة التبني	مرحلة الهوية

المصدر: الباحث.

9) نماذج أبعاد الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير أدبيات الالتزام التنظيمي إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً. ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، وسنحاول عرض أبرز النماذج في أدبيات الالتزام التنظيمي التي تناولت هذه الأبعاد المختلفة.

- نموذج ستاو وسلانك **Staw و Salancik (1977)**: يرى أن أبعاد الالتزام التنظيمي تتمثل في بعدين رئيسيين هما:

- أ. **الالتزام الاتجاعي**: ويعنى الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار للعمل بالمنظمة.
- ب. **الالتزام السلوكي**: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة بسبب سلوكه السابق، فالجهد الذي بذله الفرد والوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بكونه عضواً فيها (الرواشدة، 2007).

- نموذج كيدرون **Kidron (1978)**: يرى "أن الالتزام التنظيمي له بعدان رئيسيان هما:

1. **الالتزام الأدبي**: ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.

2. **الالتزام المحسوب**: ويقصد به رغبة الموظف في الاستمرار بالعمل في المنظمة، ورغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى بمزايا أفضل (الأحمدي، 2004).

- نموذج **Etzioni**: يعتمد هذا النموذج بشكل قوي على درجة امتثال الفرد لتوجيهات التنظيم، حيث تتأصل سلطة التنظيم في كل من درجة وطبيعة استغراق الفرد في العمل، ويشير هذا النموذج إلى أن الالتزام التنظيمي يأخذ الأبعاد التالية:

1- **الالتزام الأخلاقي:** ويمثل توجهها إيجابيا عميقا نحو التنظيم، استنادا إلى توحيد الفرد مع الأهداف والقيم ومعايير السلطة، ويرتبط هذا النوع من الالتزام بالتوجه القيمي نحو العمل، هذا التوجه الذي يرتد في أصوله إلى عملية التطبيع الاجتماعي، وقد يوصف هذا التوجه بكونه ذي تأثير إيجابي تجاه الأداء المهني، وإيمان بقيم العمل الجاد، والسعي نحو تحقيق مكانة مرموقة، وإيمان بجوانب وطبيعة العمل وارتباطها بالقيم الدينية.

2- **الالتزام الحسابي:** ويستند بصورة أساسية إلى العلاقة التبادلية التي تنمو بين الفرد والتنظيم، فتقدير العائد مع العلاقة بين الكم والكيف للمثيرات التنظيمية، وبين إسهام الفرد في العمل على إيجاد توازن بين مستوى الالتزام لدى الأفراد على المثير التنظيمي، وإسهام الفرد بارتفاع مستوى الرضا.

3- **الالتزام الاغترابي:** ويمثلُ توجهاً سلبياً نحو التنظيم، وينجم عن مواقف وسلوكيات الفرد، وقد حدد ولسنكي Willinsky السمات المحددة لصورة الذات، والتي يمكن تعزيزها أو إحباطها، منها: الذكاء، الاجتماعية، الاستقلالية، الطموح، وقد أشار ولسنكي Willinsky إلى أن درجة التجانس بين صورة الذات لدى الفرد وطبيعة دوره يحدد الاغتراب الاجتماعي (رسمي، 2004).

- نموذج **Smith و Alain و Meyer**: في هذا النموذج تم التمييز بين ثلاثة أبعاد رئيسة للالتزام التنظيمي هي:

أ- **الالتزام العاطفي (المؤثر):** ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله مثل: استقلالية الفرد، أهمية الفرد، تنوع مهارات الفرد، قرب المشرفين وتوجيههم له، إحساس الموظف بالبيئة التنظيمية، مدى مشاركة الفرد في صنع القرار.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المتغيرات المشار إليها سابقا تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يكافئ العاملين في المنظمة، مما يؤثر بدوره وبصورة إيجابية على مستوى

الالتزام التنظيمي، مع وجود علاقة إيجابية بين السن والعمر الوظيفي من جهة ودرجة الالتزام العاطفي لدى الموظف من جهة أخرى.

ب- الالتزام المعياري: ويقصد به شعور الموظف بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، علاوة على تحديد كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل.

ج- الالتزام المستمر: ويعني أن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع التنظيم، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، ويتأثر تقييم الموظف لأهمية البقاء مع التنظيم، بمجموعة من العوامل من أهمها: تقدم السن، طول العمر الوظيفي، حيث يعدان مؤثران رئيسان لوجود الرغبة لدى الموظف في الاستمرار بعمله، فاستثمار الفرد جزءا من حياته في المنظمة، يعني أن أي تفريط أو تساهل من قبله في هذا الاستثمار سيكون بمثابة خسارة له، خاصة إذا كان سيبدأ بعمل جديد لا علاقة له بعمله في المنظمة، كما أن فقدان الفرد لزملاء العمل، وما أقامه معهم من علاقات، خلال عمله في المنظمة يعد خسارة أيضا، ويمكن القول إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد يزيد من انتماء الفرد للمنظمة ورغبته بالبقاء فيها (الرواشدة، 2007).

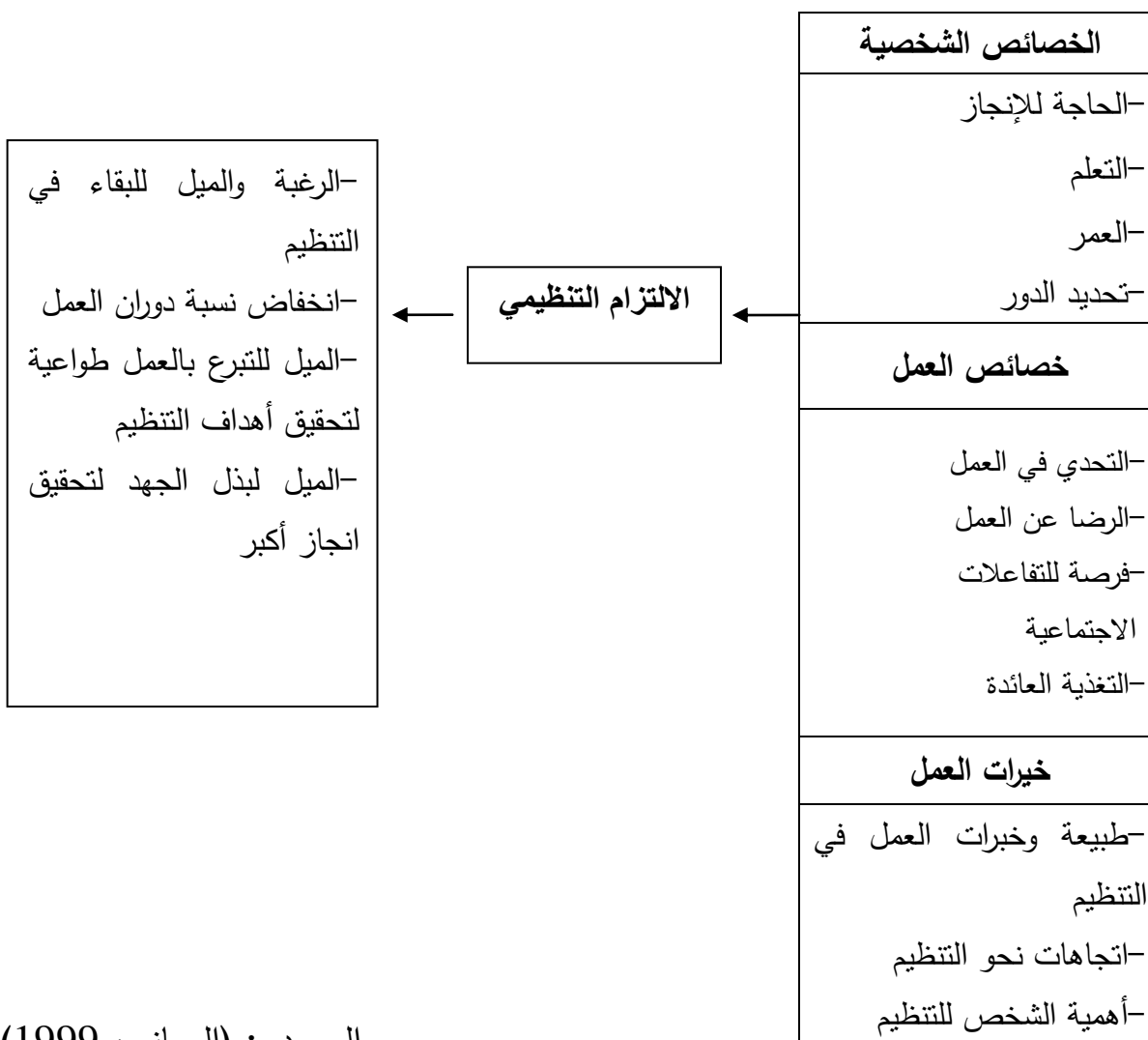
- نموذج كانتور **Kanter**: تشير إلى ثلاثة أبعاد رئيسة للالتزام التنظيمي، تتمثل في:

1. **الالتزام المستمر:** ويعني أن يكرس الفرد حياته، ويضحى بمصالحه لبقاء الجماعة، ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يدع التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر غيره.

2. **الالتزام التلاحي:** يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة، ويتحقق ذلك عندما يتخلى الفرد عن السلوك الذي يقود للتناحر والتباغض، ويركز على السلوك الذي يدعم التضامن الاجتماعي.
3. **الالتزام الموجه:** يتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة والامتثال لسلطانها، والمعايير التي تحددها (عبوي، 2006).

- **نموذج Steers (1977):** يرى Steers أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية من الجهد والالتزام لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بيّن Steers في نموذجها العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك، متبعاً منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات (المعاني، 1996).

شكل رقم (06) يمثل مدخلات ومخرجات الالتزام التنظيمي عند Steers.



المصدر: (المعاني، 1999).

- نموذج Stevens et al (1978): قدموا نموذجاً لدراسة الالتزام التنظيمي، وقسموا

فيه مفهوم الالتزام التنظيمي إلى اتجاهين نظريين، هما:

أ. الاتجاه التبادلي: وينظر لهذا الاتجاه على مخرجات الالتزام التنظيمي، كعمليات

مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، مع التركيز على العضوية الفردية كمحدد أساسي

لما يستحقه الموظف من المزايا والمنافع، من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة،

وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز وعطايا،

وينسجم هذا الاتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي لهيربرت سايمون Herbert Simon التي تقوم على افتراض أن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته من العوائد المترتبة له ودرجة إشباعها لحاجاته ودوافعه، فدوافع العاملين للانضمام لمنظمة ما وقبولهم للسلطة فيها وانتمائهم لها ناجم عن إقناع الفرد بأن هذا الانضمام والمساهمة في إنجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافه الفردية، ومن وجهة نظر ستيفنز ورفقاؤه فإنه توجد محددات على الاتجاه التبادلي تتمثل فيما يلي:

- إن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له من المنظمة وإمكانية بقاءه فيها، فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى فإنه ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يزود بمعلومات عن نزعة وتوجهات الفرد إلى إمكانية ترك أو البقاء في المنظمة التي يعمل لها، وهذا الاتجاه لا يغطي جوانب أخرى لها تأثير على التزام الشخص للمنظمة.

- نقص في الدعم التجريبي بخصوص مخرجات سلوك الالتزام التنظيمي داخل المنظمة.

ب. الاتجاه النفسي: وهذا الاتجاه قد أورده أيضا Stevens وتبناه Porter و Smith الذين وصفوا فيه الالتزام التنظيمي بأنه نشاط زائد، وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضو فيها، فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، فهو يغطي أبعادا أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الالتزام التنظيمي أنه التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فإن العاملين الذين يعتقدون ويؤمنون بأهداف المنظمة، يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيمان كبير في قيم

المنظمة وأهدافها، ولقد استخدم هذا الاتجاه (النفسي) في العديد من الدراسات والتي استخدم فيها مقياس بورتر وزملائه، لما يمتاز به هذا المقياس من الصدق والثبات (العضائية، 1995).

- نموذج **Perry و Angle** : حيث يعتقدان أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي، هما:

✓ نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي: ويقابل نموذج الالتزام السلوكي لدى ستاو وسالانسيك Staw و Salancik، ويقترح هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبني على أساس خصائص وتصرفات الفرد، باعتبار أنها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا وتطوعيا، وتبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد، كالعمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة، باعتبارها محددات ومؤثرات لسلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه أيضا داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها التزام الأفراد لمنظماتهم.

- نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي: ويقابل نموذج الالتزام الموقفي عند ستاو وسالانسيك Staw و Salancik، ويقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الالتزام التنظيمي تحدث في المنظمة، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها، لذا فإن الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يحضرها معه إلى المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع من أن يسخر مهاراته وطاقاته للمنظمة، في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته وأهدافه، أي أن العملية هنا هي عملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي أشار إليه كوتر Kotter.

هذا العقد يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين - الفرد والمنظمة- لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة، وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد، وتعالج بها حاجاته، هي في أساسها تمثل الآلية التي تقود على التزام الفرد، أو عدم التزامه للمنظمة التي يعمل بها، بحيث إن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد، سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمه، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته (هيجان، 1998).

- نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، وقد قدمت نموذجاً جديداً لدراسة وتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي، باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة مادياً وتنظيمياً، وكذلك الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى، تعد المكون الأساسي للالتزام التنظيمي للأفراد، كما أن الالتزام التنظيمي من وجهة نظر هذه المدرسة، يعد أسلوباً قوياً لضبط الموظفين باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين، والالتزام التنظيمي يقدم أسلوباً ملائماً للمديرين لحل هذه المشكلة، وحسب وجهة نظر هذه المدرسة، فإن الالتزام التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية.

وعليه فإن الالتزام التنظيمي للمنظمة يعد عاملاً أخلاقياً، ويتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء، ذلك أن الموظف الملتزم لمنظمته لديه نوع من الالتزام، إلى جانب استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته عندما تتعرض للخطر

والتضحية إذا ما تطلب الموقف ذلك، وعليه فإن الالتزام التنظيمي، حسب هذا النموذج، يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد، والذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية، بل يحد من هذه المظاهر والمتمثلة في التسرب الوظيفي، والغياب والعمل خارج وقت الدوام، وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لترك المنظمة، وعليه فإن هذا النموذج في تفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي، ركز أكثر على النتائج التي تترتب على الالتزام، دون أن يبين لنا بوضوح ما هي الأسباب التي تقود إلى هذا الالتزام، وبالتالي يكون قد عالج جانبا واحدا من جوانب هذه الظاهرة، وهو بذلك يكمل جوانب القصور في النماذج السابقة، كما أنه مع غيره من النماذج السالفة يصلح لتكوين نموذج أو إطار شامل لدراسة الالتزام التنظيمي (العوفي، 2005).

- نموذج **Durrieux و Roussel (2000)**: في إطار الدراسة التي قام بها الباحثان دوريو وروسسل والمتعلقة بالالتزام التنظيمي لدى موظفي البريد العاملين في مصلحة شبكة الخلاصة Franchise اقترحا إدراج بعد رابع زيادة على الأبعاد الثلاث المتعارف عليها، عند بعض الباحثين، ونخص بالذكر سميث وآلان وماير **Alain و Meyer و Smith**، وهذا البعد أطلق عليه اسم البعد التشخيصي أو التقمص الذي يجمع بين أهداف وقيم عمال مصلحة الخلاصة.

هذا البعد، كما يؤكد الباحثان، هو يعد بمثابة تفسير إضافي للالتزام الموظفين أو العمال داخل الشبكة Réseau ونشاطه، وهذا البعد يعبر عن التعلق العاطفي والرغبة في استمرار والوفاء للمنظمة، وحسب هذين الباحثين، فإن هذا البعد الرابع يعد مهما جدا إن لم نقول أنه أساسي وضروري، لدراسة الالتزام التنظيمي في المنظمات ذات التنظيم الشبكي، Organisation en Réseau، بحيث يسمح هذا البعد، بدراسة عملية التوافق بين قيم الشبكة وعناصر هذه الشبكة أي الموظفين فيها، وعلاوة على ذلك، اقترحا على الباحثين الذين يريدون الاشتغال بدراسة ظاهرة الالتزام التنظيمي في المنظمات ذات طابع تنظيمي شبكي بإدراج هذا

البعد زيادة على الأبعاد الثلاثة المعروفة للالتزام التنظيمي، وانطلاقاً من النتائج المتحصل عليها بعد إدراج هذا البعد الرابع من طرف كل من Durrieux و Roussel في بحثهما، توصلنا إلى تحديد مفهوم الالتزام الوظيفي على أنه "اتجاه الفرد يشمل من جهة التعلق العاطفي للمنظمة وتقاسم القيم المشتركة، ومن جهة أخرى اختياره المنطقي من أجل الوفاء بها، وذلك انطلاقاً من القيمة التي يعطيها الفرد للكلفة المناسبة للبقاء أو المغادرة، وأخيراً للواجب الأخلاقي الذي يشعر به ووفائه الذي يظهره وقيامه بالواجب في عمله حتى النهاية".

انطلاقاً مما عرفنا من النماذج، التي حاولت تقديم تفسير لظاهرة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، حيث كل نموذج انطلق من نظريته الخاصة للالتزام التنظيمي، إلا أنه من الواضح أن هذه النماذج في الغالب لم تخرج عن الرؤية السلوكية والرؤية الفكرية للالتزام التنظيمي.

ومجمل القول، إن النماذج المذكورة في هذا الإطار، تساعدنا على فهم تفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي، وهي تمثل نوعاً من تكامل الجهود العينية، ولكن وجود نموذج شامل ومقبول لدى جميع الباحثين في هذا الموضوع، لا يزال أمراً غائباً عن الساحة مما يحفز الباحث لدراسة موضوع الالتزام التنظيمي على اختيار نموذج بعينه من النماذج السابقة أو بناء النموذج الذي يراه ملائماً لدراسته.

ولكن مما أكدته معظم الباحثين أن الخروج بنموذج جديد من النماذج المعروفة سوف يمكن من الاستفادة من معطيات تلك النماذج المختلفة ومعالجتها لجوانب القصور فيما بينها، وسوف يكون أكثر مرونة بالنسبة للباحث مقارنة بالنقيد بنموذج دون غيره من النماذج المعروفة (Paille، 2004).

من أجل ذلك، قمنا في بحثنا هذا، بوضع نموذج خاص، وحيث إن متغير الالتزام التنظيمي يمثل في هذه الدراسة المتغير التابع (النتيجة) بينما متغير الرضا الوظيفي هو المتغير

المستقل (السبب)، ومن ناحية أبعاد الالتزام التنظيمي فوقع اختيارنا على نموذج الآن وسميث وماير Alain و Smith و Meyer ذي ثلاثة أبعاد.

10) العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي، بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها تتعلق بخصائص الفرد، وتجاربه وإدراكه لظروف بيئة العمل، والعوامل التنظيمية الأخرى.

أ- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية، كظروف سوق العمل وفرص الاختيار لاتجاهات الأفراد، وبالتالي تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي، خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل.

فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية وتعددت فرص العمل المتاحة، وكان قرار الاختيار بين البدائل المتاحة، وبأقل ضغوط خارجية، هذا يؤثر بدون شك على الفرد وعلى مستوى التزامه التنظيمي في بدء العمل، ونجد أن دقة وكمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة، ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى، سواء داخل المنظمة أو خارجها، سيؤثر على مستوى الالتزام، خاصة في الشهور الأولى لبدء العمل بالنسبة للعاملين الجدد.

وقد تبين من بحث قامت به الوحيددي (2000) عن اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي بالقطاع العام أن مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً، وقد كان أحد الأسباب في ذلك، إدراك العاملين لارتفاع معدل البطالة، وقصور المعلومات عن سوق العمل، فضلاً عن انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين أقاليم الدولة، وانخفاض فرص العمالة بها، بل هذا أثر على اتجاهات العاملين بالنسبة للالتزام التنظيمي بالارتفاع.

ب- خصائص الفرد:

تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد، من حيث السن، وطول مدة الخدمة، مستوى التعليم، والجنس، ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

1. السن وطول مدة الخدمة: بخصوص السن، يلاحظ أن هناك علاقة بين عمر الفرد ودرجة حبه للمنظمة والتزامه التنظيمي بها، لأنه كلما زاد سن الفرد، كلما زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة، نظرا لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل الحالي والبحث عن عمل بمنظمة أخرى، مما يعني ظهور درجة كبيرة من الالتزام التنظيمي لدى الفرد، وعلى العكس من ذلك، إذا كان سن الفرد صغيرا، حيث يكون متاحا أمامه فرص يمكن الخوض فيها وتحمل المخاطرة بترك العمل الحالي، مما يعني انخفاضا في درجة التزامه التنظيمي.

أما بالنسبة لمدة خدمة الفرد بالمنظمة، فيلاحظ أنه كلما زادت مدة خدمت الفرد بالمنظمة، كلما كان هناك ارتباط بها، بسبب العلاقات الاجتماعية للفرد تجاه زملائه وعلاقته تجاه المنظمة التي تأسست على تراكم الخدمات المتعددة التي تلقاها من المنظمة طوال مدة خدمته الطويلة بها، وبالتالي يكون التزامه التنظيمي عاليا، وعلى العكس من ذلك فعندما تكون مدة خدمة الفرد قصيرة يكون التزامه التنظيمي منخفضا.

وفيما يتعلق بمدة الخدمة في المنظمة، فقد كشفت مراجعة الدراسات السابقة عن وجود ارتباط قوي ايجابي بينها وبين الالتزام التنظيمي، فعندما يكون الأفراد أكبر سنا وأمضوا فترة أطول في العمل، فإن فرص العمل البديلة المتاحة أمامهم تميل إلى الانخفاض، واستثماراتهم الفردية تميل إلى الزيادة، وهذا يؤدي بدوره لتعزيز التزام الفرد لمنظمتهم (النعساني، 2001).

2. مستوى التعليم: قد يرتبط مستوى التعليم عكسيا أو طرديا بالالتزام التنظيمي، وقد يرجع السبب في العلاقة العكسية، حيث كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد، وزادت توقعاته من المنظمة، كان التزامه أكثر للمهنة التي يعمل بها، وحيثما توافرت فرص العمل الخارجية، فهذا

يؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي بالانخفاض، بينما كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد في مجال العمل، كانت طبيعة العمل تتناسب مع قدرات وميول الفرد، ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي (النعساني، 2001).

3. الجنس والحالة الاجتماعية: تبين من بعض الأبحاث أن النساء أكثر التزاماً بالمنظمة عن الرجال، بينما تبين من أبحاث أخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والالتزام التنظيمي، وقد تكون النتيجة الأولى أكثر انطباقاً على منظمات القطاع العام، وخاصة المنظمات التقليدية التي تعمل بها النساء، كما أظهرت بعض الدراسات أن هناك علاقة بين الحالة الاجتماعية والالتزام التنظيمي، فقد أظهرت دراسة العتيبي والسواط (1997) وجود علاقة ذات علاقة إحصائية بين الحالة الاجتماعية والالتزام الأدبي، أما الالتزام المستمر وعلاقته بالحياة الاجتماعية، فقد أظهرت النتائج أن الموظف غير المتزوج يتصف بدرجة أعلى من الالتزام من الموظف المتزوج، كما أظهرت دراسة المير (1996) أن هناك علاقة إيجابية بين الحالة الاجتماعية والالتزام التنظيمي لأفراد العينة العربية والآسيوية، بينما تخفّي هذه العلاقة لدى أفراد العينة السعودية والغربية، كما أظهرت دراسة زايد (1995) أن متوسط الالتزام الأدبي للعاملات كان أعلى من متوسط الالتزام للعاملين، وأن متوسط الالتزام المستمر للعاملات أعلى من متوسط العاملين، أما بالنسبة للالتزام العاطفي فقد يتساوى تأثيره على العاملين والعاملات، ووجدت النتائج أيضاً أن الالتزام المستمر أعلى من الالتزام العاطفي، والسبب يعود إلى أن فرص المرأة للحصول على عمل في منظمات أخرى أقل من الرجال، وبالتالي فهي تحاول أن تقوم بعمل جيد في منظماتها (الخبيلي، 1998).

4. دوافع وقيم الأفراد: إذا كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة، على أنها المكان الذي يعتمدون عليه لإشباع حاجاتهم، أي هناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة، هذا ما يؤدي بهم إلى ارتفاع في درجة الالتزام التنظيمي، فتطبيقات نظام الإدارة

الأبوية والأمان الوظيفي باليابان، وما يرتبط بها من إشباع حاجات الأفراد، يعتبر من العوامل الهامة في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمنظمات اليابانية (خضير، 1996).

ويتأثر الالتزام التنظيمي أيضا بدوافع الانجاز والدوافع العليا، فالأفراد الذين لديهم دافع الانجاز مرتفع، ويدركون أن أعمالهم تساعدهم على إشباع هذا الدافع، فان درجة الالتزام لديهم تكون مرتفعة، كما أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤثر أيضا على الالتزام التنظيمي، إذ كلما زاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد زاد الارتباط النفسي بالمنظمة (يوسف، 1999).

وتؤثر قيم الأفراد أيضا على الالتزام التنظيمي، فالأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل أو يرون أنه الجانب الأكثر أهمية في حياتهم، يكون مستوى الالتزام التنظيمي لديهم مرتفعا (حمادات، 2006).

ج- خصائص الوظيفة:

تؤثر خصائص الوظيفة، من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة، والاستقلالية والتحدي، والتغذية الرجعية، والشعور بالأهمية، والشعور بالمسؤولية.. كل هذا يرتبط إيجابا بالالتزام التنظيمي، أما عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر، والذي يتخذ شكل صراع الدور، أو عدم وضوح الدور، فإن ذلك يؤثر عكسيا على الالتزام التنظيمي (الثمالي، 2002).

د- العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

تناولت الكثير من الدراسات والأبحاث دراسة العلاقة بين العوامل المتعلقة ببيئة العمل والرضا الوظيفي، وذلك قبل ظهور نظرية الالتزام التنظيمي وتطورها، ثم تناولت بعد ذلك العديد من الدراسات للبحث عن العلاقة بين عوامل الالتزام التنظيمي كالأجور، والإشراف، والقيادة، وجماعة العمل.

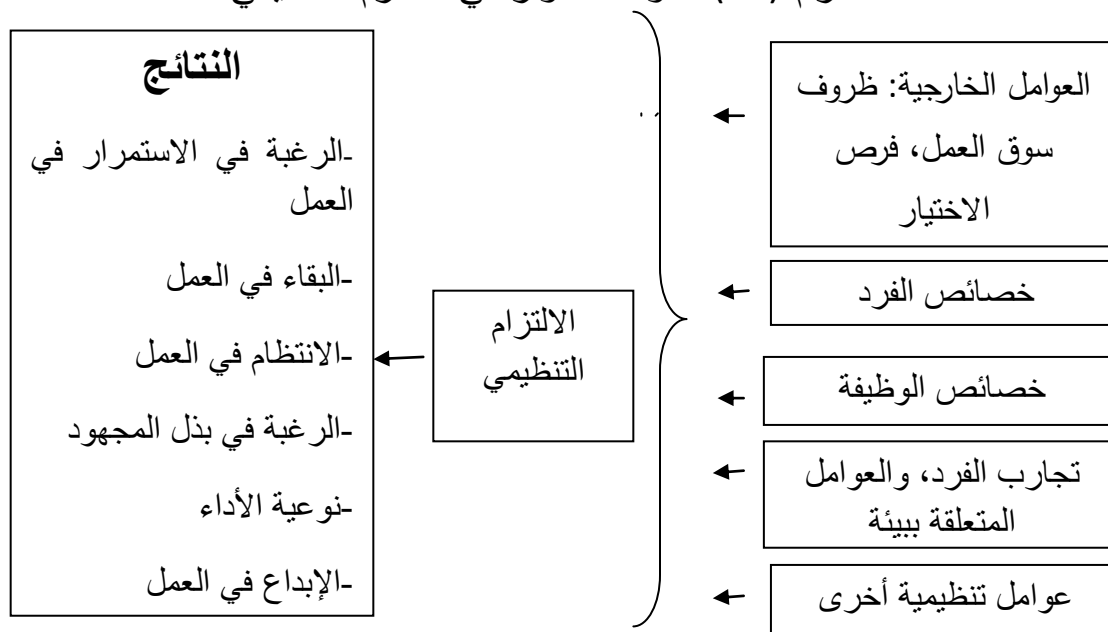
1. **بالنسبة للأجور:** تبين من الأبحاث أنه كلما كان نظام الأجور يتسم بالعدالة، والتناسب مع عبء العمل، والقبول من جانب الأفراد، فإن ذلك يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية، وبالتالي يؤثر على الالتزام التنظيمي.
2. **بالنسبة لجماعة العمل:** تؤثر جماعة العمل على مستوى الالتزام التنظيمي، فكلما كانت اتجاهات جماعة العمل ايجابية ناحية المنظمة، وكان هناك درجة من التماسك بين أفرادها زاد التفاعل الاجتماعي، والشعور بالمسؤولية، وزاد بالتالي الالتزام التنظيمي.
3. **بالنسبة للإشراف والقيادة:** تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الالتزام التنظيمي، فالإشراف الديمقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات، تحققان درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي، كما أن لكل من النموذجين من القيادة، أي القائد الذي يهتم بهيكل المهمة، وللقائد ذي الاتجاهات الإنسانية تأثير إيجابي على مستوى الالتزام التنظيمي (Jones، 2004).

هـ- العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي، فقد وجد أن اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية، وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي، كما يرى بعض الباحثين أن حجم المنظمة يؤثر عكسيا على الالتزام، حيث أن المنظمات الكبيرة ربما تتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عمل التنسيق والرقابة وتطوير السلوك، مما يؤثر سلبا على التزام المديرين تجاه المنظمات التي يعملون بها، بينما يرى البعض الآخر أن حجم المنظمة يؤثر إيجابا على الالتزام، حيث أنه كلما زاد حجم المنظمة كانت هناك جماعات أكبر من المرؤوسين، وفرص أكبر للتداخل بين الأشخاص وزيادة الفرص المتاحة للتزقي أمام الأفراد، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة التزامهم، بينما تجد دراسة قام بها Stevens والتي ركز فيها على أربعة متغيرات

هيكلية، هي: حجم المنظمة، وجود رقابة، نطاق الرقابة، مركزية السلطة، وقد خلصت إلى أن أياً من هذه المتغيرات لا يرتبط بالالتزام بشكل قوي (خطاب، 1998).

شكل رقم (07) العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.



المصدر: (خطاب، 1998).

11 العوامل المساعدة في تنمية الالتزام التنظيمي:

يعتبر البحث في مفهوم الالتزام التنظيمي، من حيث التكوين والتطور عملية ذات أبعاد متشابكة ومتداخلة، فقد تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، وسنحاول عرض أهم العوامل (المدخلات) المساعدة في تكوين وتشكيل الالتزام التنظيمي، والتي تطرق إليها العديد من الباحثين في كتاباتهم:

1. إشباع حاجات العاملين: من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى

إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم، ويسعون لأن يكونوا مقدرين ومحبوبين، ويسعون بالتالي لتحقيق ذاتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم على إشباع حاجاتهم لا يمكن أن يكون مكاناً لاستقرارهم، بل يسعى

أعضاؤه للبحث عن غيره ليساعدهم على تحقيق هذه الاحتياجات، مما يزيد من التزامهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل، فكلما عملت المنظمة على إشباع حاجات العاملين، كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم (الرواشدة 2007).

2. السياسات: يرى اللوزي (1999) أن ضرورة العمل تبنى على سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكما هو متعارف عليه يوجد لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في إيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل معين، يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام التنظيمي.

3. المكانة الاجتماعية: يقصد بها "تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي تنظيم اجتماعي"، وتشير الدراسات إلى أن تمتع العامل بمكانة عالية في التنظيم يؤدي إلى تكوين التزامه التنظيمي والاستمرار فيه، وبذل أقصى جهد في العمل والرغبة القوية بتحقيق أعلى درجة من المكانة، مما ينعكس إيجاباً على حسن الأداء وزيادة الإنتاجية (عبوي، 2006).

4. وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما أمكن تحقيق هذه الأهداف، وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، وكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الالتزام التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم (المعاني، 1996).

ولقد أظهرت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يزداد كلما كانت أهداف التنظيم واضحة، بحيث يستطيع الأفراد فهمها ليعملوا على تحقيقها، أيضاً كلما كانت الأهداف واضحة والأدوار

محددة، كلما أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين (2002، Youcef).

5. **الرضا الوظيفي:** ويقصد بالرضا الوظيفي "المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم"، وينشأ الرضا الوظيفي من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما كلما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وقد كشفت الدراسات وجود ترابط بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للفرد، وأن البيئة التنظيمية التي تسودها درجة عالية من الرضا الوظيفي يكون أفرادها أكثر التزاما من غيرهم (الهذلول، 2002).

6. **نظام الحوافز:** تعرف الحوافز بأنها "الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان التي تنهياً له، وتؤدي إلى تقوية دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاطه أو أنشطة معينة بالأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقق أهدافه "وبذلك نجد أن أنظمة الحوافز تحقق مصلحتين هما:

أ. حثّ الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة.

ب. إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة (عبوي، 2006).

وقد أوصت الدراسة التي قدمها العواد والهران عن الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، بضرورة الاهتمام بالحوافز بنوعها المادي والمعنوي لرفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، ويتطلب توفير أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر هذه الحوافز يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، حيث يشير بعض الباحثين إلى أن المنظمات العاملة في القطاع العام هي من أقل المنظمات تطبيقاً لأنظمة الحوافز الجيدة، وبالتالي تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمة (اللوزي، 1999).

7. المناخ التنظيمي: يقصدُ بالمناخ التنظيمي "الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية، وأساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعات، وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم، فتؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي، ويعرفه ريتشارد ستيترز Richard Steers بأنه "البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم وأثرها في سلوكهم" (عوراتي، 2003).

إن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم، من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة، يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية، ويعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والانتماء التنظيمي، فالبيئة التنظيمية التي لا تحظى بمناخ تنظيمي سليم تعاني من ظهور بعض الآثار السلبية، المتمثلة في زيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وعدم الحيوية وتدني الإنتاجية (اللوزي، 1999).

8. بناء الثقة التنظيمية: تعني الثقة توافق الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم، والثقة التنظيمية هي "توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفهية التي تصدر عن الآخرين أفرادا كانوا أو جماعات"، ويرى بعض الباحثين أن الثقة التنظيمية تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم الراغبين في تحقيق علاقات ذات فاعلية، وأن الجميع لا يرغبون في الإيذاء بالآخرين (عبوي، 2006).

وقد أسهم اعتماد المنظمات على العنصر البشري في تحقيق كفاءة وفعالية التنظيم في تقديم الخدمات المتميزة لأفرادها، بهدف رفع درجة الثقة بين العاملين والتنظيم، لأن عامل الثقة له أهمية في تماسك الجماعة، وفي تنمية الالتزام للمنظمة وزيادة درجة الابتكار والإبداع، لذلك يجب على المنظمة تنفيذ سياسات إدارية واضحة تحقق العدالة وتطبق النظام دون تحيز،

والحرص على التعامل بمصداقية وزيادة المشاركة والترحيب بالأراء والمقترحات في روح من التسامح بعيدا عن التسلط (الهدلول، 2002).

9. **التطبيع التنظيمي:** ويقصد بالتطبيع التنظيمي "عملية يكتسب الفرد فيها القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة" (الهدلول، 2002).

ويرى بعض الباحثين أن عملية التطبيع التنظيمي تمر بثلاث مراحل متلاحقة:

أ. **مرحلة ما قبل العمل:** حيث يلتحق الفرد وهو مزود بمجموعة من القيم والاتجاهات وأنماط سلوكية مكتسبة خلال حياته قبل أن يلتحق بالمنظمة، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة تمهيدية يتزود الفرد خلالها بالمعلومات اللازمة عن طبيعة العمل الراغب فيه وعن المنظمة التي يرغب الانتماء إليها.

ب. **مرحلة المواجهة:** وهي التي تلي المرحلة الأولى مباشرة وفيها تحدث المواجهة بين الفرد بما يتميز به من شخصية، وما يملك من قيم واتجاهات وطموحات وتصورات مسبقة عن المنظمة، وفي هذه المرحلة يكتشف الفرد واقع المنظمة الفعلي، فيشعر بالخوف والتوتر والقلق، ويحاول التغلب عليها، فيعتمد على إثبات وجوده، ويسعى ليصبح عضوا نشطا ومشاركا في التنظيم.

ج. **مرحلة التحول:** وفيها ترسخ الاتجاهات والقيم الجديدة وأنماط السلوك التي اكتسبها الفرد في تفاعله مع المنظمة، فيستقر ويتكون لديه تصور جديد عن ذاته، حيث تهدف عملية التطبيع التنظيمي إلى المواءمة بين الفرد والمنظمة، ويعتمد نجاحها على فهم كلا الطرفين لبعضهما البعض وقدرة المنظمة على احتواء الفرد والتركيز على خصائصه من ناحية، وإمكانية تكيف الفرد مع الخصائص والأهداف التنظيمية من ناحية أخرى، وللتطبيع دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها وزيادة إنتاجية الفرد والتزامه وتمسكه بالمنظمة (المعالي، 1996).

ويرى عبوي (2006) أنه إذا فشلت عملية التطبيع التنظيمي، فإن ذلك يؤدي إلى نتائج سلبية للتنظيم فتتخفف الروح المعنوية للعاملين، ويسودهم عدم الرضا الوظيفي، ويقل الالتزام التنظيمي ويشعرون بالغيرة وغير ذلك.

10. **مشاركة العاملين في التنظيم:** إن المشاركة تعني الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف، وبالتالي يمكن أن نستنتج ثلاثة محاور تقوم عليها عملية المشاركة، هي:

أ. أن المشاركة تعتبر مساهمة في تحقيق أهداف التنظيم، وتعتمد على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.

ب. أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرصة الجيدة للمشاركة ولإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية على تحقيق الأهداف.

ج. تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية، فمشاركة العاملين في صناعة القرار يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة (الرواشدة، 2007).

11. **أسلوب القيادة:** تناول الباحثون مفهوم القيادة في الكثير من الكتابات والأبحاث نظراً لأهميته كمدخل مهم لتنمية الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمات، حيث عرفها البعض بأنها "ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لحثهم على التعاون وتحقيق الأهداف (اللوزي، 1999).

والقائد له دور مهم في ترغيب العاملين على البقاء في التنظيم، بحيث يتبع القائد أسلوب الإشراف لا المراقبة وترصد الأخطاء، ويحاول أن يشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي، ويحاول استيعاب الأفكار الجديدة ووجهات النظر المبدعة (عبوي، 2006).

إنّ هذه المدخلات إلى منظومة الالتزام التنظيمي تعبر عن أهم العوامل التي تساعد في تنمية الالتزام لدى العاملين، والتي لا بد أن ينجم عنها آثار إيجابية على الفرد والمنظمة على حد سواء.

12) النتائج أو الآثار الناجمة عن الالتزام التنظيمي:

ينجم عن التزام العاملين لتنظيماتهم عدة نتائج (مخرجات) تكون سلوكا ايجابيا، يعود عليهم وعلى تنظيمهم بالفوائد الكبيرة، وقد تناول العديد من الباحثين مخرجات الالتزام التنظيمي، ومن أبرز هذه المخرجات ما يلي:

1. ارتفاع الروح المعنوية للعاملين: ويقصد بالروح المعنوية هو "ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهبأ للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس ألوان نشاطهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية"، ويشير كيث ديفيز Keith Davis إلى أن للالتزام التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، بحيث يجعلهم يحبون أعمالهم والمنظمة التي يعملون فيها، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة، في حين أن انخفاض الالتزام التنظيمي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية (عبوي، 2006).

2. الحد من تسرب العاملين: وهو ظاهرة تنظيمية خطيرة وتعني "توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى مرتبه منها" (عبوي، 2006).

ولهذا التسرب آثار خطيرة كما أورد اللوزي (1999) البعض منها: هي:

أ- تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين: الأول هو التعطيل الناجم عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة، والثاني التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود البدائل المناسبة.

ب- الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات: فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية، من حيث الأداء والاتصال والمشاركة، فإن تركهم للعمل

سيؤثر على كل هذه المزايا، بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم.

ج- تدني المعنويات: إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة والذهاب إلى مكان عمل آخر، فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية العاملين ومن ثمة تدني الإنتاجية.

د- ارتفاع التكاليف: يترتب عن تسرب العاملين تكاليف عالية مثل الإعلان عن وظائف جديدة، ثم تكاليف تدريب العاملين الجدد، وتكاليف التكيف مع البيئة الجديدة.

3. سلوك إبداعي ذاتي من قبل الأفراد العاملين: يعرف الإبداع الوظيفي بأنه "تقديم منتج على شكل سلعة أو خدمة والتجديد في عملية إنتاج السلعة أو الخدمة وتوزيعها"، والإبداعات في العمل الوظيفي هي واحدة من أهم البدائل المطروحة أمام المنظمات لمواجهة التحديات الكثيرة المتمثلة في التقدم التكنولوجي (اللوزي، 1999).

4. تدني نسبة الغياب وارتفاع نسبة الحضور بين العاملين: إن شعور العاملين بالالتزام التنظيمي يجعلهم محبين لأعمالهم كنتيجة طبيعية لارتباطهم بالمنظمة، ورغبتهم في البقاء فيها وبالتالي يحرصون على التواجد المستمر لمنع تعطل الأعمال، وقد أكدت الدراسات وجود ارتباط بين مستوى الدافعية ومستوى الالتزام التنظيمي، فالأفراد الذين يتمتعون بارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي، يعدون الأكثر حرصاً على الحضور بالمقارنة مع الأفراد الذي يتسم التزامهم التنظيمي بالانخفاض، كما أكدت الدراسات وجود ارتباط عكسي بين الالتزام التنظيمي والملل مما يتضح في الحضور إلى العمل في الوقت المحدد، والرغبة في بذل الجهد (رسمي، 2004).

5. سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة: كلما زاد شعور العاملين بالالتزام التنظيمي، كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة، ومن أجل تقدمها وازدهارها وذلك لإيمانهم بأن ازدهار المنظمة يعود عليهم بالخير والازدهار أيضاً (أبو النصر، 2005).

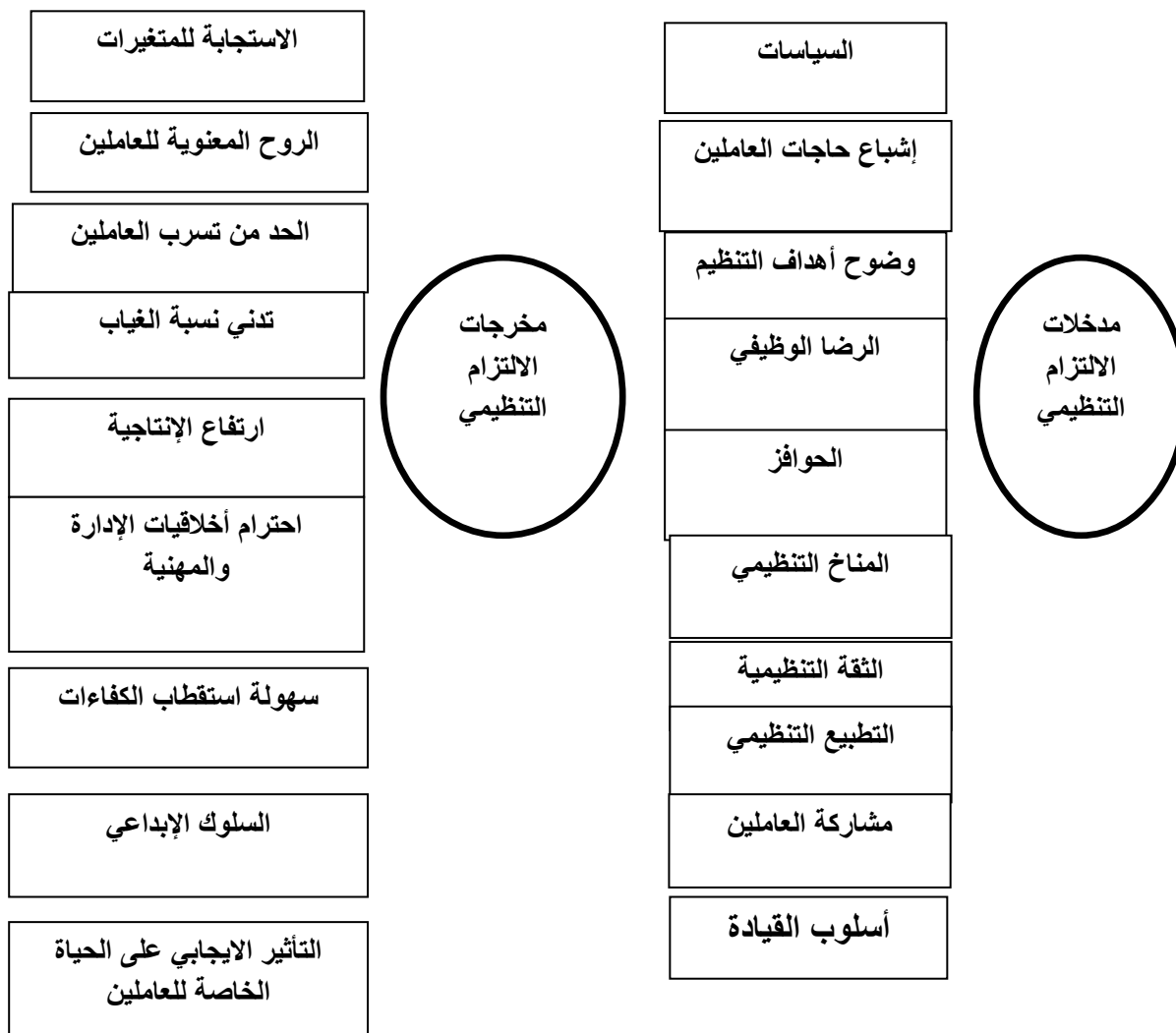
6. ارتفاع نسبة الإنتاجية: يرى اللوزي (1999) أن الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم، يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم، وقد أكدت الدراسة التي قام بها Heinzberger وجود علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى الابتكار، والإسهام التلقائي في حل المشكلات (رسمي، 2004).

7. احترام أخلاقيات الإدارة والمنظمة، والأخلاقيات المهنية والالتزام بها: تحرص المنظمات الناجحة على وجود أخلاقيات ايجابية تحكم مختلف التعاملات داخل المنظمة، سواء بين العامل والمنظمة أو بين العاملين أنفسهم، فكلما شعر العامل بالالتزام تنظيمي مرتفع تجاه منظمته، كلما كان أقرب للالتزام بهذه الأخلاقيات (أبو النصر، 2005).

8. سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة: بينت إحدى الدراسات أن القرار المبدئي من قبل الفرد للانضمام إلى تنظيم معين، إنما يرتبط بما يميل إليه الفرد من التزام ورضا، لأن المنظمة التي يشعر أفرادها بالالتزام مرتفع تصبح سمعتها جيدة مما يرغب الكفاءات في الانضمام لها (الأحمدي، 2004).

9. التأثير الايجابي على حياة العاملين الخاصة: أشارت الدراسات إلى أن العاملين الذين يشعرون بالالتزام تنظيمي مرتفع، يشعرون أيضا بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي (العجمي، 1990).

شكل رقم (08) مدخلات ومخرجات الالتزام التنظيمي التي تناولها الباحثون



المصدر: الباحث.

14) مصادر الدفع أو الطرد للالتزام التنظيمي:

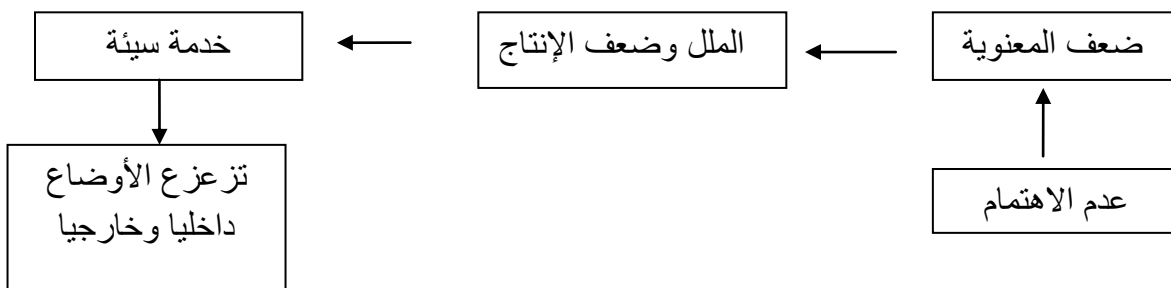
تدعي غالبية المنظمات أن العاملين هم رأس مالها الحقيقي، ولكنها في الواقع تنظر إليهم بنظرة مختلفة تقضي على التزامهم، وتدمر معنوياتهم، وتزيد من نسبة التسرب الوظيفي، ويؤدي ذلك إلى آثار اقتصادية سلبية على منتجات، وخدمات المتعاملين مع تلك المنظمات والأهم من ذلك كله على التزام العاملين، ومن أبرز العوامل الطاردة للالتزام ما يلي:

أ- **تدمير المعنويات:** إن المنظمة التي تنتظر للموظف على أنه يحتاج إليها أكثر مما تحتاج إليه، وتنتظر إلى تكلفة الموظف وتغفل قيمته الحقيقية، ولا تعامل الموظفين كما تحب أن يعاملوها، ويغلب عليها العمل الممل والاستهانة بجهود العاملين، والرقابة الدائمة والإحساس بالظلم وضعف القيمة التي تقدمها للمتعامل معها، والتغيير المستمر وإخفاء الحقائق، وغيرها من العوامل الأخرى النفسية والاجتماعية والإنسانية والمهنية، كلها عوامل طارئة للالتزام.

ب- **عدم الاستقرار والأمان الوظيفي:** أصبحت وظيفة اليوم تتسم بعدم الاستقرار وعدم الأمان الوظيفي في عالم سريع التغيير، لأن الشيء الوحيد المضمون في النظام الوظيفي الجديد هو لا شيء مضمون ولا شك أن التزام الموظف الذي يجلس على فوهة بركان، سيكون لنفسه وليس لمنظمتها، فهو سيضع إحدى قدميه داخل المنظمة وأخرى خارجها.

ج- **سياسة الجزرة والعصا:** إن المنظمة التي تتبع هذه السياسة للحفاظ على وهج الحلم وبريقه، فمن ناحية بالجزرة تقدم الوعود البراقة التي تنتظر الموظف الأمين الدعوب من علاوات سنوية وتأمينات ومكافآت وتقاعد وفرص الترقيّة لمناصب عليا ومن ناحية أخرى "بالعصا" تهدد بأن يفقد كل هذه المميزات ويفقد معها الشعور بالأمان، هذه السياسة كفيّلة بطرد الالتزام والانتماء الحقيقي للمنظمة (السويدان والعدلوني، 2003).

شكل رقم (09) تحفيز وتبني التزام العاملين



المصدر: (السويدان والعدلوني، 2003).

15) العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات التنظيمية الأخرى:

حدد بعض الباحثين في السلوك التنظيمي، عدد من المتغيرات التنظيمية التي لها علاقة بالالتزام التنظيمي نذكر البعض منها فيما يلي:

1-العلاقة بين الالتزام التنظيمي والروح المعنوية:

تشير الدراسات أن للالتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الأداء، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية، كما تناولها الباحثون والكتاب، بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الايجابية ترمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب أو المستحيل فرض الروح المعنوية بالقوة أو الإكراه، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي، عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة القصور في السياسات الداخلية والعيوب في بيئة العمل الداخلية، فيترتب عليها تدني الالتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية (اللوزي، 1999).

2-العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء المتميز:

يمتاز الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي من أهم عوامل ومقومات الإبداع الوظيفي، وفي هذا المجال يشير أيمن المعاني في دراسة أجراها عام 1989، إلى أن الالتزام التنظيمي كان أحد أهم مقومات الإبداع الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مؤسسات التدريب المهني في الأردن، كما يشير الباحث إلى أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن، مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الالتزام ودعمه

وتشجيعه للحصول على المزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي، إن الإبداعات في العمل الوظيفي هي واحدة من أهم البدائل المطروحة أمام المنظمات لمواجهة التحديات الكثيرة المتمثلة في التقدم التكنولوجي، والانفتاح والمنافسة، ونتيجة لأهمية هذا البديل تناوله الباحثون والدارسون بالكثير من الاهتمام، وقد عرف Turners (1989) الإبداع بأنه "عملية الإحساس بالمشكلات أو تغيير المعلومات وصياغة الأفكار والفروض واختبار تلك الفروض، وتعديلها بهدف الوصول إلى النتائج، وهذه العملية تقود إلى العديد من الاستنتاجات المتنوعة اللفظية والغير اللفظية الحسية والمجردة (الفهداوي، 2004).

أما الإبداع الإداري أو الوظيفي فقد عرفه الدهان (1989) بأنه "تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية إنتاج السلع أو الخدمة وتوزيعها".

3-العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتسرب العاملين:

يعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها، ويمكن تعريف التسرب كما أشار له الأدب التنظيمي "بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً" (موبيلي، 1986).

ويترتب على هذا التسرب آثار سلبية منها: تعطيل الأداء الوظيفي، الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات، تدني المعنويات، ارتفاع التكاليف، زيادة في أعباء العمل، وفي ظل هذا المناخ الغير السليم، فإنه يمكن النظر إلى الأفراد العاملين من أربعة جوانب، هي:

- المترقبون: هم الذين ينتظرون توفر فرص العمل الخارجية لترك وظائفهم الحالية.
- المضطرون: هم أولئك الذين لا يحبون أعمالهم ولكنهم يعملون من دون دوافع.
- المقبلون: هم الذين يحبون أعمالهم نتيجة لشعورهم بأنها تشبع حاجاتهم ولا توجد لديهم رغبة في ترك أعمالهم إلا إذا دفعتهم الحاجات الجديدة أو الإغراءات الكبيرة.

- المندمجون: هم من تتوافر فيهم الرغبة في عملهم نتيجة للإشباع حاجاتهم، وحصولهم على درجة عالية من الاستقرار الوظيفي، فهؤلاء يبقون في عملهم ويحققون أهداف المنظمة وأهدافهم.

وهنا يلاحظ أن المجموعة الأولى والثانية هم الأكثر رغبة في ممارسات السلوكيات السلبية الضارة بالتنظيم مثل الغياب المتكرر، وترك العمل في ساعات مبكرة، وعدم التعاون.. الخ. أما المجموعة الثالثة والرابعة فهم الأكثر التزاما وانتماء لمنظماتهم، وتتوافر فيهم الرغبة والاستقرار في العمل، وبذل الجهود لتحقيق الأهداف (موبيلي، 1986).

4-العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمكانة الاجتماعية:

المكانة الاجتماعية كما أشير إليها في الأدب الإداري "هي تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين في أي نظام اجتماعي"، والمكانة هي مرتبة الأفراد، كما حددها البناء التنظيمي، فهي إما مكانة رسمية أو مكانة اجتماعية يضيفها الآخرون على شخص ما، بسبب شعورهم نحوه وبذلك تأخذ الطابع الرسمي، ومعظم العاملين يبذلون قصارى جهدهم في العمل كمحاولة للحفاظ على مكانتهم، لأن فقدان المكانة يعتبر حدثا سيئا لأي فرد، وسببا في عدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل فيها بشكل مناسب، الأمر الذي يترتب عليه شعور الفرد بالقلق والاضطراب، ومن ثم ترك العمل نتيجة للشعور السلبي المتولد عنده.

وهناك أسباب عديدة تعطي أهمية لمفهوم المكانة الاجتماعية في العمل، هي: الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الفرد في البناء التنظيمي، ظروف العمل والأجر، الأقدمية، ما يحصل عليه الفرد من خارج بيئة التنظيم من تعليم ومكانة ومهنة (Harvey و brown، 1979).

5-العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي:

أما عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام فنجد أن هناك ارتباطا وثيقا بينهما، فقد أكد بعض الباحثين أن الالتزام التنظيمي عبارة عن قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ولا يمكن أن تفهم دون رضاه عن وظيفته (Porter، 1974).

وأن الالتزام والرضا مرتبطان بالمواقف والاتجاهات المتميزة، وأن رضا الأفراد عن العمل لا يرتبط بالضرورة بدافعيتهم أو بإنتاجيتهم، فحصول الفرد على مزايا وعوائد من وظيفته لا تجعله بالضرورة راغبا في أداء العمل الموكل إليه (عاشور، 1970).

ويستدل من ذلك أن رضا الأفراد عن الوظيفة لا يعني بالضرورة زيادة أدائهم، وقد أكد ذلك Kahn (1960) حيث قال: "أريد أن أبدأ بالتأكيد بدون رجعة أن الأداء والرضا الوظيفي لا يسيران بالضرورة معا"، وهذا المنطق ينطبق مع الرأي القائل أن وجود الالتزام لدى الأفراد لا يعني بأي حال زيادة أدائهم (Steers، 1977).

وقد أشار بورتر وآخرون (1974) إلى أن طبيعة الاختلاف بين الالتزام والرضا الوظيفي تكمن في أن الالتزام التنظيمي هو موقف ثابت نسبيا عبر الوقت بالمقارنة مع الرضا الوظيفي الذي يمثل مفهوما أقل استقرارا وأسرع تشكيلا من الالتزام التنظيمي، وأشار أيضا إلى أن الترتيب الزمني الوظيفي هو سابق للالتزام التنظيمي، وقد أيد هذا المفهوم Price و Mueller (1981) حيث اعتبرا الرضا الوظيفي سببا موقفيا للالتزام التنظيمي، وقد تناغمت دراسة Steers (1977) مع ما جاء أعلاه وهو أن الرضا الوظيفي سابق للالتزام التنظيمي.

بينما أشار Bateman (1984) إلى "أن الرضا الوظيفي هو نتاج الالتزام التنظيمي وأن للالتزام التنظيمي تأثير سلبي وإيجابي على الرضا الوظيفي، وأشار أيضا إلى أنه ربما يصبح العاملون مرتبطين بالالتزام قبل أي يمكن لمواقف الرضا أن تظهر بشكل ذي معنى، وقد يبدأ الالتزام التنظيمي في وقت مبكر تماما، وربما حتى كدالة للخبرات السابقة للانضمام للتنظيم".

وهذا الرأي يتسق مع البحوث السابقة التي تشير إلى أن العامل قد تتطور عنده مواقف تكون متسقة مع مستوى التزامه القائم للمنظمة التي ستوظفه Staw (1980)، وبطبيعة الحال فإن وجود الاختلافات الأنف ذكرها في المفهومين، لا يعني بأي حال من الأحوال انفصالهما تماماً عن بعضهما، وعدم تأثير أحدهما على الآخر، فسواء كان الرضا موقفاً سريع التكوين وسريع الزوال، أم العكس، فإن ذلك - بلا شك - له علاقة مباشرة مع الالتزام التنظيمي، وسواء كان الرضا سابقاً للالتزام أم العكس، فكلاهما يؤثران في بعضهما بعضاً، هذا وقد تتضارب الدراسات حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث أظهرت كثير من الدراسات وجود علاقة طردية بين الرضا والالتزام، بينما لم تظهر دراسات أخرى أية علاقة بين الرضا والالتزام التنظيمي، هذا وقد ميز كل من الباحثين تيت وماير Meyer وTett (1988) بين الرضا والالتزام التنظيمي في كون الرضا الوظيفي يرتبط بشكل أساسي وبشكل أكبر بالنية في ترك العمل، بينما يرتبط الالتزام التنظيمي بشكل أكبر في زيادة معدل دوران العمل لدى المنظمة.

16) أنماط ووسائل قياس الالتزام التنظيمي:

مما لا شك فيه أن جميع المنظمات تعمل بشكل يساعد على تحقيق مستويات معيشية جيدة لأفرادها العاملين، ولكي تستطيع هذه المنظمات الوصول إلى هذا الهدف لابد للقائمين عليها من أن يتابعوا تقويم نشاطها من وقت لآخر، للتعرف على ما قد تحققه لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية من ناحية، وعلى قوة الترابط بين أفرادها من ناحية أخرى، ونظراً للارتباط القائم بين ما قد تحققه المنظمات لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وبين التزامهم لها فإنه يمكن قياس مدى التزام الأفراد لمنظماتهم لتقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها (اللوزي، 1999).

وتستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، حيث يصنف عبوي وسائل قياس الالتزام التنظيمي كما يلي:

1. المقاييس الموضوعية: هي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل: رغبة الفرد في البقاء في المنظمة، مستوى أداء العاملين، الغياب عن العمل، دوران العمل، تعطل الآلات، كثرة الحوادث في العمل، ويرى عبوي أن هذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

2. المقاييس الذاتية: هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة بأساليب ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام سلبا وإيجابا، وأفضل طريقة لتطبيق هذا المقياس هي قائمة الإستبانة عن طريق أسلوبين:

أ- إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم ومدى حبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

ب- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى التزام الفرد بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى التزام الفرد (عبوي، 2006).

17) طرق قياس الالتزام التنظيمي:

حسب Lebrun (2007) يوجد عدد مختلف من المقاييس للالتزام التنظيمي، ونظراً لصعوبة استعراض كل المقاييس التي تستخدم في قياس الالتزام التنظيمي، سوف نذكر بعضاً منها بصفة مختصرة:

1-مقياس ثورنتن: وقد احتوى المقياس على 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن المقياس 8 فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

2-مقياس بورتر وزملائه: وقد أطلق عليه إستبانة التنظيمي (QCQ) ويتكون المقياس من 15 فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة، واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة.

3-مقياس مارش ومافري: حيث قدما مقياساً للالتزام مدى الحياة، يتكون من 4 فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس إدراك لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، وحث الفرد على الالتزام بقيم الالتزام بقيم العمل، وأخيراً إبراز نية الفرد للقاء في المنظمة.

4-مقياس جورج وزملائه: هو محاولة للقياس التنظيمي من خلال 6 فقرات، عبرت كل فقرة منها عن قيمة وهي: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في ميدان تخصصه، العمل مع زملائه بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة كموظف، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في التخصص.

5-مقياس آلان ماير وسميث: وهو مقياس ذو 3 أبعاد (البعد المستمر، والبعد المعياري، والبعد العاطفي)، يحتوي على 18 بنداً على شكل مقياس ليكرت LICKERT ذي 5 درجات حيث يتراوح سلم الدرجات فيه من موافق جداً إلى غير موافق جداً.

حيث اختار الباحث في موضوع بحثه مقياس آلان ماير وسميث.

18) فوائد قياس الالتزام التنظيمي:

بالرغم من أن قياس الالتزام التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهودا شاقة، إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك من الفوائد ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام، ومن هذه الفوائد:

أولاً: يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياساً على فترة سابقة من الوقت، أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى الالتزام للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

ثانياً: تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء، لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ما يتمتع به الأفراد من التزام لهذه المنظمة.

ثالثاً: إن قياس الالتزام التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لمعرفة مشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

رابعاً: إنَّ البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة بالالتزام التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بالأثر الإيجابي على المنظمة وعلى الأفراد، وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل، وزيادة الثقة والمصداقية، كما تحث الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة.

خامسا: تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل، من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر الالتزام أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض التزام العاملين للتنظيم (Lebrun ، 2007).

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل تحديد مفهوم الالتزام، ثم قدمنا بعض المصطلحات القريبة من الالتزام، ثم عرضنا أنواع وجهات الالتزام، فيما بعد قمنا بتعريف الالتزام التنظيمي، وما هي أهمية الالتزام التنظيمي، كما بينا خصائص الالتزام التنظيمي، مع شرح تفصيلي لمراحل تطوره لدى الفرد، وكذلك ذكرنا بعض نماذج أبعاد المكونة للالتزام التنظيمي، وما هي العوامل المؤثرة فيه، مع التأكيد على أهم العوامل المساعدة في تنمية هذا النوع من الالتزام، وبالتالي عرضنا النتائج والآثار الناجمة عن الالتزام التنظيمي، ومصادر الدفع أو الطرد لهذا الالتزام، وشرحنا العلاقة الموجودة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات الأخرى، وآخر الفصل خصصناه إلى أنماط وطرق قياس الالتزام التنظيمي، مع ذكر الفوائد الناجمة من قياس هذا المتغير التنظيمي.

الفصل الرابع الأستاذ الجامعي

مدخل

نعرض في هذا الفصل، الذي خصصناه للأستاذ الجامعي، وهو أحد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، تعريف مفهوم الأستاذ الجامعي، وبيان مكان عمل هذا الأستاذ وهو الجامعة، ثم نذكر الخصائص التي يتميز بها الأستاذ الجامعي، وبعدها نتطرق إلى أبرز الأدوار التي يؤديها الأستاذ الجامعي، مع ذكر مختلف الحقوق التي لا بد أن تتوفر للأستاذ، وآخر الفصل خصصناه لتقديم بعض أوصاف الاتزان الانفعالي للأستاذ الجامعي.

1. مفهوم الأستاذ الجامعي:

عرف السالم الأستاذ الجامعي "بأنه أحد أعضاء هيئة التدريس، وهم أساتذة التعليم العالي الذين يعملون في نطاق الجامعات والكليات الأخرى، التابعة للوزارات والمؤسسات المختلفة، ويقومون بمهام التدريس والبحث العلمي وإرشاد الطلبة والإشراف على الدراسات العليا، والمشاركة في اللقاءات والاجتماعات داخل الجامعة، وتقديم الخبرات والاستشارات داخلها وخارجها، ونحو ذلك من المهام التي تتطلبها خدمة المجتمع الداخلي والخارجي" (السالم، 2002، 14).

عرف سهيل رزق نياي الأستاذ الجامعي "بأنه عنصر من عناصر العملية التعليمية باعتبارها نظاماً، فهو الميسر والمنظم والمطور لعملية التعليم والتعلم، وهو القائم مباشرة على تنفيذ مهمة تدريس المواد والمساقات الدراسية، من أجل إحداث التغيير المرغوب فيه، في أي نمط من أنماط السلوك لدى المتعلمين" (نياي، 2005، 4).

2. مفهوم الجامعة:

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لمفهوم الجامعة، فقد يظن كثيرون أن الجامعة مكان درس وإطلاع فقط، وأن نهوضها بمهنة التعليم يعفيها من أي واجب آخر، لكن الحقيقة غير ذلك،

فالجامعة ليست غرفة دراسة فحسب؛ بل هي قاعات للمحاضرات، مكتبة، مختبرات، قاعات، اجتماعات ومسرح، حديقة، ملاعب رياضية، زيارات ميدانية، رحلات تعليمية، مجلة، جمعيات متنوعة، حياة تحترم فيها شخصية الأفراد، علاقات مختلفة، ندوات ومحاضرات ثقافية متنوعة، أسر جامعية، مشروعات علمية وعلاقات مع المجتمع بأوضاعه وآماله ومشكلاته وغيرها. وتعرف الجامعة على أنها مركز انبثاق العلوم بأنواعها؛ إذ يعتبرها المشرع الجزائري للتعليم مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تسهم في تعميم ونشر المعارف وإعدادها وتطويرها، وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد.

وهي كما عرفها علي الكنز "أنها من بين الأنظمة التي يتشكل منها الواقع الاجتماعي، فهي المصنع الذي يتخرج منه قادة الفكر في البلاد، ومنابع العلم والمعرفة والنواة الأساسية في تكوين الإطارات وتكوين الثقافة الوطنية، وعليه تعتبر الجامعة نظاما مفتوحا له مدخلاته، يحصل عليها من المحيط، منها: هياكل، مواد، طاقات، تجهيزات، طلبة، أعضاء هيئة التدريس، إداريين وممولين...، حيث تزوده هي الأخرى بمخرجات تخدم المجتمع، منها: طلبة مهنيون لشغل مناصب تتماشى واختصاصاتهم ومؤهلاتهم العلمية، وبحوث علمية وأجور ممنوحة للمساهمين في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، من خلال أدائهم لمهامهم التعليمية والبحثية والإدارية، وتتمثل المهام الأساسية المنوطة بالجامعة فيما يأتي:

- تسهم في تعميم ونشر المعارف وإعدادها وتطويرها.
- تكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد، وفقا للأهداف المحددة في التخطيط الوطني.
- تضطلع بترقية الثقافة الوطنية.
- تسهم في تطوير البحث وتنمية الروح العلمية.
- تتولى تلقين الطلاب مناهج البحث.
- تقدم أي عمل لتحسين المستوى وتحديد المعلومات والتكوين الدائم.

- تتولى نشر الدراسات ونتائج البحث.

وتبرز أهمية الجامعة في كونها نظاما له مدخلات ومخرجات، وباعتبار أن عضو هيئة التدريس أحد أهم وأبرز المدخلات؛ إذ هو الركيزة الأساسية فيها، والوسيلة الأولى التي يمكن بها للجامعة أن تحقق أهدافها التدريسية والبحثية وحتى الإدارية، فلا يمكن أن تتم العملية التحويلية في هذا النسق المفتوح دون وجود أداة التحويل، وهي عضو هيئة التدريس" (زرقان، 2013، 107 - 108).

يتعاطم الدور الذي تقوم به الجامعات في عصرنا الحالي، عصر الفضاءات المفتوحة، التي كثرت فيها شبكات الاتصال والمعلومات العالمية، التي يسرت التواصل بين الشعوب، وفتحت المجال أمام أفراد المجتمع؛ للوصول إلى قواعد معلومات وبيانات متنوعة وضخمة بسرعة مذهلة؛ مما شكل مجموعة من التحديات أمام الجامعة لتحقيق أهدافها ورسالتها، كمؤسسة تعليمية اجتماعية ينبغي لها مسايرة الاتجاهات العالمية في التربية، بالإضافة إلى تحقيقها لمعايير الجودة الشاملة في التعليم التي تنعكس فيما بعد على المجتمع من حولها.

ويمكن القول إن الجامعات هي عبارة عن وحدات إجرائية عملية، تقوم بدراسة فلسفة التربية وأهدافها وترجمتها إلى أساليب عملية، وإجراءات محددة؛ لإعداد الطلبة وتدريبهم؛ لمواجهة التغييرات الاجتماعية، وربط الجامعة بالحياة العملية والواقعية التي يعيشونها، وتنمية القيم والأفكار الثقافية والحضارية والروحية وتهذيبها وتعزيزها لديهم، وتطهيرها من الشوائب والخرافات والأمور الدخيلة، كما أنها تعمل على عرض المشاكل التي تواجه الطلبة وغيرهم، وتدرسها وتتعرف على طرائق حلها، والتخلص منها بأساليب مناسبة؛ لحمايتهم من الوقوع في الطرق التي تؤدي إلى الانحراف؛ حتى تتكون شخصية الطالب المتوازنة والمتكاملة والسليمة من الناحية النفسية والاجتماعية.

لقد كانت المجتمعات دائماً تنظر إلى الجامعات على أنها مؤسسة تعليمية بحتة، مهمتها تزويد الطلبة بقدر معين من المعرفة فقط، ولكن في ضوء الفلسفة المجتمعية والتربوية الحديثة أصبحت تنظر لها على أنها مؤسسات اجتماعية وتربوية، تحاول من خلال العملية التعليمية تحقيق الإعداد العلمي والمهني للطلاب، وذلك بما يؤهلهم للحياة العملية، وكذلك التفاعل والاستجابة والتوافق مع المجتمع من حولهم.

ومن الأمور التي تعد في غاية الأهمية الأخرى التي تقوم بها الجامعات، هو البحث العلمي، سواء كانت هذه البحوث أكاديمية أو تطبيقية؛ حيث إن هذا النشاط يعد أساسياً ومكماً لدورها كعنصر إشعاع حضاري داخل المجتمع؛ حيث إن هذا النشاط سوف يؤدي إلى تنمية المعرفة العامة في المجتمع وتطويرها، وبذلك كان لابد لها من القيام بهذه المهمة وتدريب العاملين فيها على أصول البحث العلمي وأساليبه، وتوفير المناخ العلمي المناسب فيها؛ لكي تبذل عقول أسانيتها ومفكراتها لإنتاج البحوث العلمية بمختلف التخصصات، وبخاصة البحوث التطبيقية التي تحاول حل العديد من القضايا والتناقضات الموجودة في المجتمع، ومعالجتها من خلال توفير المراجع والكتب العلمية والأجهزة والمعدات والأدوات، وتدريبهم على استخدامها بكفاءة وفاعلية، وبهذا فهي تستطيع إثراء المعلومات المتداولة في المجتمع وتطويرها، للرقى بها ومحاولة اللحاق بمصاف الدول المتقدمة (الحسناوى، 2009).

ويمكن حصر أهم الأهداف التي تسعى الجامعات لتحقيقها فيما يلي:

- إعداد الكوادر العلمية ذات المستوى العلمي المرتفع في جميع المجالات الاقتصادية، والسياسية، والمعرفية، والاجتماعية.... الخ، الأمر الذي يحرك طاقة المجتمع ويدفعها لتحقيق التقدم.

- تأصيل حالة الإبداع في البحث العلمي لدى جميع القطاعات بالجامعة؛ للوفاء بحاجات المجتمع ومتطلباته؛ ومن ثم مساعدته على إيجاد حلول للمشكلات التي يعاني منها، مع دعمها الدائم لتلبية الاحتياجات المتجددة لدى المجتمع.
- السعي لمواكبة الثورة العلمية والتكنولوجية والتطورات السريعة، في ظل ما تطرحه العولمة من مفاهيم وتطبيقات.
- تنمية الكوادر القيادية في شتى المجالات، فالتعليم الجامعي من شأنه إكساب الأفراد وتنمية الإمكانيات والقدرات العقلية، بما يؤهلهم لقيادة حركة الفكر، والتجديد في المجتمع (الكيلاي، 1989، 7).

3. خصائص الأستاذ الجامعي:

1) المحاضر الجامعي كحجة في الموضوع الذي يدرسه

إن التدريس أولاً وقبل كل شيء، كما تشير إلى ذلك بربارا ماتير وزملائها (2000) موضوع يفترض أن يكون فيه المحاضر ملماً بأطرافه كافة، وعليه فإن محاضري الجامعة هم على درجة من التخصص، شأنهم في ذلك شأن الحاذق في صنعه، وأن يكون خبيراً فيما يقوم به.

فمن الضروري جداً أنه حين يخصص للأستاذ الجامعي أحد المقررات الدراسية، تقديم الأفضل والأحسن لطلبته، وتظهر بعض الدراسات، حسب بربارا ماتير وآخرين (2000) أن فشل المحاضرين في أداء ما هو متوخى منهم القيام به، يعود إلى افتقار الإعداد الكافي، ضعف أساليب الإلقاء، والانجرار بالمحاضرة إلى مستوى أكاديمي أعلى أو أدنى من مستوى الطالب، وعدم التحسس لما يتوقعه الطلبة (ماتير وآخرون، 2000، 28).

فعلى الأستاذ الجامعي أن يأخذ بعين الاعتبار، عند دخوله قاعة المحاضرة، تحضيره وإعداده الجيد لمحاضرتة التي سوف يلقها على طلبته، مراعيًا في ذلك عدة جوانب، منها

تعريف الموضوع وتحديد الهدف منه، ومستوى الطلبة الحاضرين، إضافة إلى المكان والمدة المستغرقة ومصادر الاطلاع، وربما بعض الصعوبات التي قد تبرز خلال ذلك، وعليه معالجتها، وبذلك تشير بربارا ماتير وآخرون (2000) إلى مجموعة خصائص للمحاضرين الجامعيين المتميزين، ومنها:

- امتلاك صوت واضح ونطق سليم.
- التحدث بصورة معتدلة.
- استخدام صوت قوي.
- توظيف الأسلوب الإلقائي الحواري.
- استخدام لغة ومصطلحات سهلة الفهم.
- استخدام تعبيرات الوجه والإشارات.
- النشاط وبعث روح الحماس (ماتير وآخرون، 2000، 33).

2) المحاضر الجامعي كمخطط ومنظم للوقت

على المحاضر أو الأستاذ الجامعي أن يعمل على تطوير مهارته المتعلقة بالتخطيط وتنظيم الوقت، ويكون ذلك التخطيط يوميا وأسبوعيا وخلال العام الدراسي بأكمله، حتى يتمكن من إنجاز أعماله المنوطة به بنجاح، وعليه، حددت بربارا ماتير وآخرون المهام التي يحتاج المحاضر الجامعي الوقت للقيام بها، وهي:

- إعداد المحاضرات.
- إعطاء المحاضرات.
- الإشراف على الطلبة في إنجاز بحوثهم.
- القيام ببحوثه الخاصة.
- تنظيم الواجبات التي ستعطى للطلبة.

وضع وتصحيح أوراق الامتحانات.

حضور الاجتماعات والمؤتمرات التي يقيمها القسم (ماتير وآخرون، 2000، 34).

وبالتالي من الضروري جدا عند القيام بتخطيط الوقت، الأخذ بعين الاعتبار الأهمية النسبية لتلك المهام، والترتيب الذي يجب إنجازها بموجبه، حسب الأولوية والقدرة على الإنجاز، وحتى يتمكن الأستاذ المحاضر من التخطيط لكل أعماله ومهامه الملزم إنجازها، أن يكون على درجة من المرونة حتى يصل إلى أهدافه.

3) المحاضر الجامعي كخبير ومرشد

يوجد في أغلب مؤسسات التعليم العالي، قسم لعلم النفس الإكلينيكي، بالإضافة إلى قسم للإرشاد والاستشارة، وعادة ما يكون المختصون في هذه المجالات من أصحاب الخبرة المهنية، حيث يعملون على تقديم المشورة والمساعدة للطلبة الذين يحتاجونها، وهو ما أيدته ماتير وزملاؤها، على أنه بالرغم من وجود هؤلاء المختصين، إلا أن الطلبة قد يلجئون إلى الأساتذة الجامعيين طلبا للنصيحة والمشورة في العديد من الأمور الشخصية، ولأن أغلب المحاضرين الجامعيين هم أكبر سنا من الطلبة، فمن المتوقع أن يقوم هؤلاء بدور الآباء، فمن المعروف عن الطلبة أنهم يضعون ثقتهم في بعض أساتذتهم، حتى وإن لم يكونوا مدرسيهم الفعليين.

وبالتالي كان على المحاضر الجامعي أن يحترم الثقة التي يضعها فيه الطلبة حين مجيئهم إليه، وأن يحتفظ بخصوصية ما يدور من حوار، فإن استطاع الأستاذ الجامعي الوصول إلى كسب ثقة طلبته، ونجاحهم في حياتهم بفضل مساعدة هذا الأخير، فإنه يكون لا محالة، مثالا يقتدي به في طلب النصح والمساعدة (ماتير وآخرون، 2000، 38).

4) المحاضر الجامعي كباحث

إضافة إلى قيام المحاضر الجامعي بأعماله التدريسية، فإنه من الضروري كذلك مواصلة جهوده في ميدان البحث، إذ يتوقع من الأستاذ الجامعي إظهار الكفاءة في التدريب، إذ أن العامل الحاسم الذي يتعلق بكفاءة المحاضرين يتمثل في عدد البحوث المنشورة.

فعملية القيام بالبحوث وتطبيقاتها، إنما يساعد كثيرا في عملية إيجاد بعض الحلول المناسبة لمشكلات المجتمع التي يعانيتها، إضافة إلى كون عملية البحث ضرورية جدا لإثراء المواد الدراسية التي يلقيها الأستاذ المحاضر أمام طلبته بدرجة كبيرة (ماتير وآخرون، 2000، 40).

5) المحاضر الجامعي كمستشار

إن إقامة جامعة ما في أي مجتمع، ستقدم منفعة في جوانب كثيرة، إذ تمثل مركزا يتم من خلاله جلب الخبراء للنشاطات المحلية والوطنية، ويتوقع من هؤلاء الخبراء تقديم الخدمة التي تتطوي على مهارة عالية للمجتمع، ومن هذا المنطلق فإنه يستعان بأساتذة الجامعة من أجل:

- إعطاء المحاضرات العامة بشأن المواضيع الأكاديمية.
- ترأس اللجان التي يتم تنظيمها في المجتمع.
- إجراء البحوث ذات الصلة بقضايا المجتمع.
- إيداء المساعدة في الأعمال الموسعة (ماتير وآخرون، 2000، 42).

4. أدوار الأستاذ الجامعي:

من مراجعة الأدبيات التي تناولت دور عضو هيئة التدريس، تصنف أدواره في

المجالات الرئيسية الآتية:

1) أدواره تجاه طلابه: وتشمل التدريس، والتقويم، والإرشاد والتوجيه، والإشراف على

بحوث الطلبة ودراساتهم، سواء في المرحلة الجامعية الأولى أو المراحل التالية، وتيسير وتسهيل عملية التعلم، وإعداد المواد التعليمية والأدلة الدراسية.

(2) أدواره تجاه المؤسسة التي يعمل بها: وتشمل العمليات الإدارية، بما فيها من

مشاركة في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات وتخطيط البرامج والخطط والمشاركة في الاجتماعات واللجان والهيئات المتخصصة في الجامعة، وتمثيل الجامعة أو كلياتها في المحافل الرسمية أو الشعبية.

(3) أدواره تجاه المجتمع المحيط به: وتشمل خدمة المؤسسات ذات العلاقة في المجتمع

المحلي ونشر الثقافة، وتقديم الاستشارات، وإجراء الدراسات والأبحاث التي تعالج المشكلات التي يعاني منها المجتمع، وتدعيم علاقة الجامعة بمؤسسات المجتمع المحلي، وتفعيل دور المؤسسات الحكومية والأهلية في خدمة طلاب الجامعة.

(4) أدواره تجاه نفسه: وتشمل سعيه نحو رفع مستوى تأهيله، وتطوير ذاته مهنيًا من

خلال الاطلاع والبحث، والمشاركة في المؤتمرات، وتنظيم الزيارات، وحضور حلقات النقاش، والدورات التدريبية، وتبادل الزيارات مع زملاء في الجامعات الأخرى.

إن هذه الأدوار يكمل بعضها بعضاً، وجودة التدريس ترفض الإدعاء بأن أدوار عضو

هيئة التدريس تنحصر في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وذلك لأن التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية والتحولات الاقتصادية والسياسية في العالم تقتضي أن يكون عضو هيئة التدريس عاملاً مؤثراً في مجتمعه، ولذلك لا بد من المواظبة على تطوير ذاته وأداء أدواره بما ينسجم وروح العصر، لهذا فإن عضو هيئة التدريس ينبغي أن يكون مسلحاً بالكفاءات الشخصية، والمعرفية، والأدائية التي تمكنه من أداء هذه الأدوار بفاعلية.

ويرى جويل أن أهمية دور المدرس الجامعي المعاصر ازدادت في هذا العصر، حيث

لم يعد قاصراً على زيادة المعرفة، بل تعدها للمساهمة في تغير النظام التربوي، من أجل تحقيق التعليم الملائم والوظيفي، وإنه يجب أن يكون ملتزماً تجاه مجتمع عماده العدل

والمساواة، ولذلك ينبغي عليه العمل على ترسيخ هذه القيم ونشر المعرفة والمهارات في المجتمع (أبو نوار وبوظانة، 1990، 121).

5. حقوق الأستاذ الجامعي:

تكفل اللوائح التنفيذية في الجامعة والمواد المندرجة في المرسوم التنفيذي 130 رقم 08 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 هـ الموافق 03 مايو سنة 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الجامعي الباحث، الكثير من الحقوق لأعضاء هيئة التدريس الجامعي؛ منها ما يلي:

- الإجازات والعطلات بمختلف أنواعها، ومنها العطلة العلمية التي مدتها سنة واحدة على الأقل، لتمكين الأستاذ من تجديد معارفه والمساهمة بذلك في تحسين النظام البيداغوجي والتنمية العلمية الوطنية، ويعتبرون طوال السنة في وضعية نشاط.
- التكليف بالعمل الإداري إلى جانب العمل الأصلي.
- حضور المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي التي تتصل بنشاطاتهم المهنية برخص غياب تكفل عدم فقدان الراتب.
- الإعارة والانتداب لشغل إحدى المناصب الإدارية والسياسية خارج الجامعة.
- الاستفادة من تكييف الحجم الساعي للتدريس في حال التحضير لرسالة الدكتوراه.
- الانخراط وممارسة نشاطات البحث العلمي في فرق أو مخابر بحث.
- الحصول على تربص قصير المدى بهدف تحضير رسالة الدكتوراه أو تحسين وتطوير المستوى.
- الحصول على مكافآت وحوافز مالية من ممارسة النشاطات البحثية.
- الاستفادة من جميع الامتيازات المقررة في لجان الخدمات الجامعية الاجتماعية.

- الترقية في الدرجات والرتب عند استكمال الشروط القانونية (بواب، 2014، 149 - 150).

وفي مشروع ميثاق أخلاقيات الجامعة الجزائرية، وضعت لجنة من وزارة التعليم العالي جاء في بند حقوق الأستاذ ما يلي:

إن للأستاذ الجامعي دورا محوريا يؤديه في تكوين إطارات الأمة ، وكي يقوم بدوره على أكمل وجه ويتحمل مسؤوليته الثقيلة المتمثلة في تكوين أجيال الغد، يجب على الدولة أن تضع الأستاذ في منأى عن الاحتياج ، ويجب أن يكون الأستاذ مرجعا من حيث قيم الكفاءة والأخلاق والنزاهة والتسامح.

ويجب على الجامعة ضمان الالتحاق بمهنة الأستاذ الجامعي على أساس المؤهلات الجامعية الضرورية والخبرة المطلوبة، كما يجب عليها أخذ كل التدابير لتضمن حق الأساتذة الجامعيين في العمل بعيدا عن كل تدخل من أي نوع كان ، ما داموا ملتزمين بمبادئ المهنة وآدابها .

يجب أن تخضع كل القضايا المتعلقة بإدارة وتحديد برامج التعليم ، وبرامج البحث والنشاطات المحيطة بالجامعة، ومنح الموارد إلى قرارات جماعية، أي أنها تخضع إلى تقاسم المسؤوليات والحقوق، بين كل المعنيين ليكونوا طرفا فاعلا في اتخاذ القرار، لذا يجب إحداث مرصد للمساواة بين الأطراف يسهر على تطبيق هذه المبادئ داخل المؤسسات .

تسهر الدولة من خلال الجامعة، على ضمان العمل للأساتذة الجامعيين الذين يؤدون مهامهم بشرف وكفاءة ، على أن يثبت الأستاذ كفاءة مستمرة بانجاز دروس ذات نوعية ومنشورات في مجلات دولية ونشاط بحث تكويني قيم .

تعد عملية تقييم وتقدير عمل أساتذة التعليم العالي جزءا لا يتجزأ من مهام التعليم والبحث، يجب أن يقوم التقييم فقط على المعايير الأكاديمية لتقدير نشاطات التعليم والبحث

ونشاطات مهنية أخرى، ويتم من طرف نظراء الأستاذ الباحث المعني من الجامعة نفسها أو من طرف فريق خبراء من جامعات أخرى، ومع ذلك يبقى من الصعب قياس ملكة شخصية نادرا ما تبرز في شكل منتظم وغير منقطع.

لا يمكن إخضاع أي عضو من الأسرة الجامعية لإجراءات تأديبية، بما فيها الطرد، إلا لأسباب عادلة وكافية مدعومة بأدلة يقدمها نظراء المعني المجتمعين لهذا الغرض في هيئة مستقلة أو يدلي بها جهاز حيادي، يجب على الأستاذ الجامعي في حالة ارتكابه لأخطاء مهنية أن يمثل أمام نظراء، الذين يمكنهم في حالة وجود أسباب خطيرة ومؤكدة اتخاذ قرار بإقصائه من الجامعة، وعندها تباشر الإدارة الجامعية تنفيذ الإجراءات التأديبية المقررة من طرف لجنة التأديب المشكلة من جامعيين.

ومن جانب آخر، يتعين على عاتق الدولة، في حدود إمكانياتها المالية، اتخاذ التدابير اللازمة لضمان راتب كافٍ لأستاذ التعليم العالي، يمكنه من التفرغ كلياً لمهامه ويوفر له الوقت الضروري للاستفادة من التكوين المستمر والتجديد الدوري لمعارفه. لا بد أن تكون الرواتب الممنوحة في مستوى أهمية وظيفية الأستاذ الباحث، باعتباره مكوناً للنخبة في نظر المجتمع، وكذا بالنظر للمسؤوليات المختلفة التي تقع على عاتقه منذ التحاقه بالمهنة، وعلى الدولة ضمان رواتب تضاهي تلك الممنوحة في مهن أخرى تتطلب مؤهلات مماثلة أو معادلة (مشروع ميثاق أخلاقيات الجامعة الجزائرية، 2009).

6. الأستاذ الجامعي والأتزان الانفعالي:

تعتبر سمة الأتزان الانفعالي من أهم السمات التي يفترض أن يتسم بها المدرس بالجامعة، لما لها من ارتباط وثيق بجوانب الشخصية الإيجابية القادرة على ضبط النفس والتحكم في الذات، كما تتميز بالقدرة على تعديل وتكييف السلوك، خاصة وأن الأستاذ الجامعي، وهو في غرفة الصف لا بد وأن يتعرض إلى مواقف صفيّة وأنماط مختلفة من

السلوك الصادر عن طلبته، فيجد نفسه مرغماً على ضبط انفعالاته، دون اندفاع أو إجماع، بصورة تؤدي إلى نجاحه في مواجهة تلك المواقف والتعامل مع مختلف أنماط السلوك الصادرة عن طلبته خلال أدائه التدريسي.

وعليه، يكشف لنا البحث في مجال التدريس الجامعي عن عدد من الخصائص والمهارات التي يتّصف بها الأستاذ الجامعي المتميز، فقد بينت نتائج دراسة جوخ Gough 1952 أن المدرسين الذين يتّصفون بالأداء الجيد والممتازين يتّصفون بخصائص الرضا والالتزان الانفعالي.

وكانت علاقة ارتباط الاتزان الانفعالي إيجابية بكفاءات العلاقات الشخصية بين المدرس والمتعلمين، وكفاءات استخدام المدرس للمادة العلمية وتوصيل المعلومات، وكفاءات الأداء كما تلاحظ في عملية التدريس... وقد أثبتت ذلك دراسات كل من Burkard (1963) و Isacon (1962) و Leeds (1979) وعبد الرحمان صالح الأزرق (2000) أن هناك عددا من الخصائص الشخصية والسلوكية التي تسهم في نجاح الأستاذ الجامعي، وضبط ثمان خصائص كانت أولها الرغبة في التدريس، وتوسطها خاصية الاتزان الانفعالي، أما آخرها فكانت اتساق فكر الأستاذ الجامعي ومنطقيته، وأن من ضمن الخصائص الوجدانية التي ارتبطت بالكفاءات المهنية لدى المدرسين كانت سمة الاتزان الانفعالي التي احتلت المرتبة الثالثة بعد سمة الموضوعية والدفء والفهم القائم على التعاطف (أبو حطب، 1990).

وفي دراسة لسليمان عبيدات (1991) حول الصفات الجيدة للأستاذ الجامعي قدم قائمة لأبرز الصفات التي يرى الطلبة وجوب توفرها في الأستاذ الجيد، ورتبها حسب أهميتها، فتوصل إلى أن صفة احترام الطلبة قد احتلت المرتبة الأولى، وكانت صفة "الاتزان الانفعالي" في المرتبة الثامنة من أصل تسع وعشرين صفة.

كما قام الشخبي (1991) بدراسة على عينة من طلبة كليات التربية بجامعة عين شمس وقناة السويس بجمهورية مصر العربية، بلغ عددهم 748 طالبا وطالبة، في السنوات النهائية لتقيس الصورة المفضلة والواقعية للأستاذ الجامعي، من وجهة نظر طلابه لأثني عشر مقوما من المقومات الشخصية والمهنية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن سمة "الاتزان الانفعالي" احتلت المرتبة العاشرة لخصائص الأستاذ.

أما دراسة يوسف عبد الفتاح (1994) فقد تناولت ثلاثة أبعاد، حدد فيها خصائص الأستاذ الجامعي وهي: الخصائص الأكاديمية، الخصائص الانفعالية، الخصائص الاجتماعية، وذكر أول الخصائص الانفعالية هي "الاتزان الانفعالي" الذي يجعله كمعلم ناجح في العملية التربوية.

وكشفت دراسة نافذ يعقوب (2005) بأن الكفاءات المهنية والصفات الشخصية المرغوبة في الأستاذ الجامعي، من وجهة نظر طلاب كلية المعلمين في السعودية، وكان من أهم الكفاءات في البعد الشخصي سمة "التوازن في الردود الانفعالية" والتي احتلت المرتبة الرابعة من ست صفات شخصية (الأسود، 2014).

خلاصة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل الذي خصصناه للأستاذ الجامعي، وهو أحد أعضاء هيئة التدريس للجامعة، إلى تحديد مفهوم الأستاذ الجامعي، ثم عرفنا بعد ذلك مكان عمل هذا الأستاذ وهو الجامعة، وذكرنا ما هي الخصائص التي يمتاز بها الأستاذ الجامعي، وبعدها تطرقنا إلى إبراز الأدوار التي يقوم بها الأستاذ الجامعي، مع ذكر أنواع الحقوق التي لا بد أن تتوفر لدى هذا الأستاذ، وفي خاتمة الفصل قدمنا بعض أوصاف الاتزان الانفعالي للأستاذ الجامعي.

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس

منهجية البحث

مدخل

يحتاج كل بحث إلى إطار منهجي يتفق مع طبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث، والأهداف التي يسعى للوصول إليها، وفي هذا الفصل الخاص بالإطار المنهجي للبحث، سيتم التطرق إلى منهج البحث، وتعريف مجتمع البحث ومكان البحث، مع ذكر عينة البحث وخصائصها. ثم نذكر أدوات جمع البيانات، كما سيتم عرض مفصل لمقياس الالتزام التنظيمي، ومقياس الرضا الوظيفي، وخصائصها السيكمترية، وذلك عن طريق حساب كل من درجات صدق وثبات هذه المقاييس، ثم نقوم بعرض كل المعلومات المتحصل عليها، من خلال مقاييس البحث لمعالجتها إحصائياً عن طريق برنامج SPSS.

1. منهج البحث

اعتمد هذا البحث من أجل الوصول إلى أهدافه والإجابة عن أسئلته على المنهج الوصفي الارتباطي، ولم يقف المنهج الوصفي عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما كما يشير العساف (2003) يتعدى ذلك إلى توضيح العلاقة ومقدارها واستنتاج الأسباب الكامنة وراء سلوك معين من معطيات سابقة، والبحث المسحي الارتباطي هو الذي يسعى لدراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المختلفة، حيث أن الباحث يحاول معرفة العلاقة بين تغير ظاهرة معينة والتغير الذي يصاحبه في ظاهرة أخرى، عن طريق استخدام أساليب الارتباط الإحصائية مثل سبيرمان وبيرسون (القحطاني وآخرون، 2004).

وهذا ما أكده سابقاً كذلك في هذا الإطار سامي ملحم (2000): أن المنهج الوصفي الذي يعتبر الأسلوب الأكثر شيوعاً بين الباحثين، هو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً، عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، ويتناول هذا المنهج ما هو

كائن من ظواهر ووقائع وأحداث، ويقوم بتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة، كالتعرف على العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، عند الأفراد والمنظمات موضوع البحث الحالي.

ولقد طبق الباحث في بحثه هذا المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لطبيعة البحث، وأهدافه في الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتحديد طبيعة ارتباطهما، ومقدار هذه العلاقة واتجاهها.

2. مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من كل عناصر هيئة التدريس بجامعتي الجزائر 2 والبلدية، المتمثلة في الأساتذة الجامعيين بمختلف رتبهم المهنية والأكاديمية، والذين يزاولون وظائفهم بصفة دائمة في مؤسساتهم الجامعية.

3. مكان البحث

تم تطبيق هذا البحث على الأساتذة المداومين على اختلاف رتبهم المهنية والأكاديمية في جامعتي الجزائر 2 والبلدية، حيث كان تصنيفهم وتوزيعهم حسب مكان عملهم، كما هو مبين في الجدول رقم 02 التالي:

جدول رقم 02 توزيع أفراد عينة البحث حسب الجامعة

اسم الجامعة	عدد الأساتذة	النسبة المئوية
جامعة الجزائر 2	67	61%
جامعة البلدية	43	39%
المجموع	110	100%

نلاحظ من الجدول رقم 02 أن النسبة الكبيرة للأساتذة الخاضعين للبحث ينتمون إلى جامعة الجزائر 2، حيث نسبتهم بلغت 61%.

4. عينة البحث

اعتمد الباحث على اختيار عينة طبقية عشوائية من الأساتذة بالجامعات الجزائرية، حيث وقع الاختيار على جامعتي الجزائر 2 والبلدية، للتسهيلات التي وجدناها لانجاز هذا البحث، حيث بلغت نسبتها 10 % من المجتمع الأصلي، حيث بلغ عدد أفراد العينة 155 أستاذا، بمختلف رتبهم المهنية والأكاديمية واختلاف الجنس والسن والأقدمية المهنية.

حيث تم توزيع عدد استبيانات البحث على عدد أفراد العينة البالغ عددهم 155 أستاذا، وتم ذلك بمساعدة الزملاء الأساتذة على مستوى الجامعتين، استلم الباحث 155 استبيانا، وألغى 45 منها، لعدم موافقتها للشروط العلمية.

وبالتالي بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للاستعمال 110، وهذا العدد يمثل 71 % من نسبة الاسترجاع، وهي نسبة جد مقبولة من أجل تطبيق هذا البحث.

5. خصائص عينة البحث

تناول البحث بعض الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث، وتتمثل في الجنس، السن، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، ويمكن توضيح هذه الخصائص حسب الجداول التالية:

1) خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس

تم تقسيم أفراد عينة البحث تبعا لجنسهم إلى مجموعتين: مجموعة الذكور بلغ عددها 78 فردا، ومجموعة الإناث بلغ عددها 32 كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 03 توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
71 %	78	ذكور
29 %	32	إناث
100 %	110	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 الخاص بتوزيع الأساتذة، حسب متغير الجنس أن جنس الذكور يمثل النسبة الكبرى، مقارنة بالإناث، حيث بلغ عدد الذكور 78 فردا بنسبة 71 %، في حين عدد الإناث بلغ 32 فردا بنسبة 29 %.

(2) خصائص أفراد العينة حسب متغير السن

تم تقسيم أفراد عينة البحث تبعاً لسنهم إلى ثلاث مجموعات، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 04 توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
9%	10	من 30 إلى 40 سنة
39%	42	من 41 إلى 50 سنة
52%	58	من 51 إلى ما فوق
100%	110	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 الخاص بمتغير السن لأفراد عينة البحث، أن العدد الأكبر من الأساتذة، البالغ عددهم 58 فردا ينتمون إلى الفئة العمرية التي تساوي أو تفوق السن 51 وتمثل نسبة 52% ثم تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة، حيث تضم 42 فردا، وتمثل نسبة 39 % وفي المرتبة الأخيرة المتمثلة في الفئة العمرية من 30 إلى 40 تضم 10 أفراد، وتمثل نسبة 9%.

(3) خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية

تم تقسيم أفراد عينة البحث تبعاً لحالاتهم الاجتماعية، حيث تباينت الحالة الاجتماعية لأفراد العينة، بين العزاب والمتزوجين، الذين ليس لهم أولاد، والمتزوجين الذين لهم أولاد، وتم توزيعهم إلى ثلاث حالات اجتماعية، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 05 توزيع أفراد عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
3%	3	عزاب
6%	7	متزوجون بدون أولاد
91%	100	متزوجون لديهم أولاد
100%	110	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 الخاص بالحالة الاجتماعية لأفراد عينة البحث أن العدد الأكبر من أفراد العينة متزوجون، ولديهم أولاد حيث بلغ عددهم 100 فرد، ويمثلون نسبة 91% أما الفئة الثانية المتمثلة في المتزوجين الذين ليس لهم أولاد بلغ عددهم 7 أفراد، ويمثلون 6%، أما الفئة الثالثة المتمثلة في فئة العزاب بلغ عددهم 3 أفراد ويمثلون 3%.

(4) خصائص العينة حسب المؤهلات العلمية

تم تقسيم أفراد عينة البحث تبعاً لمؤهلاتهم العلمية إلى ثلاثة مؤهلات علمية، كالتالي:

جدول رقم 06 توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
47%	52	الحاصلون على الماجستير
35%	38	الحاصلون على الدكتوراة جديد
18%	20	الحاصلون على الدكتوراة قديم
100%	110	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 الخاص بالمؤهل العلمي أن العدد الأكبر من أفراد العينة حاصلون على شهادة الماجستير، حيث بلغ عددهم 52 فرداً، وتمثل نسبة 47%، والرتبة الثانية خاصة بأفراد العينة الحاصلين على شهادة الدكتوراة نظام جديد، حيث بلغ عددهم 38 فرداً، ويمثلون نسبة 35%، وأما الرتبة الأخيرة فهي تمثل طبقة الحاصلين على شهادة الدكتوراة نظام قديم، حيث بلغ عددهم 20 فرداً، ويمثلون نسبة 18% .

5) خصائص العينة حسب الرتبة الوظيفية

تم تقسيم أفراد عينة الدراسة تبعاً لرتبهم الوظيفية، حسب التصنيف المعمول به في التعليم العالي، أي إلى خمسة رتب، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 07 توزيع أفراد عينة البحث حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ مساعد صنف أ	47	43%
أستاذ مساعد صنف ب	5	5%
أستاذ محاضر صنف أ	28	25%
أستاذ محاضر صنف ب	10	9%
أستاذ التعليم العالي	20	18%
المجموع	110	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 الخاص بالرتبة الوظيفية لأفراد العينة أن العدد الأكبر يمثل رتبة أستاذ مساعد صنف أ، حيث بلغ عددهم 47 فرداً، ويمثلون نسبة 43%، وأما رتبة أستاذ محاضر صنف أ، فقد بلغ عددهم 28 فرداً، ويمثلون نسبة 25% في حين رتبة أستاذ التعليم العالي بلغ عددهم 20 فرداً، ويمثلون نسبة 18%، ورتبة أستاذ محاضر صنف ب بلغ عددهم 10 أفراد، ويمثلون نسبة 9%، وأخيراً نجد رتبة أستاذ مساعد صنف ب بلغ عددهم 5 أفراد، ويمثلون نسبة 5%.

6. تحليل الخصائص الرئيسية لأفراد عينة البحث

بعد أن استعرضنا تفاصيل خصائص أفراد عينة البحث، نرى أنه من الأجدى التعرض لتحليل الخصائص الرئيسية لهم، لذا قمنا بتلخيصها على الشكل التالي:

1- معظم أفراد العينة من جنس الذكور، بحيث بلغ عددهم 78 من المجموع الكلي لأفراد العينة، وبلغت بذلك نسبتهم 71%.

- 2- تقع أعمار غالبية أفراد العينة في فئة ما بين السن 51 إلى ما فوق، هذا يدل على أقدمية أفراد العينة في وظائفهم.
- 3- الحالات الاجتماعية أكثر حضورا وتمثيلا، هي فئة المتزوجين البالغ عددهم 107، منهم 100 فرد متزوجون ولهم أطفال، وتمثل هذه الفئة الأخيرة نسبة 91%.
- 4- أما بالنسبة للمؤهلات العلمية، أو بالأحرى الحاصلين على الشهادات العليا، فنجد معظم أفراد العينة حاصلين على شهادة الماجستير، والبالغ عددهم 52 فردا، تمثل نسبة 47% أما باقي العينة فيتنقسمون شهادة الدكتوراه، بمجموع 58 فردا نسبتهم تمثل 53%.
- 5- معظم أفراد العينة مصنّفون ضمن رتبة أستاذ مساعد أ، حيث بلغ عددهم 47 فردا، ويمثلون نسبة 43%، تليهم رتبة أستاذ محاضر أ، حيث بلغ عددهم 28 فردا، ويمثلون نسبة 28%، ثم تليهم رتبة أستاذ التعليم العالي، حيث بلغ عددهم 20 فردا، تمثل نسبة 18% ثم تليهم رتبة أستاذ محاضر ب، حيث بلغ عددهم 10 أفراد نسبتهم تمثل 9%، وأخيرا يشكل الأساتذة المساعدون ب المرتبة الأخيرة، والذي بلغ عددهم 5 أفراد، وهي النسبة القليلة من حيث العدد، وبالتالي من ناحية التمثيل النسبي بحيث نسبتهم بلغت 5%.
- نستخلص مما سبق، أنه في حالة إذا ما قمنا بمقارنة بين متغير الشهادات مع متغير الرتبة المهنية أو الوظيفية نجد أن هناك شيئا من الموضوعية، إذا عدنا إلى شروط التوظيف والارتقاء المهني في ميدان التعليم العالي.

7. أداة البحث

تكونت أداة البحث من قسمين:

القسم الأول: اشتملت على توجيهات مبينا فيها هدف البحث، إضافة إلى المعلومات والخصائص المميزة لأفراد عينة البحث، أي الخصائص الديموغرافية، مثل: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والرتبة الوظيفية، ومكان العمل.

القسم الثاني: يتكون هذا القسم من استبانتين هما:

(1) استبانة مقياس الالتزام التنظيمي ثلاثي الأبعاد OCQ لصاحبه Meyer, Allain, Smith (2001)، خماسي الدرجات لمقياس ليكرت Lickert موزع كما يلي:

بدرجة موافق تماما، وتأخذ (5) درجات.

بدرجة موافق، وتأخذ (4) درجات.

بدرجة موافق نوعا ما، وتأخذ (3) درجات.

بدرجة غير موافق، وتأخذ (2) درجتين.

بدرجة غير موافق تماما، وتأخذ (1) درجة واحدة.

ويحتوي المقياس على ثلاثة أبعاد بمجموعه الكلي 18 بندا.

البعد الأول: الالتزام العاطفي، ويتكون من ستة 6 بنود مرقمة من 1 إلى 6.

البعد الثاني: الالتزام المستمر، ويتكون من ستة 6 بنود مرقمة من 7 إلى 12.

البعد الثالث: الالتزام المعياري، ويتكون من ستة 6 بنود مرقمة من 13 إلى 18.

ملاحظة: بالنسبة للبنود 3،4،6،13 لهذا المقياس فإن الدرجات المتحصل عليها تصبح معكوسة.

(2) استبانة مقياس الرضا الوظيفي، حيث قام الباحث بتطوير أداة لقياس الرضا

الوظيفي، بالاعتماد على الأدب التربوي والدراسات والأبحاث السابقة، كدراسة غنيم (2007)،

ودراسة سلامة (2003) ودراسة مقبول (2003) ودراسة تيم (1999) وغيرهم، واشتملت

الإستبانة على 26 بندا، يجب عليها بحسب مقياس ليكرت الخماسي، وذلك على النحو الآتي:

درجة راض تماما، وتأخذ (5) درجات.

درجة راض، وتأخذ (4) درجات.

درجة محايد، وتأخذ (3) درجات.

- درجة غير راض، وتأخذ (2) درجتين.
- درجة غير راض تماما، وتأخذ (1) درجة واحدة.
- ويحتوي المقياس على أربعة أبعاد بمجموع 26 بندا.
- البعد الأول: الرضا عن الأنظمة والتعليمات ويتكون من خمسة 5 بنود.
- البعد الثاني: الرضا عن طبيعة العمل ويتكون من ثمانية 8 بنود.
- البعد الثالث: الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز ويتكون من سبعة 7 بنود.
- البعد الرابع: الرضا عن تقدير وتحقيق الذات، ويتكون من ستة 6 بنود.

8. الخصائص السيكومترية لأدوات البحث

قام الباحث في المرحلة الأولى بالتحقق من صدق أداة البحث، باعتماد طريقة صدق المحكمين، حيث عرضت الإستبانة على عدد من المحكمين من الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص، من جامعة الجزائر 2 وجامعة البليدة، وقدم المحكمون آراءهم القيمة وملاحظاتهم وتوجيهاتهم التي أدت إلى إجراء التعديلات المناسبة، من حيث حذف بعض البنود وإضافة أخرى وتعديل صياغة بعض البنود لغويا، بحيث لم يكثف الباحث بعمل المحكمين بل لجأ في المرحلة الثانية إلى طريقة التحليل الإحصائي، المتمثل في معامل الارتباط لبيرسون Pearson وهذا من أجل التأكد من صدق أداة البحث، عن طريق تحديد مدى التجانس والتناسق الداخلي بين بنود الأبعاد الأربعة للرضا مع درجة الرضا الوظيفي العام أو الكلي، بالنسبة لمقياس الرضا الوظيفي، وبين بنود الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي، وهي الالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام المستمر، وبين درجة الالتزام التنظيمي المتمثل في مقياس الالتزام التنظيمي.

فيما يلي نقدم كل الجداول المتعلقة بصدق مقياس الرضا الوظيفي بأبعاده الأربعة، ومقياس الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة.

أ. صدق مقياس الرضا الوظيفي

قام الباحث بالتأكد من صدق مقياس الرضا الوظيفي بحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson عن طريق تحديد مدى التجانس والتناسق، بين بنود الأبعاد الأربعة للرضا مع درجة الرضا الوظيفي العام أو الكلي.

الجدول رقم 08 الارتباط بين درجات بعد الرضا عن الأنظمة والتعليمات ودرجة الرضا الوظيفي العام أو الكلي.

بنود بعد الرضا عن التعليمات والأنظمة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.69	001
2	0.83	001
3	0.85	001
4	0.81	001
5	0.71	001
الرضا الوظيفي الكلي	0.77	001

يتضح من الجدول رقم 08 أن قيمة معامل الارتباط بين درجة بعد الرضا عن الأنظمة والتعليمات والدرجة الكلية للرضا الوظيفي تساوي 0.77، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001.

الجدول رقم 09 الارتباط بين درجات بعد الرضا عن طبيعة العمل ودرجة الرضا الوظيفي الكلي.

بنود بعد الرضا عن طبيعة العمل	معامل الارتباط لبيرسون	مستوى الدلالة
6	0.50	001
7	0.68	001
8	0.69	001
9	0.56	001
10	0.44	001
11	0.70	001
12	0.79	001
13	0.67	001
الرضا الوظيفي الكلي	0.88	001

ويتضح من الجدول رقم 09 السابق أن قيمة معامل الارتباط بين درجة بعد الرضا عن طبيعة العمل والدرجة الكلية للرضا الوظيفي تساوي 0.88، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001.

الجدول رقم 10 الارتباط بين درجات بعد الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز ودرجة الرضا الوظيفي الكلي.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط لبيرسون	بنود بعد الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز
001	0.63	14
001	0.62	15
001	0.61	16
001	0.67	17
001	0.60	18
001	0.62	19
001	0.65	20
001	0.86	الرضا الوظيفي الكلي

ويتضح من الجدول رقم 10 السابق أن قيمة معامل الارتباط بين درجة بعد الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز والدرجة الكلية للرضا الوظيفي تساوي 0.86، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001.

الجدول رقم 11 الارتباط بين درجات بعد الرضا عن تقدير وتحقيق الذات ودرجة الرضا الوظيفي الكلي.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط لبيرسون	بنود بعد الرضا عن تقدير وتحقيق الذات
001	0.76	21
001	0.79	22
001	0.76	23
001	0.81	24
001	0.83	25
001	0.57	26
001	0.69	الرضا الوظيفي الكلي

ويتضح من الجدول رقم 11 أن قيمة معامل الارتباط بين درجة بعد الرضا عن تقدير وتحقيق الذات، والدرجة الكلية للرضا الوظيفي تساوي 0.69، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001.

ب. ثبات مقياس الرضا الوظيفي

قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة مقياس الرضا الوظيفي، باستخدام معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية، وهذا ما نحاول تقديمه في الجدول رقم 12 المتعلق بحساب معاملات ثبات مقياس الرضا الوظيفي باستخدام معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.

الجدول رقم 12 معاملات ثبات مقياس الرضا الوظيفي باستخدام معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.

أبعاد الرضا الوظيفي	معامل الثبات ألفا كرونباخ	الثبات عن طريق التجزئة النصفية
الرضا عن التعليمات والأنظمة	0.83	0.83
الرضا عن طبيعة العمل	0.79	0.82
الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز	0.75	0.46
الرضا عن تقدير وتحقيق الذات	0.83	0.80
الرضا الوظيفي الكلي	0.92	0.89

يتضح من الجدول رقم 12 أن معاملات الثبات لمجالات المقياس تراوحت بين 0.75 و0.83، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمقياس 0.92، وهذا يعطي مؤشراً مقبولاً لقابلية تطبيق هذا المقياس لتحقيق أهداف البحث.

أ. صدق مقياس الالتزام التنظيمي

قام الباحث بالتأكد من صدق مقياس الالتزام التنظيمي، بحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson عن طريق تحديد مدى التجانس والتناسق بين بنود الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي مع درجة الالتزام التنظيمي.

ونقدم فيما يلي الجداول الإحصائية المناسبة المتعلقة بارتباطات البنود والأبعاد للالتزام التنظيمي.

الجدول رقم 13 الارتباط بين درجات بعد الالتزام العاطفي ودرجة الالتزام التنظيمي الكلي.

بنود الالتزام العاطفي	معامل الارتباط لبيرسون	مستوى الدلالة
1	0.80	001
2	0.80	001
3	0.82	001
4	0.60	001
5	0.54	001
6	0.63	001
الالتزام التنظيمي	0.86	001

يتضح من الجدول رقم 13 أن قيمة معامل الارتباط بين درجة بعد الالتزام العاطفي والدرجة الكلية للالتزام التنظيمي تساوي 0.86، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001.

الجدول رقم 14 الارتباط بين درجات بعد الالتزام المستمر ودرجة الالتزام التنظيمي الكلي.

بنود الالتزام المستمر	معامل الارتباط لبيرسون	مستوى الدلالة
7	0.48	001
8	0.57	001
9	0.68	001
10	0.62	001
11	0.21	001
12	0.23	001
الالتزام التنظيمي	0.21	001

يتضح من الجدول رقم 14 أن قيمة معامل الارتباط بين درجة بعد الالتزام المستمر والدرجة الكلية للالتزام التنظيمي تساوي 0.21، وهي قيمة غير دالة إحصائية.

الجدول رقم 15 الارتباط بين درجات بعد الالتزام المعياري ودرجة الالتزام التنظيمي الكلي.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط لبيرسون	بنود الالتزام المعياري
001	0.80	13
001	0.79	14
001	0.86	15
001	0.75	16
001	0.61	17
001	0.79	18
001	0.89	الالتزام التنظيمي

يتضح من الجدول رقم 15 أن قيمة معامل الارتباط بين درجة بعد الالتزام المعياري والدرجة الكلية للالتزام التنظيمي تساوي 0.89، وهي قيمة لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.001.

ب. ثبات مقياس الالتزام التنظيمي

قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة مقياس الالتزام التنظيمي، بحساب معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية.

الجدول رقم 16 ثبات مقياس الالتزام التنظيمي باستخدام ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.

أبعاد الالتزام التنظيمي	معامل ألفا كرونباخ	الثبات عن طريق التجزئة النصفية
الالتزام العاطفي	0.79	0.77
الالتزام المستمر	0.31	0.17
الالتزام المعياري	0.86	0.84
الالتزام التنظيمي	0.79	0.79

يتضح من الجدول رقم 16 أن معاملات الثبات لأبعاد الالتزام التنظيمي تراوحت بين 0.31 و0.79، وبلغ الثبات الكلي لمقياس الالتزام التنظيمي 0.79، وهذا يعطي مؤشراً مقبولاً لقابلية تطبيق المقياس لتحقيق أهداف البحث، ونريد أن نشير إلى أن هذه النتائج تتقارب مع ما وصل إليه كل من الباحثين أصحاب المقياس الأصلي، والباحث نعموني 2008 والباحث غنيم 2006 والباحث نجيب عناصري 2011.

9. إجراءات البحث

تم إجراء البحث وفق الخطوات التالية:

- إعداد أدوات البحث بصورتين النهائية وتحكيمهما.
- التحقق من معاملي الصدق والثبات لأداتي البحث.
- تحديد أفراد مجتمع البحث.
- اختيار أفراد عينة البحث.
- توزيع المقاييس على الأساتذة من طرف الباحث بمساعدة زملاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية.

- جمع المقاييس من أفراد العينة وترميزها، وإدخالها في الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

10. المعالجات الإحصائية

- من أجل معالجة البيانات استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
- التكرارات والنسب المئوية لتحليل خصائص أفراد العينة.
- معامل الارتباط بيرسون Pearson لدراسة العلاقة بين متغيري الدراسة والتحقق من صدق الأدوات ومقاييس البحث.
- اختبار "ت" للمقارنة Comparaison T- Test لدراسة مقارنة بين عناصر عينة البحث للجامعتين محل البحث، من حيث العلاقة بين متغيري الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى كل من متغيري الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأفراد العينة.
- استعمال معامل ألفا كرونباخ لتحديد مستوى ثبات الأدوات والمقاييس المستعملة في البحث.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الخاص بالإطار المنهجي للبحث، وموضوع تعريف منهج البحث، وتحديد مجتمع البحث ومكان البحث، مع ذكر عينة البحث وخصائصها. ثم ذكرنا أدوات جمع البيانات، وقمنا بعرض مفصل لمقياس الالتزام التنظيمي، ومقياس الرضا الوظيفي وخصائصها السيكومترية، عن طريق حساب كل من درجات صدق وثبات هذه المقاييس، ثم عرضنا المعلومات المتحصل عليها من خلال أدوات البحث لمعالجتها إحصائياً عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

الفصل السادس

عرض وتحليل نتائج البحث

مدخل

نعرض في هذا الفصل النتائج التي حصلنا عليها بعد المعالجات الإحصائية للبيانات مقياس بحثنا، المتمثلة في مقياس الرضا الوظيفي وأبعاده الأربعة، والمقياس الثاني للالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، وهي الالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام المستمر. نبدأ أولاً بعرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث، وهي الرضا الوظيفي وأبعاده الأربعة المتمثلة في الرضا عن التعليمات والأنظمة، ثم الرضا عن طبيعة العمل، ثم الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز، ثم يليها في الأخير الرضا عن تقدير وتحقيق الذات، ثم عرض الإحصاءات الوصفية لمتغير الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة المتمثلة في الالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام المستمر.

ثانياً، نقوم بعرض نتائج اختبار الفرضيات الستة للبحث، وذلك بالتذكير أولاً بالفرضية ثم تحديد دلالة الاختبار المناسبة للعرض، بعدها نذكر نتائج الإحصاء الاستدلالي ثم اتخاذ القرار بشأن الفرضية المختارة.

1. دراسة متغيرات البحث:

1) الرضا الوظيفي وأبعاده

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 المتعلق بقيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأربعة للرضا الوظيفي، أن قيمة المتوسط الحسابي للبعد الرضا عن تقدير وتحقيق الذات قد بلغت 19.12، وقيمة الانحراف المعياري بلغت 5.24 وهذه القيمة سمحت لهذا البعد أن يحتل المرتبة الأولى، من حيث القيمة التي أعطاه أعضاء هيئة التدريس بالجامعتين مقارنة بأبعاد الرضا الباقية.

أما بعد الرضا عن طبيعة العمل فقد بلغت قيمة المتوسط لديه 18.73 بانحراف معياري قدره 5.97، وهذه النتيجة التي تحصل عليها هذا البعد تضعه في المرتبة الثانية من حيث القيمة، أما في ما يخص بعد الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز، فقد تحصل على قيمة المتوسط الحسابي 15.62، وانحراف معياري 4.91، بالتالي هذه القيمة تسمح لهذا النوع من الرضا بالتمركز في المرتبة الثالثة، حسب الأهمية التي يوليها أعضاء هيئة التدريس بالجامعتين لأبعاد الرضا الأربعة، في حين نجد أن بعد الرضا عن التعليمات والتنظيمات تحصل على قيمة المتوسط الحسابي 10.53، وانحراف معياري قدره 4.08 والنتيجة تعد ضعيفة مقارنة بنتائج الأبعاد الأخرى، وهذا البعد يحتل المرتبة الرابعة، وهي الأخيرة من حيث القيمة التي يوليها الأساتذة لهذا النوع من الرضا.

جدول رقم 17 الإحصاءات الوصفية للأبعاد الأربعة للرضا الوظيفي.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الرضا الوظيفي
1	5.24	19.12	الرضا عن تقدير وتحقيق الذات
2	5.97	18.73	الرضا عن طبيعة العمل
3	4.91	15.62	الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز
4	4.08	10.53	الرضا عن التعليمات والتنظيمات

(2) الالتزام التنظيمي وأبعاده

تشير نتائج الجدول رقم 18 إلى أن الالتزام العاطفي تحصل على متوسط حسابي قدره 20.68 وانحراف معياري قدره 5.22، هذه القيمة سمحت لهذا البعد من الالتزام العاطفي أن يحتل المرتبة الأولى، ونلاحظ أن بعد الالتزام المعياري فبلغ متوسطه الحسابي 18.67، والانحراف المعياري 5.80، يحتل هذا البعد المرتبة الثانية، في حين نجد أن بعد الالتزام

المستمر قد تحصل على متوسط حسابي قدره 17.80، وقيمة الانحراف المعياري 3.48، فيحتل هذا البعد المرتبة الثالثة والأخيرة.

جدول رقم 18 الإحصاءات الوصفية لأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الالتزام التنظيمي
1	5.22	20.68	الالتزام العاطفي
2	5.80	18.67	الالتزام المعياري
3	3.48	17.80	الالتزام المستمر

2. تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

أولاً: علاقة الالتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي وأبعاده الأربعة

توقعنا في الفرضية الأولى وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وأبعاده الأربعة، من أجل اختبار هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وأبعاده الأربعة.

جدول رقم 19 العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وأبعاده الأربعة.

مستوى الدلالة	الالتزام التنظيمي	الرضا الوظيفي وأبعاده
001	0.53	الرضا الوظيفي
001	0.27	الرضا عن تقدير وتحقيق الذات
001	0.52	الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز
001	0.50	الرضا عن طبيعة العمل
001	0.40	الرضا عن التعليمات والأنظمة

تظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم 19 وجود ارتباط موجب ودال بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما $r=0.53$ ، وهو ارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01، وبين الجدول كذلك أن نتيجة معامل الارتباط لبيرسون بين الالتزام التنظيمي والرضا عن تقدير وتحقيق الذات بلغت قيمته $r=0.27$ وهو ارتباط موجب ودال عند

مستوى الدلالة 0.01، ونلاحظ كذلك من خلال الجدول أن معامل الارتباط لبيرسون بين الالتزام التنظيمي والرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز، بلغت قيمته $r=0.52$ ، وهو ارتباط موجب ودال عند مستوى الدلالة 0.01، ويشير الجدول كذلك إلى أن قيمة معامل الارتباط لبيرسون بين الالتزام التنظيمي والرضا عن طبيعة العمل، بلغت قيمته $r=0.50$ ، وهو ارتباط موجب ودال عند مستوى الدلالة 0.01، وفي الأخير يبرز الجدول أن قيمة معامل الارتباط لبيرسون بين الالتزام التنظيمي والرضا عن التعليمات والأنظمة، بلغت نتيجته $r=0.40$ ، وهو ارتباط موجب ودال عند مستوى الدلالة 0.01.

وعلى أساس هذه النتائج نقبل الفرضية الأولى التي مفادها أن هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وأبعاده الأربعة.

ثانياً: ارتباط الرضا عن تقدير وتحقيق الذات بكل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري. توقعنا في الفرضية الثانية وجود ارتباط موجب بين الرضا عن تقدير وتحقيق الذات بكل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين الرضا عن تقدير وتحقيق الذات وكل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري.

الجدول رقم 20 الارتباطات بين الرضا عن تقدير وتحقيق الذات مع الالتزام العاطفي والالتزام المعياري.

أبعاد الالتزام التنظيمي	الرضا عن تقدير وتحقيق الذات	مستوى الدلالة
الالتزام العاطفي	0.28	0.01
الالتزام المعياري	0.24	0.05

تظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم 20 لحساب الارتباطات بين الرضا عن تقدير وتحقيق الذات، وكل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، وجود ارتباطات موجبة بين كل من

الرضا عن تقدير وتحقيق الذات والالتزام العاطفي، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ $r=0.28$ ، وهو ارتباط موجب ودال عند مستوى 0.01، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون للرضا عن تقدير وتحقيق الذات والالتزام المعياري $r=0.24$ ، وهو كذلك ارتباط موجب ودال عند مستوى 0.05.

وانطلاقاً من هذه النتائج المتحصل عليها والتي تثبت الارتباطات الموجبة والدالة لتلك المتغيرات محل البحث، فعليه نقبل الفرضية الثانية، التي مفادها يرتبط الرضا عن تقدير وتحقيق الذات ارتباطاً موجباً بكل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري.

ثالثاً: علاقة الالتزام المستمر بالرضا الوظيفي وأبعاده

توقعنا في الفرضية الثالثة وجود ارتباطات موجبة بين الالتزام المستمر وأبعاد الرضا، المتمثلة في الرضا عن التعليمات والأنظمة والرضا عن طبيعة العمل والرضا عن تقدير وتحقيق الذات.

من أجل اختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل ارتباط بيرسون، حيث يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم 21 وجود ارتباطات موجبة غير دالة بين الالتزام المستمر بأبعاد الرضا الثلاثة المذكورة سابقاً، إذ بلغ معامل الارتباط بين الالتزام المستمر والرضا عن التعليمات والأنظمة قيمة $r=0.17$ ، وهو ارتباط غير دال، وبلغ معامل الارتباط بيرسون بين الالتزام المستمر والرضا عن طبيعة العمل قيمة $r=0.16$ ، وهو ارتباط غير دال. في حين بلغ معامل الارتباط بيرسون بين الالتزام المستمر والرضا عن تقدير وتحقيق الذات قيمة $r=0.19$ ، وهو ارتباط كذلك غير دال.

وانطلاقاً من هذه النتائج نرفض الفرضية الثالثة، التي مفادها وجود ارتباط موجب بين الالتزام المستمر وأبعاد الرضا الوظيفي، المتمثلة في الرضا عن الأنظمة والتعليمات والرضا عن طبيعة العمل والرضا عن تقدير وتحقيق الذات.

جدول رقم 21 الارتباط بين الالتزام المستمر والأبعاد الثلاثة للرضا الوظيفي.

أبعاد الرضا الوظيفي	الالتزام المستمر	مستوى الدلالة
الرضا عن التعليمات والأنظمة	0.17	غير دال
الرضا عن طبيعة العمل	0.16	غير دال
الرضا عن تقدير وتحقيق الذات	0.19	غير دال

رابعاً: الفروق بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية على مستوى بعد الالتزام المستمر.

توقعنا عدم وجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 وأعضاء هيئة التدريس بجامعة البلدية في بعد الالتزام المستمر، ومن أجل اختبار هذه الفرضية استخدمنا أدوات إحصائية وصفية، حيث تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأعضاء هيئة التدريس لكل من جامعة الجزائر 2 وجامعة البلدية على مستوى الالتزام المستمر.

الجدول رقم 22 الإحصاءات الوصفية لمجموعتي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 وجامعة البلدية لبعدها الالتزام المستمر.

بعد الالتزام	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الالتزام المستمر	البلدية	17.30	3.54
	الجزائر	18.13	3.43

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم 22 المتمثل في الإحصاءات الوصفية لمجموعتي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 وجامعة البلدية لبعدها الالتزام المستمر، لكل من المجموعتين وجود فروق بين قيم المتوسطات وقيم الانحرافات المعيارية، بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعتين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 17.30، بانحراف معياري قدره 3.54 عند أعضاء هيئة التدريس بجامعة البلدية، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدى أعضاء

هيئة التدريس بجامعة الجزائر 18.13، بانحراف معياري قدره 3.43، وهذا على مستوى الالتزام المستمر.

الجدول رقم 23 دلالة الفروق بين المجموعتين المستقلتين في بعد الالتزام المستمر.

نوع بعد الالتزام التنظيمي	معامل ت T	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة
الالتزام المستمر	1.22	0.83	غير دال

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن هناك فرقا بين المتوسطين لتلك المجموعتين، في بعد الالتزام المستمر، حيث بلغت قيمته 0.83، كما هو واضح في الجدول رقم 22 المتعلق بحساب معامل ت للفروق في الالتزام بين المتوسطين عند أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر والبلدية، ومن أجل التأكد من دلالة هذا الفرق حسبنا معامل ت للفروق بين مجموعتين مستقلتين، فأظهرت النتائج أن قيمة ت للفروق المحسوبة بلغت 1.22، وقيمة هذا الفرق غير دالة، كما هو ظاهر في الجدول رقم 23.

وعلى أساس هذه النتائج المتحصل عليها نقبل الفرضية الرابعة، وهي فرضية صفرية مفادها عدم وجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 وأعضاء هيئة تدريس جامعة البلدية في بعد الالتزام المستمر.

خامسا: الفروق بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 وأعضاء هيئة التدريس بجامعة البلدية في أبعاد الالتزام العاطفي والالتزام المعياري.

توقعنا في الفرضية الخامسة وجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 وأعضاء هيئة التدريس بجامعة البلدية في أبعاد الالتزام العاطفي والالتزام المعياري.

لاختبار هذه الفرضية تم حساب اختبار T لعينتين مستقلتين، وهي مجموعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 ومجموعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة البلدية، وقبل عرض قيمة اختبار T لهاتين المجموعتين، لابد من تقديم الإحصاءات الوصفية للمجموعتين، فيما يخص

أبعاد الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، فنلاحظ من خلال الجدول رقم 24 المتعلق بالإحصاءات الوصفية للمجموعتين، المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر2 وأعضاء هيئة التدريس بجامعة البليدة على بعد الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، أن قيمة المتوسط الحسابي لمجموعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر2 بلغت 19.92، وقيمة الانحراف المعياري 5.54، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمجموعة الثانية، أي أعضاء هيئة التدريس بجامعة البليدة 21.86، بانحراف معياري قدره 4.47، وهذا فيما يتعلق بالبعد الالتزام العاطفي، أما قيمة المتوسط الحسابي لمجموعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر2 في البعد الالتزام المعياري فبلغت 17.32، وقيمة الانحراف المعياري 5.14، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمجموعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة البليدة 20.76، وانحراف معياري قدره 4.88 لنفس البعد، أي الالتزام المعياري.

الجدول رقم 24 الإحصاءات الوصفية لمجموعتين على بعدي كل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري.

أبعاد الالتزام التنظيمي	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الالتزام العاطفي	البليدة	21.86	4.47
	الجزائر	19.92	5.54
الالتزام المعياري	البليدة	20.76	4.88
	الجزائر	17.32	5.14

نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 المتعلق بحساب معامل اختبار T للمجموعتين المستقلتين من أعضاء هيئة التدريس لكل من جامعة الجزائر2 وجامعة البليدة، على بعدي كل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، أن الفرق بين متوسطي المجموعتين في بعد الالتزام العاطفي بلغ 1.93، وهو ما يعطي الإحصاء T قيمة تساوي 2.01، وهو دال عند مستوى الدلالة 0.05، والفرق لصالح أعضاء هيئة التدريس بجامعة البليدة، لأن المتوسط الحسابي لهذه

المجموعة بلغ 21.86، وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمجموعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2، الذي بلغ 19.92، أما فيما يتعلق ببعد الالتزام المعياري، فبلغ الفرق بين متوسطي المجموعتين في هذا البعد 3.43، وهو ما يعطي لإحصاء T قيمة تساوي 3.48 وهو دال عند مستوى 0.001، والفرق هنا أيضا لصالح أعضاء هيئة التدريس بجامعة البليدة، لأن المتوسط الحسابي لهذه المجموعة بلغ 20.76، وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمجموعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2، الذي بلغ 17.32.

الجدول رقم 25 دلالة الفروق بين المجموعتين المستقلتين في أبعاد كل من الالتزام

العاطفي والمعياري.

أبعاد الالتزام	اختبار T	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة
الالتزام العاطفي	2.01	1.93	0.05
الالتزام المعياري	3.48	3.43	0.001

نقبل على أساس هذه النتائج المتحصل عليها الفرضية الخامسة، والتي توقعنا فيها وجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 وأعضاء هيئة التدريس بجامعة البليدة في أبعاد الالتزام العاطفي والالتزام المعياري.

سادسا: الفروق بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 وجامعة البليدة في الرضا الوظيفي وأبعاده الأربعة.

توقعنا في الفرضية السادسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 وأعضاء هيئة التدريس بجامعة البليدة، في الرضا الوظيفي وأبعاده الأربعة. من أجل اختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل اختبار T لعينتين مستقلتين، وهي مجموعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 ومجموعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة البليدة، وقبل

عرض قيمة اختبار T لهاتين المجموعتين، لا بد من تقديم الإحصاءات الوصفية للمجموعتين فيما يخص الرضا الوظيفي وأبعاده الأربعة.

الجدول رقم 26 الإحصاءات الوصفية لمجموعتين على الرضا الوظيفي وأبعاده الأربعة.

أبعاد الرضا الوظيفي	الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرضا عن التعليمات والأنظمة	البلدية	11.95	5.08
	الجزائر	9.62	2.98
الرضا عن طبيعة العمل	البلدية	23.16	5.19
	الجزائر	15.89	4.57
الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز	البلدية	18.04	5.41
	الجزائر	14.07	3.86
الرضا عن تقدير وتحقيق الذات	البلدية	20.34	5.67
	الجزائر	18.34	4.82
الرضا الوظيفي العام	البلدية	73.51	17.73
	الجزائر	57.94	12.05

نلاحظ من نتائج الجدول رقم 26 المتعلق بالإحصاءات الوصفية للمجموعتين، المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر2 وأعضاء هيئة التدريس بجامعة البلدية لمتغير الرضا الوظيفي وأبعاده الأربعة، أن قيمة المتوسط الحسابي لمجموعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر2 في بعد الرضا عن التعليمات والأنظمة بلغت 9.62، وقيمة الانحراف المعياري 2.98، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمجموعة الثانية، أي أعضاء هيئة التدريس بجامعة البلدية 11.95، وقيمة الانحراف المعياري 5.08.

ونلاحظ كذلك من خلال الجدول رقم 26 أن قيمة المتوسط الحسابي لمجموعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر2 في بعد الرضا عن طبيعة العمل بلغت 15.89، وقيمة الانحراف المعياري 4.57، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمجموعة الثانية، أي

أعضاء هيئة التدريس بجامعة البليدة 23.16، وقيمة الانحراف المعياري 5.19، ونلاحظ من خلال نفس الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمجموعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر2 في بعد الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز بلغت 14.07، وقيمة الانحراف المعياري 3.86، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمجموعة الثانية، أي أعضاء هيئة التدريس بجامعة البليدة 18.04، وقيمة الانحراف المعياري 5.41، ونلاحظ كذلك من خلال نفس الجدول رقم 26 أن قيمة المتوسط الحسابي لمجموعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر2 في بعد الرضا عن تقدير وتحقيق الذات بلغت 18.34، وقيمة الانحراف المعياري 4.82، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمجموعة الثانية، أي أعضاء هيئة التدريس بجامعة البليدة 20.34، وقيمة الانحراف المعياري 5.67.

ونلاحظ كذلك من خلال نفس الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمجموعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر2 في بعد الرضا الوظيفي العام أو الكلي بلغت 57.94، وقيمة الانحراف المعياري 12.05، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمجموعة الثانية، أي أعضاء هيئة التدريس بجامعة البليدة 73.51، وقيمة الانحراف المعياري 17.73.

الجدول رقم 27 دلالة الفروق بين المجموعتين المستقلتين في الرضا الوظيفي وأبعاده

الأربعة.

أبعاد الرضا الوظيفي	قيمة اختبار T	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
الرضا عن التعليمات والأنظمة	2.71	2.32	0.01
الرضا عن طبيعة العمل	7.70	7.26	0.001
الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز	4.17	3.97	0.001
الرضا عن تقدير وتحقيق الذات	1.98	2.00	0.05
الرضا الوظيفي العام	5.05	15.57	0.001

نلاحظ من خلال الجدول رقم 27 المتعلق بحساب معامل اختبار T للمجموعتين المستقلتين، بين أعضاء هيئة التدريس لكل من جامعة الجزائر 2 وجامعة البليدة على الرضا عن التعليمات والأنظمة، بلغ الفرق بين المتوسطين للمجموعتين في هذا البعد 2.32، وهو ما يعطي الإحصاء T قيمة تساوي 2.71، وهي دالة عند مستوى 0.01، والفرق لصالح أعضاء هيئة التدريس بجامعة البليدة، لأن المتوسط الحسابي لهذه المجموعة يساوي 11.95، وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمجموعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2، حيث المتوسط الحسابي لهذه المجموعة يساوي 9.62.

ونلاحظ كذلك من خلال الجدول رقم 27، المتعلق بحساب معامل اختبار T للمجموعتين المستقلتين، بين أعضاء هيئة التدريس لكل من جامعة الجزائر 2 وجامعة البليدة على الرضا عن طبيعة العمل، أن الفرق بين المتوسطين للمجموعتين في هذا البعد قد بلغ 7.26، وهو ما يعطي الإحصاء T قيمة تساوي 7.70، وهي دالة عند مستوى 0.001، والفرق لصالح أعضاء هيئة التدريس لجامعة البليدة، لأن المتوسط الحسابي لهذه المجموعة يساوي 23.16 وهو أكبر من متوسط الحسابي لمجموعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المجموعة 15.89.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 27 المتعلق بحساب معامل اختبار T للمجموعتين المستقلتين بين أعضاء هيئة التدريس لكل من جامعة الجزائر 2 وجامعة البليدة على الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز، حيث بلغ الفرق بين المتوسطين للمجموعتين في هذا البعد 3.97، وهو ما يعطي الإحصاء T قيمة تساوي 4.17، وهو دال عند مستوى 0.001 والفرق لصالح أعضاء هيئة التدريس بجامعة البليدة، لأن المتوسط الحسابي لهذه المجموعة يساوي 18.04، وهو أكبر من متوسط الحسابي لمجموعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 حيث المتوسط الحسابي لهذه المجموعة يساوي 14.07.

ونلاحظ كذلك من خلال الجدول رقم 27 المتعلق بحساب معامل اختبار T للمجموعتين المستقلتين بين أعضاء هيئة التدريس لكل من جامعة الجزائر 2 وجامعة البليدة على الرضا عن تقدير وتحقيق الذات، حيث بلغ الفرق بين المتوسطين للمجموعتين في هذا البعد 2.00 وهو ما يعطي الإحصاء T قيمة تساوي 1.98، وهو دال عند مستوى 0.05، والفرق لصالح أعضاء هيئة التدريس بجامعة البليدة، لأن المتوسط الحسابي لهذه المجموعة يساوي 20.34، وهو أكبر من متوسط الحسابي لمجموعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2، حيث المتوسط الحسابي لهذه المجموعة يساوي 18.34، ونلاحظ من خلال الجدول رقم 27 المتعلق بحساب معامل اختبار T للمجموعتين المستقلتين بين أعضاء هيئة التدريس لكل من جامعة الجزائر 2 وجامعة البليدة على الرضا الوظيفي العام أو الكلي، أن الفرق بين المتوسطين للمجموعتين في هذا البعد بلغ 15.57 وهو ما يعطي الإحصاء T قيمة تساوي 5.05 وهو دال عند مستوى 0.001 والفرق لصالح أعضاء هيئة التدريس بجامعة البليدة، لأن المتوسط الحسابي لهذه المجموعة يساوي 73.51، وهو أكبر من متوسط الحسابي لمجموعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2، حيث المتوسط الحسابي لهذه المجموعة يساوي 57.94.

نقبل على أساس هذه النتائج الفرضية السادسة التي توقعنا فيها وجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 وأعضاء هيئة التدريس بجامعة البليدة في الرضا الوظيفي وأبعاده الأربعة.

خلاصة الفصل

عرضنا في هذا الفصل النتائج التي تحصلنا عليها بعد المعالجات الإحصائية للبيانات مقاييس بحثنا، المتمثلة في مقياس الرضا الوظيفي وأبعاده الأربعة، والمقياس الثاني للالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، وهي الالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام المستمر.

ثم قدمنا وعرضنا الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث، وهي الرضا الوظيفي وأبعاده الأربعة المتمثلة في الرضا عن التعليمات والأنظمة، ثم الرضا عن طبيعة العمل، ثم الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز، ثم يليها في الأخير الرضا عن تقدير وتحقيق الذات، ثم عرضنا الإحصاءات الوصفية لمتغير الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة المتمثلة في الالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام المستمر.

وفي المرحلة الأخيرة عرضنا نتائج اختبار الفرضيات الست للبحث، وذلك بالتذكير أولاً بالفرضية ثم تحديد دلالة الاختبار المناسبة للعرض، بعدها ذكرنا نتائج الإحصاء الاستدلالي والقرار المتخذ بشأن الفرضية المختارة.

الفصل السابع

مناقشة نتائج البحث

مدخل

نخصص هذا الفصل لمناقشة النتائج المتحصل عليها إثر تطبيق أدوات البحث المتمثلة في مقاييس، كل من الرضا الوظيفي بأبعاده الأربعة، ومقياس الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة. ولتسهيل مناقشة هذه النتائج نبدأ أولاً بمناقشة متغيرات البحث، المتمثلة في الرضا الوظيفي وأبعاده الأربعة والالتزام التنظيمي وأبعاده الثلاثة، وهي الالتزام المعياري والعاطفي والمستمر، ثم نلجأ ثانية لمناقشة نتائج اختبار الفرضيات، بالاعتماد على تصنيف محاور يعكس كل واحد منها فرضية من فرضيات البحث، حيث سنذكر نتائج اختبار كل فرضية، ثم نقوم بمناقشة نتائج كل فرضية على حدة، وذلك على ضوء التراث الفكري والأدبي والإطار النظري المعتمد في البحث الحالي.

1) مناقشة نتائج متغيرات البحث:

أ- متغير الرضا الوظيفي وأبعاده الأربعة

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها عند قيامنا بدراسة متغير الرضا الوظيفي وأبعاده الأربعة، المتمثلة في الرضا عن تقدير وتحقيق الذات، والرضا عن التعليمات والأنظمة، والرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز، والرضا عن طبيعة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية، أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي قد تحصل عليها بعد الرضا عن تقدير وتحقيق الذات، فهذه القيمة سمحت لهذا البعد أن يحتل المرتبة الأولى، هذا ما يفسر أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعتين يعطون الأهمية الكبرى للرضا عن تقدير وتحقيق الذات، أي الجوانب المعنوية، على الجوانب المادية المتمثلة في العائدات المادية والمالية المتمثلة في الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز.

وهذا ما يثبت أن الأستاذ الجامعي مازال لديه تلك المدركات والتصورات على الوظيفة التي يمارسها، ويعتقد أن وظيفة الأستاذ الجامعي تكتسي مكانة مرموقة في أذهان المجتمع وتحظى بنوع من التقدير والاحترام.

فالأستاذ الجامعي يقدم دائما الأشياء المعنوية على الأشياء المادية، بالتالي يبقى الأستاذ الجامعي يبحث عن الوظيفة التي تمكنه من الحصول على المكانة الاجتماعية المرموقة والبارزة، مقارنة بالوظائف الأخرى الإدارية، وهذه النتائج تؤكد أنها كذلك في المقابل الرتب المتعلقة بالالتزام التنظيمي، خاصة فيما يتعلق ببعد الالتزام العاطفي والالتزام المعياري اللذين احتلا المراتب الأولى والثانية على التوالي، وهذه الأبعاد من الالتزام تمثل الجوانب المعنوية للفرد، فهي مرتبطة من جهة بالجانب الأخلاقي لهؤلاء الأساتذة، ومن جهة أخرى بالمشاعر والعواطف التي يكنها هؤلاء الأساتذة تجاه الجامعة التي يشتغلون فيها، وهذا ما يؤكد كذلك أن الأساتذة الجامعيين يميلون أكثر إلى التدعيمات المعنوية على التدعيمات المادية، بحيث نجد أن بعد الالتزام المستمر، الذي يمثل الجانب المادي في الالتزام التنظيمي، احتل المرتبة الأخيرة.

ومن خلال هذه النتائج، نستخلص مرة أخرى أن الأستاذ الجامعي يجد ضالته في التدعيمات المعنوية أكثر من التدعيمات المادية، ويظهر رضاه للأمر المعنوية بدرجة أكبر عن رضاه بالجوانب المادية، ومن جهة أخرى نلاحظ أن الرضا عن طبيعة العمل احتل المرتبة الثانية، من حيث درجة التي يوليها الأستاذ الجامعي إلى مهنته، وهذا البعد من الرضا يمثل الظروف التي يشتغل فيها الأستاذ، وكذلك التوزيع التوقيتي للتدريس الموزع على أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وحرية اختيار مقاييس الدراسة، تشجع هذه الأمور كذلك الأستاذ من الناحية النفسية على الشعور بالرضا نحو عمله.

وأما بعد الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز، فحصل على الدرجة الثالثة من حيث ترتيب درجة الرضا عند الأساتذة الجامعيين، ويمكن تفسير هذا بأن الأساتذة الجامعيين غير

راضين عن الرواتب التي يتقاضونها، وعلى نظام الترقيات المطبق عليهم، والذي يخضع إلى قوانين الوظيف العمومي العام والقانون الخاص بالأستاذ الجامعي، بحيث هذه القوانين قد تجاوزها الزمن وغير صالحة مع التقلبات الاقتصادية التي تعيشها البلاد.

وهذا كذلك ينطبق على سلم التنقيط المحدد لرواتب والمنح للأساتذة الجامعيين، بحيث لم يتم مراجعة النصوص القانونية المتعلقة بأساتذة التعليم العالي منذ 2008، وهذا إجحاف كبير في حقوق الأساتذة الجامعيين، ورغم هذا كله، فإن أعضاء هيئة التدريس لا يزالون يقدمون واجباتهم المهنية، ويظهرون نوعا ما التزامهم بمؤسساتهم الجامعية، وهذا راجع إلى مدركاتهم للمكانة الاجتماعية التي تتمتع بها وظيفتهم مقارنة بالوظائف الأخرى.

وأما الرضا عن التعليمات والأنظمة، فهو البعد الأخير من حيث درجة الرضا لدى الأساتذة الجامعيين، وهو يدل على أن الأساتذة غير راضين تماما مع الطريقة المستعملة في تسيير شؤونهم الإدارية، ونمط الاتصالات المطبق في الجامعة، فنجد أن معظم الأساتذة غير راضيين بشبكة الاتصال المستعملة في مؤسساتهم الجامعية وهم غير راضيين عن طريقة تسيير وتطبيق الإجراءات الإدارية في تلك المؤسسة الجامعية.

وهذه النتائج المتحصل عليها، من خلال بحثنا، خاصة فيما يتعلق بترتيب مستويات أبعاد الرضا معنوية كانت أو مادية، فهي تتماشى معظمها مع نتائج دراسات أجريت في مجتمعات أخرى، وفي نفس موضوع بحثنا، أي دراسة مستويات الرضا، ومدى أهمية كل أبعاد الرضا الوظيفي للمفحوصين والخاضعين للدراسة والبحث، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي العام أو مع أبعاده الثلاثة، كدراسة غنيم (2006)، حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الفلسطينية، ودراسة عبد الرزاق (2004)، حول العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي والمجال النفسي في مصر، ودراسة سلامة (2004)، حول الانتماء المهني والرضا الوظيفي

والعلاقة بينهما لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، ودراسة الأحمدى (2006)، التي سعت إلى تحديد مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في المملكة السعودية، ودراسة علاونة (2006)، التي هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس، ودراسة إيناس فؤاد (2007)، التي هدفت إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة في المملكة السعودية، ودراسة شهدة (2012)، حول الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي عند معلمي ومعلمات في بلد البحرين.

ودراسة Shin and Ryes (1991) التي هدفت إلى فحص العلاقة السببية بين التزام المعلمين بنظام المدرسة والرضا الوظيفي، كنموذج للالتزام التعليمي باستخدام بيانات سلم المهنة في الولايات المتحدة، ودراسة Paille و Pascal (2004)، التي هدفت إلى التعرف على مدى تأثير الرضا الوظيفي على العلاقة بين الالتزام التنظيمي ونية المغادرة وسلوك المواطنة، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة من مدراء مراكز التكوين في فرنسا ودراسة Poling (1991)، التي أجريت في أمريكا والتي هدفت لمعرفة مستويات الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس بالجامعية، والتي أبرزت أن أعضاء التدريس يمتازون برضا عن تقدير الذات عال واحتل المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى للرضا الوظيفي لديهم.

ب - متغير الالتزام التنظيمي وأبعاده الثلاثة

نلاحظ من خلال نتائج دراسة أبعاد الالتزام التنظيمي، المتمثلة في الالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام المستمر، أن المرتبة الأولى تحصل عليها بعد الالتزام العاطفي بأعلى قيمة للمتوسط الحسابي، ثم يليه في المرتبة الثانية بعد الالتزام المعياري بقيمة متوسط حسابي أدنى منه، ثم يليه في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد الالتزام المستمر، والذي تحصل على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي.

وتعطي هذه النتائج دلالة على أن الأستاذ الجامعي له ارتباط شديد وقوي تجاه الجامعة، وهذا ما يدل على التزام هذا الأخير بمؤسسته التنظيمية، ونلاحظ أن نوعية الالتزام هي عاطفية، وهذا النوع من الارتباط العاطفي الذي يكنه الأستاذ للجامعة أدى إلى الشعور بالارتياح والشعور بالواجب نحو الجامعة والجماعة المكونة لها، والتي ينتمي لها هذا الأستاذ، وهذا ما يبين أن اتجاه الأستاذ نحو تلك الوظيفة، إنما كان على أساس الرغبة التي يبديها من أجل الالتحاق بهذا المنصب، وهذه المرتبة للالتزام العاطفي تؤكد ما وصلنا إليه في جدول المواصفات الإحصائية للرضا الوظيفي وأبعاده الأربعة، حيث وجدنا أن بعد الرضا عن تقدير وتحقيق الذات هو أولى اهتمامات الأستاذ الجامعي، وهذا البعد يقيس كل ما هو معنوي، وهو يتوافق مع نتائج أبعاد الالتزام التنظيمي، حيث نجد أن بعد الالتزام المستمر تحصل على المرتبة الأخيرة، وهذا النوع من الالتزام يعبر عن العلاقة التبادلية بين العامل والمنظمة، بحيث أن العامل يقدم مجهوداً أثناء نشاطه في المنظمة، ومن جهة أخرى ينتظر من المنظمة المقابل المادي، إما على شكل الرواتب أو الترقيات أو الحوافز، وهي علاقة مادية محضة بحيث كما أثبتته الأدبيات التنظيمية أن العامل، في حالة ما شعر بعدم الرضا من الناحية المادية التي يجنيها من مؤسسته، وأتيحت له الفرصة للمغادرة من مهنته إلى مهنة أخرى في منظمة أخرى إلا وتركها، للحصول على مزايا مادية أفضل مما كان يتقاضاها في منظمته الأصلية.

وهذا ما يمتاز به الالتزام المستمر، ففي بحثنا نجد أن الأستاذ يعطي الأولوية للجوانب المعنوية أكثر من الجوانب المادية، بحيث يشعر بالاستقلالية في نشاطه المهني وله حرية الاختيار في تحديد المقاييس التي يرغب أن يدرسها، وكذلك حرية اختيار مواقيت التدريس وحرية التصرف في تنظيم دروسه والكيفية التي يقدم بها دروسه، وإمكانية الحصول على فرص التدريب والتكوين، من خلال التريص القصير والطويل المدى في الخارج، وكل هذه الامتيازات تكاد لا توجد في أماكن أخرى أو ميادين مهنية أخرى، هذا ما يؤدي بالأستاذ الجامعي إلى تنمية درجة الالتزام العاطفي تجاه منظمته الجامعية، بحيث ينمو فيه شعور بالحب والود والعاطفة نحوها، ويرتبط بجامعته قلبا وقالبا.

من ناحية أخرى، نجد أن الأستاذ الجامعي يمتاز بنوع من الالتزام المعياري، والذي يمثل الجانب الأخلاقي، وهو يعبر عن قبوله لكل الإجراءات التنظيمية واحترامها، وكذلك هذا النوع من الالتزام يشير إلى أن العامل يقوم بعمله لأنه يشعر بأن هذا واجب أخلاقي تجاه مؤسسته، من جراء ما تحصله منها من عائد مادي ومعنوي.

هذه النتائج التي تحصلنا عليها في بحثنا تلتقي مع نتائج عدة دراسات أخرى، التي تبين أن أعضاء المنظمات المهنية يعطون أهمية كبرى إلى ما هو معنوي على ما هو مادي، وأن هؤلاء الأعضاء يولون ولاء والتزاما عاطفيا ومعياريا بصفة عالية تجاه منظماتهم، نذكر من بين هذه الدراسات: دراسة Lemelin وRandeau وTremblay (1998)، التي أكدت أن الفرد الذي يشعر بالتقدير من لدن مسؤوليه، ويشعر بالاحترام من طرف أعضاء جماعته المهنية، أو الحصول على امتيازات من حيث فرص التكوين، أو الحصول على جوائز رمزية، مثل ميداليات الاعتراف والتقدير أو هدايا رمزية تعبيرية، كل هذه الأمور تؤدي بالفرد إلى إبراز التزام عاطفي ومعنوي مميز.

وتتماشى مع نتائج دراسة كل من Tremblay و Igalens و Barraud (1997)، وتتوافق أيضا مع نتائج دراسات كل من دراسة Lee (1995)، ودراسة Moorman (1991)، وتتماشى مع نتائج دراسة كل من Folger و Knovsky (1989)، ونتائج دراسة Fiorito وآخرين (1997)، ودراسة Martin و Bennett (1996)، ودراسة Scarpello و Jones (1996)، ودراسة Folger و Corpanzano (1998)، حيث أثبتت هذه الدراسات أن الإجراءات الإدارية العادلة التي يشعر بها الأفراد، وكذلك شعورهم بالانتماء إلى جماعة العمل تؤدي لا محال إلى تقوية وتنمية درجة الالتزام العاطفي والمعياري لهؤلاء الأفراد تجاه مؤسساتهم.

ونتيجة بحثنا تتماشى كذلك مع نتائج الدراسة التي قام بها نجيب عناصري (2011)، والتي حاول من خلالها إبراز العلاقة الموجودة بين الولاء التنظيمي والضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي في الجزائر، حيث توصل الباحث إلى أن بعد الالتزام العاطفي كان له الفضل إذ يحتل المرتبة الأولى، ثم يليه بعد الالتزام المعياري، وفي المرتبة الأخيرة يأتي بعد الالتزام المستمر.

حيث بينت نتائج دراسة نجيب عناصري أن الأساتذة الجامعيين أظهروا مستويات عالية في الولاء التنظيمي، وأشار هذا الباحث إلى أن هذا المستوى من الولاء يؤكد أن الجامعة لها دور رائد في جميع المجتمعات، وتلعب دورا كبيرا في تطوير وتنمية أفراد المجتمعات، من خلال التنشئة الاجتماعية وإعداد أجيال متواصلة من الإطارات، ومن خلالها يشعر الأستاذ بأنه يسهم في هذه المهمة النبيلة وتحقيق نمو المجتمع، رغم الظروف التي تمر بها الجامعات الجزائرية.

وفيما يخص الالتزام المستمر، والذي احتل المرتبة الأخيرة، يمكن تفسير هذا بأن الأستاذ الجامعي ليس له اختيار من حيث تغيير الأجواء ومغادرة المؤسسة الجامعية، لأن الجامعات الجزائرية تحكمها نفس القوانين التنظيمية والمسيرة، ونفس القانون الأساسي للأستاذ الجامعي

مطبق على كل مستويات الجامعة الجزائرية، وبالتالي فإن العائدات المادية والمالية والتحفيزية تحكمها نفس القوانين، وعليه فإن الأستاذ لم يبق له إلا التضحية والمكوث في نفس المؤسسة وعدم مغادرتها، لأن هذا السلوك قد يؤدي به إلى ضياع منصبه، وتضييع مكاسبه التي حصل عليها من خلال مسيرته المهنية التي قضاهها في مؤسسته الجامعية الأم.

(2) مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:

أولاً: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وأبعاده الأربعة.

توقعنا في الفرضية الأولى للبحث وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي بأبعاده الأربعة، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث أثبتت هذه النتائج وجود ارتباطات جد ايجابية، بين كل من الالتزام التنظيمي والرضا وأبعاده الأربعة، وهذا ما يؤكد توقعنا، حيث كلما زاد الرضا عند الأساتذة زاد معه الالتزام التنظيمي لديهم، هذه النتائج تتماشى مع عدة دراسات أقيمت في مجال دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي كدراسة العجمي (1999)، التي هدفت إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي والرضا عن العمل لدى الموظف في دولة الكويت، ومعرفة الأسباب التي تسهم في تحقيق ذلك، سواء كانت هذه المسببات خاصة بالبيئة الخارجية أو الداخلية الخاصة ببيئة العمل، كما بحثت عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك ارتفاعاً في مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام والخاص، ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ظروف بيئة العمل الخارجية، المتمثلة في توفر فرص عمل أخرى، والرغبة في الاستمرار في العمل والولاء التنظيمي، ووجود علاقة ايجابية بين مستوى الولاء التنظيمي والظروف الداخلية لبيئة العمل (الإشراف العادل، محتوى العمل، الاتصال الجيد، فرص الترقية، الأجور).

كما تطابقت نتائج هذا البحث مع دراسة عادل سلامة (1999) حول الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، بجامعة عين شمس، وقد ركزت الدراسة

على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس، وتناولت في إطار هذه العلاقة الفروق بين أعضاء هيئة التدريس في درجات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، طبقاً للتخصص والدرجة العلمية والجنس.

وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً طردياً بين درجات الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية، ودرجات رضاهم الوظيفي بشكل عام، كما أنه توجد علاقة طردية بين درجات الالتزام التنظيمي وبعْد الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء، وأن هذا البعد يؤثر تأثيراً مباشراً وقوياً في درجات الالتزام التنظيمي أكثر من الأبعاد الأخرى.

كما توافقت نتائج بحثنا مع دراسة رتيبة سلامة (2003) حول: الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، للتعرف على مستوى الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، من وجهة نظرهم في مستوى الولاء التنظيمي لهم، وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، وقد استخدمت الباحثة مقياس بورتير Porter وزملائه والذي قامت بترجمته.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات الإدارية لمديري المدارس بشكل عام بدرجة جيد جداً، وكان مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين مرتفعاً، أما مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، فقد بينت النتائج أنه أعلى من المتوسط، في حين أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة ودالة بين مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، فهذه النتائج المستخلصة من هذه الدراسة تؤكد النتائج التي توصلنا لها في بحثنا.

وتؤكد ذلك دراسة سلامة (2003) التي تهدف إلى التعرف إلى مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وعددهم (1046)

عضواً، في حين اختيرت عينة الدراسة عشوائياً، وعدد أفرادها (302) عضواً، وقامت الباحثة ببناء استبانتين، الأولى لقياس مستوى الانتماء المهني، والثاني لقياس مستوى الرضا الوظيفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الانتماء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بنسبة مئوية عالية، وهي نسبة مرتفعة وفق ما أشارت إليه الباحثة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية موجبة بين مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي.

ونلاحظ كذلك أن نتائج دراسة كل من عاصي وحسين (2008) تتماشى مع نتائج بحثنا، حيث حاولت هذه الدراسة بحث العلاقة بين مستوى كل من الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل لدى العاملين في مجموعة من معاهد التعليم التقني في العراق، وشملت عينة الدراسة (200) مبحوث من هذه المعاهد، واستخدم الباحثان استبانة لقياس الانتماء التنظيمي، وأخرى لقياس الرضا الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى كل من الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي كان مرتفعاً، وأن العلاقة بين الانتماء التنظيمي ومجالات الرضا الوظيفي دالة إحصائياً، وتراوحت بين مرتفعة ومنخفضة.

وتتواءم نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة عربيات (2012) التي هدفت إلى التعرف على مستوى كل من الرضا الوظيفي والانتماء المهني والعلاقة بينهما لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، من خلال استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة البالغ عددها (88) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى كل من الرضا الوظيفي والانتماء المهني جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً بين المتغيرين.

ونلاحظ أن كل النتائج المتحصل عليها، من خلال هذه الدراسات التي طبقت في مجتمعات عربية، وفي ميادين التعليم، سواء كان في الطور العالي أو الطور الثانوي أو

الابتدائي والمتوسط تتماشى مع نتائجنا، أما دراسة العجمي (1999) فطبقت في ميدان خارج التعليم إلا أن النتائج كانت متشابهة لما توصلنا إليه في بحثنا.

ونشير إلى أن نتائج بحثنا تتوافق مع دراسة Ananchi (1986) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين متغيري الانتماء المهني، والرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التجارة في عشرة جامعات في ولاية أريزونا الأمريكية، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية، بين كل من الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي، وبينت الدراسة كذلك أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستويات الانتماء المهني تعزى لمتغير الرتبة العلمية، لصالح رتبة أستاذ دكتور.

وتقترب نتائج بحثنا أيضاً مع دراسة كل من Shin و Ryes (1991)، التي هدفت إلى فحص العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين، واستخدم الباحثان في هذه الدراسة مقياسين أحدهما للالتزام التنظيمي والآخر للرضا الوظيفي، وتم تطبيقها على عينة تكونت من 845 معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يختلف عن الرضا الوظيفي، وأن الرضا أحد المسببات الكبرى التي تسيطر على الالتزام، كما أن الرضا الوظيفي يمثل قوة تنبؤية كبرى تفوق الالتزام، بل يعتبر الرضا الوظيفي محددًا للالتزام.

وتتشابه نتائج بحثنا مع دراسة أجرتها Lisa M. Moynihan (2000) التي تهدف لاختبار تأثير الرضا الوظيفي والالتزام بأبعاده الثلاثة الوجداني، والاستمراري والمعياري على فعالية النشاط والأداء والتسرب للمديرين التنفيذيين، وقد طبقت الدراسة على 341 مديراً تنفيذياً، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والالتزام الوجداني والاستمراري، كما يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً سلبياً بالتسرب الوظيفي وظروف العمل، وارتبط الالتزام الوجداني والمعياري سلباً مع ظروف العمل، أما ظروف العمل فإنها ترتبط ارتباطاً موجباً مع التسرب الوظيفي.

وانتقلت نتائج بحثنا مع دراسة Narimawati S. E. Umi (2007) المتعلقة بتأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي على أداء المحاضرين، في مؤسسات التعليم العالي بجاوة الغربية باندونيسيا، وقد أشارت النتائج إلى أن الرضا الوظيفي بأبعاده: الرضا عن مهام وظروف العمل، الرضا عن الراتب، الرضا عن فرص الترقية والرضا عن الإشراف والالتزام التنظيمي لهما ارتباط وطيد بينهما، وله أثر كبير على الأداء.

وتطابقت نتائج بحثنا مع ما قام كل من JERMGAN و JOYCEM (2005) في دراستهما حول فحص العلاقة ما بين الرضا عن المشرفين والالتزام التنظيمي للموظفين، وقد جمعت البيانات من الموظفين غير الإداريين، وتظهر النتائج أن الالتزام التنظيمي للموظفين يرتبط برضاهم عن مشرفيهم، والغرض من هذه الدراسة هو معرفة ما إذا كان رضا الموظف أو عدم رضاه عن المشرفين يرتبط ويتعلق بطبيعة أو شكل الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وأثبتت النتائج أن الرضا عن المشرفين له ارتباط بالالتزام الأخلاقي والعمر إيجاباً، بينما ارتبط مستوى التعليم سلباً بالالتزام الأخلاقي، كما أظهرت الدراسة أن سلوك المشرف يرتبط بالتزامهم المعنوي والأخلاقي، ويتضمن ذلك ثبات سلوكه نحو المرؤوسين.

وتتماشى نتائج بحثنا أيضاً مع نتائج دراسة غنيم (2006) حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الفلسطينية، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الفلسطينية، وأثر الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية والكلية وسنوات الخبرة والعمر على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الفلسطينية، وأشارت بعض نتائج هذه الدراسة إلى وجود ارتباط قوي ذي دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الفلسطينية.

ونلاحظ كذلك أن نتائج بحثنا تتطابق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة عبد الرزاق (2004) حول العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي والمجال النفسي في مصر، والتي هدفت إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمجال التعليمي والمجال الطبي، حيث أظهرت النتائج المتوصل إليها وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي بأبعاده الأربعة لدى مجموعة الدراسة.

وتتوافق نتائجنا مع نتائج دراسة الأحمدى (2006) التي سعت لتحديد مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في المملكة السعودية، حيث أشارت نتائج دراسة الأحمدى إلى وجود ارتباط موجب بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وتتطابق نتائج بحثنا مع نتائج دراسة علاونة (2006) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس، حيث خلصت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وتتماشى نتائج بحثنا مع نتائج دراسة ايناس فؤاد (2007) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة في المملكة السعودية، حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي.

وتتفق نتائج بحثنا مع نتائج دراسة عويضة (2008) التي تهدف إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في فلسطين، حيث أبرزت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى.

ونائج بحثنا تتفق مع نتائج دراسة خلايفات وملاحمة (2008) حول الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ودالة بين الرضا الوظيفي الكلي والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (المعياري، العاطفي، الاستمراري) لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، حيث أبرزت كذلك هذه النتائج أن بعد الولاء المستمر هو أقوى أبعاد الولاء التنظيمي ارتباطا بالرضا الوظيفي الكلي، وله ارتباط قوي ببعده الحوافز، وهو أحد أبعاد الرضا الوظيفي في هذه الدراسة، في حين نجد أن بعد الولاء المستمر له علاقة ضعيفة مع ظروف العمل وطبيعة العمل.

ونائج بحثنا تلتقي مع نتائج دراسة شهدة (2012) حول الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي عند معلمي ومعلمات في البحرين، والتي هدفت إلى كشف العلاقة حول الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي عند معلمي ومعلمات في بلد البحرين، وتحديد مستوى كل من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي عند معلمي ومعلمات في البحرين، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي عند معلمي ومعلمات في بلد البحرين.

إلا أن نتائج بحثنا تختلف نوعا ما مع نتائج دراسة Paille Pascal (2004) التي هدفت إلى التعرف على مدى تأثير الرضا الوظيفي على العلاقة بين الالتزام التنظيمي، ونية المغادرة وسلوك المواطنة، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة من مدرّاء مراكز التكوين في Varne بفرنسا، حيث أبرزت نتائج هذه الدراسة أن هناك تراجعاً من حيث تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، ونية المغادرة وسلوك المواطنة.

وهذه النتائج المتحصل عليها في المجتمع الغربي والمجتمع العربي، من خلال الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي تؤكد نتائج بحثنا، هذا ما يدل على أن المجتمعات

الشرقية والغربية، مع تبايناتها الجغرافية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية، لم تأثر في هذه العلاقة الوطيدة الموجودة بين متغيري الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

ثانياً: علاقة الرضا عن تقدير وتحقيق الذات مع كل من الالتزام العاطفي والمعياري.

توقعنا في الفرضية الثانية للبحث، وجود ارتباط موجب بين الرضا عن تقدير وتحقيق الذات، مع كل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث معامل بيرسون Pearson للارتباط بين الرضا عن تقدير وتحقيق الذات وكل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، حيث أبرزت النتائج أن هناك ارتباطاً موجباً بين الرضا عن تقدير وتحقيق الذات مع الالتزام العاطفي، وهو ارتباط دال، وأظهرت نتائج البحث أن هناك ارتباطاً موجباً بين الرضا عن تقدير وتحقيق الذات مع الالتزام المعياري، وهو ارتباط دال كذلك، وهذه النتائج تؤكد توقعاتنا لهذه الفرضية.

فنتائج بحثنا تتقارب مع نتائج دراسة Lisa M. Moynihan (2000) التي تهدف لاختبار تأثير الرضا الوظيفي والالتزام بأبعاده الثلاثة: الوجداني، والاستمراري والمعياري على فعالية النشاط والأداء والتسرب للمديرين التنفيذيين، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والالتزام الوجداني والاستمراري، كما يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً سلباً بالتسرب الوظيفي وظروف العمل، وارتبط الالتزام الوجداني والمعياري سلباً مع ظروف العمل، وتتوافق نتائج بحثنا مع نتائج دراسة Gaylor و Brown (2002) التي هدفت إلى فحص العلاقة الموجودة بين الولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والمعياري والمستمر من جهة، والرضا الوظيفي والتأثير النفسي ومركز السيطرة من جهة أخرى، على أعضاء هيئة التدريس في إحدى جامعات الولايات المتحدة، ومن بين النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن تقدير وتحقيق الذات، وهو أحد أبعاد الرضا الوظيفي مع الولاء العاطفي والولاء المعياري، ولم تظهر أي علاقة مع الولاء المستمر.

ونائج بحثنا تلتقي مع نتائج دراسة شهدة (2012) حول الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي عند معلمي ومعلمات في بلد البحرين، والتي هدفت إلى كشف العلاقة حول الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي عند معلمي ومعلمات في بلد البحرين، وتحديد مستوى كل من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي عند معلمي ومعلمات في بلد البحرين، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن تقدير وتحقيق الذات مع أبعاد الالتزام التنظيمي والمتمثل في الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، ولم تظهر أي علاقة مع الالتزام المستمر.

وإذا حاولنا تفسير نتائج بحثنا، نستطيع أن نقول إن هذه النتيجة تعتبر منطقية جداً، لأننا لو رجعنا إلى التحليل الذي قمنا به، في دراسة أبعاد الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس للجامعتين الجزائرتين والبلدية، لوجدنا أن بعد الرضا عن تقدير وتحقيق الذات احتل المرتبة الأولى، مقارنة بالأبعاد الأخرى المكونة للرضا الوظيفي، وهذا ما يفسر أن الأساتذة الجامعيين يميلون كثيراً لتقدير وتحقيق ذاتهم، لأن وظيفة الأستاذ الجامعي هي وظيفة مرموقة في نظر جميع المجتمعات، بحيث تمثل فئة الأساتذة الجامعيين الطبقة العاملة، وتمثل النخبة المتعلمة *l'intelligentsia* للمجتمع، وهي الطبقة المفكرة لإيجاد الحلول للمشاكل التي تعاني منها مجتمعاتهم، بحيث هذه الفئة هي التي تعتمد عليها دولهم وبلدانهم لإيجاد المخارج من الأزمات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، التي تتخبط فيها هذه الأخيرة. فكل هذه المميزات والصفات التي يختص بها الأستاذ الجامعي مفقودة عند الطبقات أو الفئات الوظيفية الأخرى، وكل هذه الخصائص التي يتحلى بها الأستاذ الجامعي تدفعه إلى الشعور بالاعتزاز والفخر بانتمائه لتلك الطبقة المرموقة من المجتمع، وهذا ما يزيد في تنمية الرضا عن تقدير وتحقيق الذات عند هؤلاء الأساتذة، بالتالي هذا النوع من الرضا يؤدي إلى تنمية كل من التزامه العاطفي، والذي يمثل الحب والمشاعر والعاطفة الجياشة التي يوليها تجاه منظمته، بحيث يبدي الأستاذ ارتباطاً عاطفياً

بالجامعة التي يتقاسم معها القيم والأهداف، وكما عرفه كل من Durrieux et Roussel فإن الالتزام العاطفي هو ارتباط عاطفي للفرد بالمنظمة التي يعمل فيها ويتقاسم قيمها، ويظهر هذا النوع من الالتزام من خلال وفاء العامل لمؤسسته، وشعوره بالواجب والحب والود نحوها، وهذا النوع من الرضا، أي تقدير وتحقيق الذات كذلك يؤدي إلى تنمية التزامه المعياري، والذي يمثل المعايير الأخلاقية التي يحددها العامل من أجل الالتزام بمنظمتها، لأن ذلك الفرد يدرك بأن من الواجب عليه أن يرد الجميل لمنظمتها مقابل ما يتحصل به منها من العائدات سواء كانت مادية أو معنوية، حيث يعرف الالتزام المعياري كل من Smith، Allen، Meyer (1993) بأنه إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء بالمنظمة، ووجوب للخضوع لها، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من طرف المؤسسة، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط، ورسم السياسات العامة للتنظيم.

حيث يشير كل من Davis و Newstrom (1985) إلى أن العامل الذي يلتحق بعمله يرتبط بمؤسسته بالتزام نفسي وآخر اقتصادي، فالعامل لا يسعى إلى العائد المادي فحسب، بل يسعى أيضا إلى البحث عن إشباع حاجاته المعنوية، مثل الأمن والاستقرار والمكانة والاحترام والتقدير...، وهذا ما يحقق له الانتماء والولاء والالتزام نحو منظمتها، فإذا ما حققت المنظمة الناحية المادية لأفرادها، دونما النظر إلى تحقيق الالتزام العاطفي وإهماله، يؤدي إلى ضعف الانتماء المهني لدى الموظفين، مما يدفعهم للبحث عن فرص عمل أخرى تسمح لهم بتوفير التوازن بين الشقين النفسي والمادي.

كما أكد الطاهر (1998) أنه من الطبيعي أن يسعى العامل إلى البحث عن الحاجات التي تلبي رغبته في المنظمة والعمل على تحقيقها، فنجد الفرد يسعى لإشباع حاجاته الفسيولوجية وحاجاته للأمن والطمأنينة داخل التنظيم، كما يسعى أيضا أن يكون مقدرًا ومحبوبًا،

بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى جماعة لتحقيق ذاته من خلالها، فلذلك أي تنظيم لا يولي أهمية لهذه الحاجات، ولا يعمل على إشباعها يصبح تنظيماً فاشلاً.

ونائج بحثنا أظهرت أن الأساتذة أعطوا أهمية بدرجة أعلى للرضا عن تقدير وتحقيق الذات على بعد الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز، وهذا ما يدل على أهمية تقدير وتحقيق الذات لدى هذه الشريحة من الأساتذة، فالأمور المادية بالنسبة لهؤلاء الأساتذة تأتي في المرتبة الثانية بعد تقدير وتحقيق الذات، فالجوانب المعنوية لها أكثر أهمية بالنسبة لهم، وإشباعهم بمثل هذه الحاجات المعنوية، يؤدي إلى إظهار التزام عاطفي والتزام معياري عال ومعتبر لديهم، ومما سبق نستنتج أن الأستاذ الجامعي الذي يشعر بهذا النوع من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري وكذلك بالرضا عن تقدير وتحقيق الذات بنسبة عالية، يسمح له بالترقي في السلم الاجتماعي الذي يصبو إليه ويتمناه في مساره الوظيفي، ويرتبط ويتعلق أكثر بمؤسسته المهنية، من خلال التزامه العاطفي والتزامه المعياري اللذين يعتبران الناتج للرضا الوظيفي.

ثالثاً: العلاقة بين الالتزام المستمر وأبعاد الرضا الوظيفي الثلاثة، والمتمثلة في الرضا

عن التعليمات والأنظمة، والرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن تقدير وتحقيق الذات.

توقعنا في هذا البحث وجود ارتباط موجب بين الالتزام المستمر وأبعاد الرضا الوظيفي الثلاثة، والمتمثلة في الرضا عن التعليمات والأنظمة، والرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن تقدير وتحقيق الذات، ولاختبار هذه الفرضية قمنا بحساب معاملات الارتباطات بين كل من الالتزام المستمر وأبعاد الرضا الوظيفي الثلاثة.

تبين النتائج المتحصل عليها أن هناك ارتباطات موجبة بين الالتزام المستمر وأبعاد الرضا المذكورة سابقاً، بحيث نجد أن قيمة الارتباطات متشابهة ومتساوية تقريباً، إلا أنها غير دالة، وانطلاقاً من هذه النتائج رفضنا هذه الفرضية الثالثة، وهذا ما يتفق مع ما ذكره Pascal و Paille (2004) في إحدى دراستهما حول أبعاد الالتزام التنظيمي، حيث عقبا على الدراسات،

التي فحصت الأبعاد المكونة للالتزام التنظيمي، وخاصة فيما يتعلق ببعد الالتزام المستمر وعلاقته بأبعاد الرضا الوظيفي، حيث أشارا في تلك الدراسة إلى أن جل الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (المعياري، العاطفي والمستمر) وعلاقتها بالرضا الوظيفي، أثبتت أن الالتزام المستمر ليس له ارتباط أو علاقة متينة مع أبعاد الرضا التي تقيس الجوانب المعنوية والأخلاقية والعاطفية للموظف أو العامل بصفة عامة، وبالعكس، فإن الالتزام المستمر له ارتباط مع كل ما يتعلق بالمسائل والجوانب المادية، مثل الرواتب والترقيات والحوافز، بالتالي نجد أن نتائج بحثنا تختلف مع نتائج الدراسة التي قام بها كل من Agonhossou

Damase, و Godonou Célestin (2011) والتي طبقت في بلد البنين، حول الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي عند المرضى والمرضات الدائمين والغير الدائمين في مستشفيات البنين، حيث أظهرت النتائج أن هناك ارتباطا موجبا ودالا بين الالتزام المستمر والرضا عن العمل، عند المرضات الدائمين والغير دائمين في مستشفيات البنين.

ومن جهة أخرى، نلاحظ أن نتائج بحثنا تتماشى نوعا ما مع نتائج دراسة Mayer و shoorman (1992) حول الفروق في مدخلات الالتزام التنظيمي، حسب نموذج March و Simon التي طبقت على بعض موظفين في إحدى المؤسسات الأمريكية، إذ أظهرت نتائج هذه الدراسة أن العلاقة بين الالتزام المستمر والأداء في العمل والرضا عن العمل غير دالة.

وفيما يخص التفسير الذي نقدمه لنتيجة فرضية بحثنا، نستطيع أن نرجع إلى ما توصلنا إليه من نتائج عندما قمنا بدراسة متغير الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية، حيث تحصل الرضا عن تقدير وتحقيق الذات المرتبة الأولى، ثم يليه في المرتبة الثانية الرضا عن طبيعة العمل، ثم يليه في المرتبة الثالثة الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز، بحيث نلاحظ أن كل من الأبعاد الأولى والثانية للرضا الوظيفي تمثل الجانب المعنوي، وهي مرتبطة جدا حسب ما تحصلنا عليه في نتائج بحثنا مع كل من الالتزام العاطفي

والالتزام المعياري، عندما درسنا متغير الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية، وأما فيما يخص البعد الثالث من الرضا، وهو الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز، تحصل على المرتبة الثالثة في بحثنا، هذا ما يدل على أن الأساتذة حتى وإن لم يكونوا راضيين جدا بما يحصلون عليه ماديا، سواء على مستوى الرواتب أو على مستوى المنح والحوافز التي تقدم إليهم، إلا أنهم لم يغادروا مؤسساتهم الجامعية للاتحاق بمؤسسات أخرى، هذا ما يؤكد كذلك أن الجانب المادي عند هؤلاء يتماشى مع بُعد الالتزام المستمر الذي يعبر أكثر عن العلاقة التبادلية بين العامل والمنظمة والتي أساسها تبادلي مادي.

والالتزام المستمر يعني أن العامل الذي ليس له الاختيار في المغادرة من مؤسسته ما عليه إلا الاستمرار في تلك المؤسسة ولا يخسر ما اكتسبه منها حتى يضيع كل مكتسباته، بل العكس فإن تضحياته في البقاء يرجع إلى عدم وجود بدائل للانتقال إلى مؤسسات أخرى، وفي حالة بحثنا لا بد أن نشير إلى أن الأستاذ حتى ولو سمحت له الفرصة للمغادرة إلى مؤسسات جامعية أخرى فهذا لا يؤثر عليه كثيرا، سواء على مساره المهني أو على العائد المادي الذي يتلقاه من طرف مؤسسته التي انتقل إليها، لأن كل المؤسسات الجامعية تسيرها نفس القوانين التنظيمية، بالتالي الأستاذ ليست له الحرية التامة في اختيار البدائل، لذلك يضحى من أجل البقاء في مؤسسته الأصلية.

رابعا: الفروق في الالتزام المستمر بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2

والبلدية.

توقعنا في بحثنا عدم وجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية في بعد الالتزام المستمر، واختبار هذه الفرضية الرابعة، قمنا بالوصف الإحصائي، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وللتأكد من دلالة الفروق في بعد الالتزام المستمر بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية، قمنا بحساب معامل t للفروق

بين مجموعتين مستقلتين توصلت إلى نتيجة عدم وجود فروق بين المجموعتين في بعد الالتزام المستمر، هذا ما أدى بنا لقبول الفرضية الصفرية ويؤكد ما توقعناه.

وإذا ما تطرقنا إلى الأدبيات والتراث العلمي للدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي، نرى أن جلها اهتمت بدراسة ومعالجة الجانب العاطفي منه، وبدرجة أدنى الجانب الأخلاقي، حيث نجد أن Mowday وآخرين (1990) حددوا الالتزام التنظيمي بأنه عبارة عن درجة تقمص وانتفاء الفرد للمنظمة، حيث يؤكدون أن البعد العاطفي هو المكون الأساسي والممثل الرئيسي، لكل الدراسات التي قام بها الباحثون السابقون، والتي تناولت الالتزام التنظيمي، في حين الالتزام المستمر لم يحظى بعناية كبيرة في السابق، لأنه لم يكن بارزا ولا معروفا في تلك الفترة الزمنية، لأن الباحثين يعتبرون أن هذا المفهوم حديث النشأة، وأول من أدرجه هم Allen و Meyer في أبحاثهما عن أبعاد الالتزام التنظيمي، وهذا في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات، حيث قاما بتطوير مفهوم هذا البعد، وحددا له مقياسا بثمانية بنود، حيث يعرفانه بأنه درجة ولاء الفرد للمنظمة، ويمثل القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استثمر في التنظيم مقابل ما يستفيد، لو قرر الالتحاق بمنظمة أخرى، فهي عبارة عن علاقة تبادلية بين الفرد والمؤسسة من الناحية الاقتصادية والمادية.

بالتالي يبحث الفرد دائما عن العائد الذي يراه أنه يرجع عليه بالفائدة، مقابل ما يقدمه من عمل تجاه المنظمة، فهي عبارة عن عملية استثمارية من أجل الحصول على العائد المادي، بمعنى متى وجد الفرد الفرصة للحصول على مزايا مادية مغرية ومعتبرة من إحدى المنظمات الأخرى التحق بها وترك مؤسسته الأصلية.

فرغم حداثة نشأة هذا النوع من الالتزام المستمر، إلا أنه حاولنا من خلال بحث توثيقي والنظر في التراث العلمي والأدبي في العلوم التنظيمية، وجدنا بعض الباحثين تطرقوا إلى هذا النوع من الالتزام، إلا أنهم لم يقوموا بدراسات معمقة من أجل تطويره وتعريفه بشكل بارز، كما

فعل Meyer والآخرين، فنرى أن Kanter (1968) عرف الالتزام المستمر "بأنه الربح المتعلق بالاستمرار في المنظمة مقارنة بالتكلفة التي يتحصل عليها الفرد عند مغادرته المؤسسة"، أما Becker (1960) فقد أشار إلى أن هذا النوع من الالتزام "يحدث عندما يحصل الفرد على امتيازات متعلقة بالمهنة، أي يربط المنافع الثانوية بميدان نشاط متوازن".

أما Hrebiniak و Alutto (1972) فعرفا هذا النوع من الالتزام بأنه "ظاهرة بنيوية ناتجة عن تبادلات وتغيرات الأفراد أو المنظمات في ميدان الامتيازات المتعلقة بالعمل، وهذا مع مرور الزمن والوقت"، انطلاقا مما سبق لا بد أن نشير إلى أن الدراسات التي تناولت هذا النوع من أبعاد الالتزام التنظيمي، المتمثل في بعد الالتزام المستمر، أكدت أن هذا النوع من الالتزام، يحتوي على بعدين فرعيين، البعد الأول: يمثل التضحيات الكبرى sacrifices Grands للعامل، والبعد الفرعي الثاني عبارة عن عدم وجود الاختيار أو البدائل Manque d'alternatives لدى العامل.

نستخلص من الأدبيات والتراث العلمي والتعريفات المتعلقة بهذا البعد، أن الالتزام التنظيمي المتمثل في الالتزام المستمر، عبارة عن علاقة تبادلية بين العامل والمنظمة من ناحية العائد المادي الذي يربطهما، هذا ما يفسر سلوك العامل في المنظمة، حيث يلتزم العامل بمنظّمته في حالة ما إذا لم يجد بديلا، أي اختيارا آخرًا يجدي مجديا، إذا ما غادر منظّمته إلى منظمة أخرى، هذا ما يقابل البعد الفرعي الأول، أي عدم وجود البديل أو الاختيار، وأما الحالة الثانية من الالتزام المستمر عند العامل، المتمثلة بالتضحية التي يظهرها العامل في منظّمته مقابل ما يستفيد منه من حوافز وامتيازات التي تقدمها له منظّمته، حيث لو تركها ولم يجد بديلا فإنه يخسر كل شيء، لذلك يبقى في منظّمته ويلتزم بها، وهذا ما يقابل البعد الفرعي الثاني المتعلق بالتضحيات الكبرى المكون لبعد الالتزام المستمر.

فيما يخص النتائج المتحصل عليها في بحثنا، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية على مستوى بعد الالتزام المستمر، فحاول مقارنتها ببعض نتائج الدراسات حول الالتزام المستمر، وهذا رغم محدوديتها من حيث العدد، واستطعنا . حسب علمنا . أن نطلع على بعض منها، حيث لاحظنا أن نتائج بحثنا تتماشى مع بعض نتائج دراسة Perrine و Burlion (2013) حول مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة: العاطفي، المعياري، والمستمّر لدى عمال مطاعم الأكل السريع لـ Mc Donald's في فرنسا، هدفت هذه الدراسة إلى فحص نوع البعد، للأبعاد المكونة، للالتزام التنظيمي الأكثر تأثيراً على عمال مطاعم السريعة لـ Mc Donald's، حيث نجد أن عينة البحث لهؤلاء العمال جلهم طلبة في الجامعات إلا أنهم يزاولون عملهم، في هذا النوع من المطاعم السريعة، بموازاة مع دراساتهم الجامعية، فالنتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة أثبتت أن هؤلاء العمال يمتازون بالالتزام مستمر مرتفع جداً تجاه منظماتهم المهنية، حيث درجة الالتزام المستمر العالية ترجع إلى أن القوانين المنظمة والمسيرة لمثل تلك المطاعم المنضوية تحت المؤسسة العالمية الكبرى لـ Mc Donald's هي قوانين موحدة وتطبق على كل عمال تلك المطاعم، مهما اختلف توأجدها عبر البلدان في العالم، وأثبتت كذلك بعض نتائج هذه الدراسة عدم وجود فرق بين العمال في المطاعم السريعة لـ Mc Donald's في فرنسا، على مستوى الالتزام المستمر، وهذه النتائج تتوافق مع نتائج بحثنا كما أشرنا إليه سالفاً، في حين نجد أن نتائجنا تختلف مع نتائج الدراسة التي قام بها كل من Agonhossou و Damase و Célestin و Godonou (2011) والتي طبقت في بلد البنين حول الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي عند المرضى والمرضات الدائمين والغير الدائمين في مستشفيات البنين، حيث أظهرت بعض نتائج هذه الدراسة أن هناك فرقا بين المرضى الدائمين

والغير الدائمين على مستوى الالتزام المستمر وكان الفرق لصالح الممرضين والممرضات الدائمين على حساب الممرضين والممرضات غير دائمين.

ونلاحظ كذلك أن نتائجنا تختلف مع جانب من جوانب نتائج الدراسة التي قام بها خلايفات وملاحمة (2008) حول الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، حيث توصلت بعض نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقات قوية بين الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة العاطفي، المعيارى، والمستمر، وعلاقة قوية بين الرضا الوظيفي بأبعاده المكون له، لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد كان أقوى ارتباط بين الولاء التنظيمي مع الرضا الوظيفي الكلي بعد الولاء المستمر، حيث وجد كذلك ارتباط قوي بين الولاء المستمر مع الحوافز، أحد أبعاد الرضا الوظيفي، في حين كانت أضعف العلاقات ارتباطا ببعده الولاء المستمر هي ظروف العمل وطبيعة العمل.

وأثبتت هذه النتائج وجود فروق على مستوى الولاء المستمر، تعزى إلى الجنس، العمر، مدة الخدمة في الجامعة والكلية، وهذه النتيجة تختلف مع نتائجنا كما ذكرنا آنفا، في حين نجد أن نتائج بحثنا تؤيدها بعض نتائج دراسة Mardessi (2010)، حول الالتزام التنظيمي كمؤشر للأداء المالي دراسة في المجتمع التونسي، تناولت هذه الدراسة مدى تأثير الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة العاطفي، المعيارى، والمستمر للإطارات العليا على الأداء المصرفي والمالي في المنظمات التونسية، حيث أبرزت بعض نتائج الدراسة أن العلاقة بين الالتزام العاطفي والالتزام المستمر من جهة، والأداء المصرفي والمالي للمنظمة من جهة أخرى، هي علاقة غير دالة، وأثبتت بعض نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق بين هؤلاء الإطارات على مستوى الالتزام المستمر.

وإذا عدنا إلى تفسير نتائج بحثنا، نستطيع أن نقول بأنها منطقية، حيث إذا رجعنا إلى مفهوم هذا البعد من الالتزام، والذي عرفناه سابقا، نجد أن عدم وجود فرق بين أعضاء

المجموعتين في بعد الالتزام المستمر، يرجع إلى أن القوانين التنظيمية والمسيرة لأعضاء هيئة التدريس هي نفسها في كل جامعات القطر الجزائري، هذا ما يعطي تفسيراً أن مهما تكون درجة الالتزام المستمر الأساتذة، فهذا يكمن في خصوصية القوانين التنظيمية للجامعات أو القوانين الأساسية للأساتذة فهي قوانين ذات وجهة واحدة، بمعنى مهما اختلفت الجامعة فإن الرتب الوظيفية وشروط الالتحاق بها أو الأجور والحوافز المادية والترقيات، كلها تخضع لنفس شروط المنظمة للاستفادة من كل هذه العوائد المادية، فهي كلها موحدة بحيث الأستاذ ليس له اختيار فيها، لأنها تخضع لقانون الوظيف العمومي، المطبق على قطاع التعليم العالي، والتي تنتمي إليه هذه الشريحة من الأساتذة، بالتالي مهما يكن فالأستاذ الجامعي يتمركز بين أحد البعدين الفرعيين لبعده الالتزام المستمر، إما على مستوى البعد الفرعي الأول المتمثل في التضحيات الكبرى، بمعنى أن الأستاذ يستمر في البقاء في الجامعة حرصاً على أن يحافظ على مكتسباته المادية التي يتحصل عليها من طرف الجامعة، من خلال مساره المهني، أو يتمركز على مستوى البعد الفرعي الثاني لبعده الالتزام المستمر المتمثل في عدم وجود الاختيار أو البدائل التي تسمح للأستاذ بالمغادرة والالتحاق بمؤسسة مهنية أخرى، بحيث لا يحاول التنقل إلى جامعة، لأن هذا السلوك لا يجدي نفعاً، لأن الاستفادة من مزايا أخرى غير متوفرة هناك، لأن القانون التنظيمي هو نفسه والإجراءات الإدارية هي نفسها ومطبقة في جميع الجامعات الجزائرية، وفي الحالتين ما على الأستاذ إلا البقاء في جامعته الأصلية.

وهذه الوضعية تبين لنا مدى أهمية إنشاء جامعات خاصة لفتح مجال المنافسة في المجال التعليم العالي والبحث العلمي من جهة، ومثل هذه الجامعات تشجع الأساتذة على القيام بواجباتهم المهنية بشكل جيد، ومن جهة ثانية فهناك فائدة أخرى هي أن الجامعات الخاصة تسمح لنا معرفة مدى درجة الالتزام التنظيمي الذي يتوفر لدى الأستاذ الجامعي، وخاصة فيما يتعلق بجانب الالتزام المستمر، لأن مثل هذا يسمح بتمييز الأساتذة من حيث الالتزام المستمر،

لأن وجود مثل هذه الجامعات الخاصة قد يؤثر بشكل كبير على التزامهم التنظيمي العام والتزامهم العاطفي والمعياري، وبصفة خاصة التزامهم المستمر، لأن مثل هذه الوضعية تفتح فرص الالتحاق بهذه الجامعات وتوفر فرص العمل للالتحاق بها، وأخيرا فإن وجود الجامعات الخاصة يسمح بالمقارنة بين الأساتذة الجامعيين الذين ينتمون إلى الجامعات العامة والذين ينتمون إلى الجامعات الخاصة في أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة موضوع بحثنا.

خامسا: الفروق بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية في كل من الالتزام المعياري والالتزام العاطفي.

توقعنا في الفرضية الخامسة وجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 وأعضاء هيئة التدريس بجامعة البلدية في أبعاد الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، لاختبار هذه الفرضية تم تحليل المواصفات الإحصائية للمجموعتين، ثم حساب اختبار t لتلك المجموعتين المستقلتين، وهي مجموعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 ومجموعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة البلدية، حيث توصلت النتائج إلى وجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية، في كل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، حيث بينت هذه النتائج أن الفرق في كلا بعدي الالتزام لصالح أعضاء هيئة التدريس بجامعة البلدية.

وعلى أساس هذه النتائج قبلنا الفرضية الخامسة، ونتائج بحثنا تختلف نوعا ما عن نتائج دراسة سلامة (2003) التي تهدف إلى التعرف على مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وأشارت بعض نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

وتختلف نتائج بحثنا، نوعا ما، مع نتائج دراسة علاونة (2006) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما، عند معلمي المدارس الخاصة في

مدينة نابلس، حيث خلصت بعض نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس.

ونلاحظ من جهة أخرى أن نتائج بحثنا تتماشى، نوعاً ما، مع نتائج دراسة عبد الرزاق (2004) حول العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي والمجال الطبي في مصر، والتي هدفت إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمجال التعليمي والمجال الطبي، حيث أظهرت النتائج المتوصل إليها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الولاء التنظيمي لدى الأخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي والمجال الطبي في مصر، والفرق كان لصالح الأخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي.

وننتج بحثنا تتماشى، نوعاً ما، مع نتائج دراسة الأحمدى (2006) التي سعت إلى تحديد مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في المملكة السعودية، حيث أشارت نتائج دراسة الأحمدى إلى وجود اختلاف جوهري في مستويات الولاء التنظيمي، وفقاً للجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

وننتج بحثنا تتوافق، نوعاً ما، مع نتائج دراسة غنيم (2006) حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الفلسطينية، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الفلسطينية، وأثر الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية والكلية وسنوات الخبرة والعمر على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الفلسطينية، وأشارت بعض نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي، تعزى إلى الجنس والرتبة الأكاديمية والكلية عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الفلسطينية.

وتتطابق نتائج بحثنا مع نتائج دراسة إيناس فؤاد (2007) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة في المملكة السعودية، حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة، تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور، والمؤهل العلمي لصالح حاملي الدكتوراه، وتختلف نتائج بحثنا مع نتائج دراسة عويضة (2008) التي هدفت إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في فلسطين، حيث أبرزت نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين على مستوى الولاء التنظيمي، تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المسمى الوظيفي والراتب الشهري.

وتتفق نتائج بحثنا، نوعا ما، مع نتائج دراسة المير (1995) التي هدفت لقياس العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، والصفات الشخصية على العاملين ذوي الجنسيات العربية والأجنبية الشغالين في المهام الإدارية والغير الإدارية، في العديد من المنشآت في المملكة العربية السعودية، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الولاء التنظيمي، والفرق كان لصالح العاملين ذوي الجنسية العربية، وتتفق نتائج بحثنا، نوعا ما، مع نتائج دراسة القطان (1987) حول العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي، دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية، وهدفت الدراسة إلى قياس ومقارنة مستويات الولاء أو الالتزام التنظيمي لأربع مجموعات: ثلاث منها من العمالة الوافدة (آسيوية، عربية، وغربية)، أما الرابعة فهي العمالة السعودية تجاه المنظمات التي يعملون لديها في المملكة السعودية، وتحديد العلاقة

بين الولاء التنظيمي وثلاث صفات شخصية هي العمر، مدة الخدمة في المنظمة الحالية، والمستوى التعليمي للأفراد، وكذلك طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق على مستوى الولاء التنظيمي والفرق لصالح العمالة الأسيوية على حساب العملات العربية والغربية والسعودية، والعمالة العربية أكثر ولاء من العمالة السعودية والغربية، وتتفق نتائج بحثنا، نوعاً ما، مع نتائج دراسة دربول (1998) حول الفروق في مستويات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين المواطنين والوافدين العاملين في وزارة التربية والتعليم، في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق في مستويات الولاء التنظيمي لصالح المعلمين الوافدين مقارنة بالمواطنين الإماراتيين.

وتتماشى نتائج بحثنا مع نتائج دراسة الكايد (1999) حيث هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية (اليرموك، الأردنية، التكنولوجيا، ومؤتة)، وبينت بعض نتائج هذه الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، تعزى للجنس، العمر، سنوات الخبرة، ومكان العمل في الجامعة.

وتتفق نتائج بحثنا مع نتائج دراسة ياسين (2003) التي هدفت إلى معرفة درجة الالتزام التنظيمي والمهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظتي البيرة ورام الله، وأشارت نتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي، تعزى لمتغير الجنس، وكان الفرق لصالح أعضاء هيئة التدريس بجامعة رام الله، وتتفق نتائج بحثنا نوعاً ما مع نتائج دراسة العتيبي (1993) التي أجريت في الكويت، وكان هدفها تحديد أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى فئتين من العاملين في القطاع الحكومي، هما: العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة، وهدفت الدراسة لتسليط الضوء على الفروق في مستويات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لأكثر من ثلاث جنسيات

عربية عاملة في القطاع الحكومي في الكويت، وقد أبرزت نتائج هذه الدراسة وجود فروق على مستوى الولاء التنظيمي بين مختلف العاملين بمختلف جنسياتهم، والفرق لصالح العمالة المصرية على حساب العمالة الأردنية، واحتلت العمالة الكويتية المرتبة الأخيرة، حيث كانت أقل ولاء من العمالة المصرية والعمالة الأردنية.

وتتفق نتائج بحثنا، نوعاً ما، مع نتائج دراسة العضائيلة (1995) حول الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي بين بعض منظمات القطاع الخاص والقطاع العام والمقارنة بينهما، وبيان العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية (عمر الفرد، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، أداء العاملين)، وتمخضت نتائج هذه الدراسة على وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي بين العاملين في القطاع الخاص والقطاع العام، حيث الفرق كان يسيراً.

وتؤيد نتائج بحثنا، نوعاً ما، نتائج دراسة الهنداوي (2002) حول الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي، بجمهورية مصر العربية، والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية في درجات الالتزام التنظيمي العام، طبقاً لاختلاف كل من (المستوى التعليمي، والخبرة الإدارية) وعلى مستوى متغير الجنس، والفرق كان لصالح الذكور.

وتتشابه، نوعاً ما، نتائج بحثنا مع نتائج دراسة عورتاني (2003) حول العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في عدة وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، والتي كان هدفها معرفة طبيعة مستوى الولاء المهني، ونمط القيادة السائد لدى هؤلاء الإداريين، حيث أبرزت نتائج هذه الدراسة وجود فروق في الولاء المهني، تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور

وفروق في الدرجة الكلية للولاء المهني، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح أصحاب الماجستير، وفروق في الدرجة الكلية للولاء المهني، تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية بين الفئتين، وكانت فروق الدرجة الكلية للولاء المهني، تبعاً لمتغير الوظيفة بين المدير العام ورئيس القسم، كانت لصالح المدير العام، وتتفق، نوعاً ما، نتائج بحثنا مع نتائج دراسة الأحمدى (2004) بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة"، والتي هدفت إلى التحري في الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية، وترك الممرضين عملهم في مستشفيات وزارة الصحة بالرياض في المملكة السعودية، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في الولاء التنظيمي بين الجنسيات المختلفة، حيث كانت الجنسيات الأخرى الأجنبية أعلى ولاء من الجنسيات السعودية، وتختلف نتائج بحثنا مع نتائج دراسة غنام (2005) التي هدفت إلى التعرف على السمات الشخصية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس الفلسطينية، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي، تعزى لمكان العمل والمؤهل العلمي ومكان السكن وسنوات الخبرة ومعدل الدخل الشهري.

وفيما يخص التفسير الذي نريد أن نقدمه لنتائج بحثنا المتعلقة بالفروق، سواء في الالتزام العاطفي أو الالتزام المعياري، بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعتين، فهذا الفرق، حسب تصورنا، في بعد الالتزام العاطفي الذي كان لصالح أعضاء هيئة التدريس بجامعة البليدة، يرجع إلى أن جُل أعضاء هيئة التدريس بجامعة البليدة حديثو التوظيف والالتحاق بالجامعة، كمؤسسة مهنية أولى، فهذه الممارسة الوظيفية الجديدة تعتبر بالنسبة للأستاذ التجربة المهنية الأولى، هذا ما يؤدي بالأساتذة بجامعة البليدة إلى التحلي بالالتزام عاطفي عال ومتفوق على أساتذة جامعة الجزائر 2 الذين اكتسبوا أكبر خبرة عن أقرانهم والذين يمتازون بتصورات وادراكات للجوانب المهنية مغايرة تماماً، لأن التجربة المهنية الطويلة قد تؤثر في سلوكيات العمال، من حيث

التصورات المهنية مقارنة بالعمال فاقدى التجربة المهنية الكبيرة، وهذا ينطبق كذلك على أساتذة الجامعة، فنجد من هؤلاء الأساتذة بجامعة الجزائر 2 من قد تقلد مناصب عديدة، سواء على مستوى إدارة الجامعة أو على مستوى مؤسسات مهنية أخرى، وهذه التجربة قد تؤهله للعمل بصفة عادية، وقد يتحلى كذلك بالتزام عاطفي لكن بمستوى قد يكون متوسطا، مثل ما تحصلنها في نتائج بحثنا، بالتالي مثل هذه العوامل المتمثلة في عدم التجربة المهنية قد يؤدي بالعامل أو الأستاذ موضوع بحثنا إلى التمسك والارتباط بمؤسسته وإظهار التزام عاطفي عال تجاه منظمته. ونلاحظ كذلك أن درجة الالتزام المعياري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة البليدة أعلى من درجة التزام المعياري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2، وهذا راجع، حسب تصورنا، إلى فرصة التوظيف التي استغلها أساتذة جامعة البليدة، والحاصل جلهم على شهادة الماجستير، والتي سمحت لهم بقبولهم في عالم الشغل، مقارنة بما هو معمول به في المؤسسات المهنية الأخرى، التي لا تحتاج مثل هؤلاء الحاصلين على هذه الشهادات العليا في مثل هذه التخصصات، حيث أن نوع هذه الشهادات يكون توجهها الأصلي نحو الوظائف ذات طابع التعليم العالي، بالتالي فهؤلاء الأساتذة الذين تمكنوا من الالتحاق بالميدان المهني عن طريق الجامعة، قد يظهرون درجة عالية من الالتزام المعياري تجاه الجامعة، وهذا اعتقادا منهم بالرد الجميل، وشعورهم كذلك بالواجب الأخلاقي بتقديم المقابل نحو مؤسساتهم الجامعية التي وظفتهم وتقدم لهم الأجور، وتعنتي بهم كذلك من خلال تنمية مهاراتهم عن طريق الاستفادة من عمليات تكوينية في الخارج، وكذلك تفيدهم من حيث التوقيت المهني وحرية اختيار مقاييس التدريس... الخ من امتيازات التي قد لا يجدها هذا الأستاذ في مؤسسة مهنية أخرى، هذا في حالة ما استطاع أن يتحصل على وظيفة فيها.

سادسا: الفروق بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية في أبعاد الرضا

الوظيفي.

توقعنا في الفرضية السادسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 وأعضاء هيئة التدريس بجامعة البلدية، في الرضا الوظيفي وأبعاده الأربعة. من أجل اختبار هذه الفرضية، قمنا بتحليل المواصفات الإحصائية لتلك المجموعتين واستخدمنا معامل اختبار t لفروق عينتين مستقلتين، وهي مجموعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 ومجموعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة البلدية، حيث توصلت النتائج إلى وجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية، في الأبعاد الأربعة للرضا الوظيفي، وكانت كل النتائج لصالح أعضاء هيئة التدريس بجامعة البلدية، وهذا ما توقعناه من خلال هذه الفرضية، وهذه النتائج تتماشى مع نتائج دراسة الطاهر (2011) التي هدفت إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في السودان، واختبار العلاقة بين مستوى الرضا والمتغيرات الإدارية والنفسية ومتغيرات التدريس لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية، والبحث عن الفروق الموجودة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس لتلك الجامعات، حيث توصلت النتائج إلى وجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية السودانية، على مستوى الرضا الوظيفي.

ونتناج بحثنا تتلاقى مع نتائج إحدى الدراسات التي أجرتها مؤسسة Carnegie Foundation (1985) التي أجريت على أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة، لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى هذه الفئة، ومن بين النتائج المتوصل إليها وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأمريكية محل الدراسة، إلا أن نتائج بحثنا تختلف مع نتائج دراسة Glich

(1991) التي أجريت على أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الأمريكية، وذلك للكشف عن مستويات الرضا الوظيفي لديهم، حيث وصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس لتلك الجامعات على مستوى الرضا الوظيفي، ونتائج بحثنا تتلاقى مع نتائج دراسة بدران وبدران (2005) التي هدفت إلى التعرف على الحرية الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية والتربية الرياضية، وتكونت عينة الدراسة من 200 عضو هيئة التدريس بمختلف مستوياتهم الأكاديمية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فرق بين أعضاء هيئة التدريس بين الكليتين، والفرق كان لصالح أعضاء هيئة التدريس لكلية التربية على حساب كلية التربية الرياضية.

وكذلك نجد أن نتائج بحثنا لا تختلف مع نتائج دراسة العمري، خصاونة، أبوتينة (2009) التي هدفت إلى التعرف على مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن المناخ الجامعي والتطبيقي المهني، في ثلاث جامعات تطبيقية أردنية، وتكونت عينتها من 270 عضواً، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن المناخ الجامعي التطبيقي المهني، كان أعلى من المناخ الجامعي الأكاديمي، كما أظهرت فرقا في مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن المناخ الجامعي، يعود إلى الرتبة الأكاديمية والخبرة في التعليم العالي على مستوى الجامعات الثلاثة محل الدراسة.

إلا أن نتائج بحثنا تختلف مع نتائج الدراسة التي قام بها Kouloubandi (1993) حول الرضا الوظيفي في التعليم العالي في الجامعات الإيرانية الحكومية، لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الإيرانية، حيث أثبتت نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق على مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس للجامعات الإيرانية محل الدراسة، وتختلف نتائج بحثنا مع نتائج الدراسة التي قام بها التوجري (1995) حول الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين والغير سعوديين في الجامعات

السعودية، حيث أثبتت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس السعوديين والغير سعوديين على مستوى الرضا الوظيفي في الجامعات السعودية محل الدراسة.

وتختلف نتائج بحثنا مع نتائج دراسة Patterson وآخرين (1987) حول الرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الولايات المتحدة، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق على مستوى الرضا الوظيفي، بين أعضاء هيئة التدريس للكليات التربوية محل الدراسة في الولايات المتحدة، ونجد كذلك أن نتائج بحثنا تختلف مع نتائج دراسة أبو مرق والجرجاوي (2000) حول الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الفلسطينية (الحكومية والأهلية) في الضفة الغربية وقطاع غزة، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس على مستوى الرضا الوظيفي بين الجامعات الفلسطينية محل الدراسة.

ونتناج بحثنا تتلاقى مع نتائج دراسة عبد الرزاق (2004) حول العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي والمجال الطبي في مصر، التي هدفت إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمجال التعليمي والمجال الطبي، حيث أظهرت النتائج المتوصل إليها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي بين الأخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي والمجال الطبي في مصر لصالح فئة المجال التعليمي، والفروق في الرضا الوظيفي بين الإناث والذكور لصالح فئة الذكور، ونتائج بحثنا تختلف مع نتائج دراسة سلامة (2003) التي تهدف إلى التعرف على مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي، تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة الأكاديمية، بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. ونتائج بحثنا تختلف مع نتائج دراسة علاونة (2006) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس، حيث خلصت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي، تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر، ونتائج بحثنا تتوافق مع نتائج دراسة غنيم (2006) حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الفلسطينية، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الفلسطينية، وأثر الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية والكلية وسنوات الخبرة والعمر على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الفلسطينية، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي، تعزى إلى الرتبة الأكاديمية والكلية.

ونتيجة بحثنا تؤيدها نتائج دراسة إيناس فؤاد (2007) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة في المملكة السعودية، حيث أشارت بعض نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة في المملكة السعودية، تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور، ونتائج بحثنا تتوافق مع نتائج دراسة المالكي (1992) التي هدفت إلى فحص مستويات الرضا الوظيفي بين المدنيين والعسكريين، ومعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات

الشخصية لأفراد العينة، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق بين مجموعة الدراسة من المدنيين والعسكريين في الإحساس بالرضا الوظيفي.

ونائج بحثنا تختلف مع نتائج دراسة الفضيلي (1993) التي تناولت علاقة الرضا الوظيفي بالعائد المالي للوظيفة ومستقبلها المهني وظروفها المادية في الأجهزة الحكومية بدولة الكويت، حيث أظهرت بعض نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق معنوية على مستوى الرضا الوظيفي، فيما بين مختلف المتغيرات الشخصية من العمر، مدة الخدمة، مستوى التعليم، المركز الوظيفي وأدوات التعليم، ونتائج بحثنا تؤيدها نتائج دراسة النمر (1993) التي تناولت الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، التي هدفت إلى البحث عن العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي بين الموظفين في القطاع الخاص والقطاع العام، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي، بين موظفي القطاعين الخاص والعام، والفرق لصالح القطاع الخاص، ونتائج بحثنا تؤيدها من جهة كذلك، بعض نتائج دراسة اللوزي (1994) التي تناولت الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن، والتي هدفت إلى قياس وتحليل الرضا عن المناخ التنظيمي لدى العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن وعلاقته بالجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمر، ومسمى الوظيفة، ومكان العمل، والتي أبرزت إحدى نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن المناخ التنظيمي، تعزى لمتغيرات مسمى الوظيفة ومكان العمل، بينما تختلف مع بعض نتائجها من جهة أخرى، حيث أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن المناخ التنظيمي، تعزى لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والعمر.

ونائج بحثنا تختلف مع نتائج دراسة العمري (1994) التي تناولت الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية، والتي هدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الجامعة

الأردنية نحو عملهم، من خلال تحليل مقياس الرضا الوظيفي، وقد توصلت بعض نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي، تعزى إلى متغير الجنس ومكان العمل والراتب وظروف العمل والأمان في العمل، ونتائج بحثنا تختلف مع نتائج دراسة فؤاد العمر (1999) التي تناولت تأثير نوع الجهاز الحكومي على مستوى الرضا الوظيفي، والتي هدفت إلى التعرف على الفروق الموجودة بين موظفي الوزارات وموظفي الهيئات الحكومية المستقلة في دولة الكويت، حيث أبرزت نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي بين الوزارة والهيئة العامة، تعزى إلى الجنسية، أو الخبرة، أو المستوى الوظيفي، أو المستوى التعليمي.

ونتيجة بحثنا تختلف من جهة مع بعض نتائج دراسة الرويلي (2001) ومن جهة أخرى تتفق مع بعضها الآخر، هذه الدراسة تناولت الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية دراسة ميدانية، وكان هدفها التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام التابعة لوزارة المعارف والرئاسة العامة لتعليم البنات بمنطقة الحدود الشمالية، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا بين مديري ومديرات مدارس التعليم العام في البعد الكلي وفي جميع مجالات الدراسة، ما عدا مجال المكانة الاجتماعية، حيث وجدت فروقا ذات دلالة إحصائية لصالح المديرات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا بين مديري ومديرات مدارس التعليم العام في البعد الكلي وفي مجال ظروف العمل، وفرص النمو والتقدم الوظيفي، تعزى للمرحلة التعليمية، وذلك لصالح مديري ومديرات المرحلة الابتدائية.

وتتفق نتائج بحثنا، نوعا ما، مع بعض نتائج دراسة العباسي (2002) التي تناولت الرضا الوظيفي لدى ضابط الأمن الكويتي، والتي هدفت إلى تعرف إلى درجة الرضا الوظيفي للضباط العاملين بوزارة الداخلية الكويتية، وأثر الخصائص الشخصية والوظيفية على الرضا الوظيفي

والولاء، وذلك من خلال التحقق من الفروض التالية: تزيد نسبة الرضا الوظيفي والولاء لرجل الأمن الكويتي على 80%، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي والولاء لرجل الأمن الكويتي، طبقاً للخصائص الشخصية والوظيفية، وتوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين الرضا والولاء الكلي، والرغبة في ترك العمل ونظام الاتصال، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود فروق معنوية على مستوى الرضا الوظيفي، تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية الاجتماعية.

ونائج بحثنا تختلف من جهة مع بعض نتائج دراسة الفالح (2006) ومن جهة أخرى تتفق مع بعضها الآخر، حيث تناولت هذه الدراسة الرضا الوظيفي لمحضري المختبرات في المرحلتين المتوسطة والثانوية في مدينة الرياض، والتي هدفت إلى التعرف على الرضا الوظيفي لمحضري المختبرات في المرحلتين المتوسطة والثانوية في مدينة الرياض، وكذا التعرف على الفروق بينهم في الرضا الوظيفي، حسب المتغيرات المستقلة التالية: المرحلة التي يعمل بها محضر المختبر، والعمر، والخبرة في العمل، وتوصلت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي بين محضري المختبرات، تعزى للمرحلة الدراسية التي يعملون بها، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي بين محضري المختبرات، تعزى لمتغير العمر، في محوري بيئة العمل والعبء العملي في المؤسسة، وهذه الفروق لصالح الفئة العمرية الأكبر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الرضا الوظيفي، تعزى لخبراتهم في العمل فيما يخص محور بيئة العمل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الرضا الوظيفي، تعزى لخبراتهم في العمل لصالح ذوي الخبرة الأكثر في العمل، فيما يخص محوري العبء العملي في المؤسسة والمميزات المادية والمعنوية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الرضا الوظيفي، تعزى لخبراتهم في العمل في محور العلاقات الاجتماعية، لصالح ذوي الخبرة الأكثر، وتتفق نتائج بحثنا مع بعض نتائج دراسة الديحاني

(2007) التي تناولت الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي: دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية، وهدفت إلى تعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى مندوبي المبيعات السعوديين وغير السعوديين في القطاع الخاص السعودي، وتأثير الصفات الشخصية (العمر، والمستوى التعليمي، والراتب، والخبرة) على درجة الرضا الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود فروق على مستوى الرضا الوظيفي العام لمندوبي المبيعات السعوديين وغير السعوديين، والفرق لصالح مندوبي المبيعات غير السعوديين.

ونتايج بحثنا تختلف من جهة مع بعض نتائج دراسة الشوامرة (2007) ومن جهة أخرى تتفق مع بعضها الآخر، وتناولت هذه الدراسة مستوى الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين والمعلمات تبعا لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين والمعلمات تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين والمعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة، ونتائج بحثنا تختلف من جهة مع بعض نتائج دراسة الشيخ خليل وشريير (2008) ومن جهة أخرى تتفق مع بعضها الآخر، حيث تناولت هذه الدراسة الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى الموظفين، وهدفت إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى الموظفين: كالجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية، وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي ككل، لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة، وبالنسبة لتحقيق المهنة للذات فكانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، وبالنسبة لطبيعة العمل

وظروفه، والعلاقة بالمسؤولين كانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي.

وفيما يخص تفسير نتائج بحثنا المتعلقة بالفروق في أبعاد الرضا الوظيفي، والتي كانت كلها لصالح أعضاء هيئة التدريس بجامعة البليدة، ترجع حسب تصورنا، فيما يتعلق ببعده الرضا عن التعليمات والأنظمة، أن جامعة البليدة حديثة النشأة، بالتالي تتوفر على كل المرافق الضرورية من بنايات خاصة بالشؤون الإدارية وبنايات خاصة بالشؤون البيداغوجية والتعليمية، مثل قاعات التدريس، والتي صممت حسب المعايير العلمية والبيداغوجية، وقاعات المحاضرات وقاعات للأساتذة والاجتماعات، ومرافق بيداغوجية وتعليمية كالمكتبة ومخابر للبحث العلمي، فكل هذه المرافق تساعد الطاقم الإداري والأساتذة على القيام بمهامهم في أحسن وجه، حيث إن عملية الاتصال بين كل الهياكل متوفرة، والتي تسمح لكل الموظفين بالتواصل والحصول على المعلومات والتعليمات، التي تصدرها الإدارة، سواء في اتجاه العمال الإداريين أو الأساتذة، كل هذه التدابير تساعد السير الحسن للمؤسسة، بالتالي بالنسبة لأساتذة جامعة البليدة سيشعرون حتما بالراحة عندما تتوفر لهم كل المستلزمات، حيث يتفرغون كلية للتدريس والبحث العلمي.

وهذا عكس ما نلمسه في جامعة الجزائر 2 والتي أقيمت على تكتة عسكرية فتصميم بنايات جامعة الجزائر 2 لا يتماشى مع المعايير التصميمية للجامعات الحديثة، فهي تفتقد كل المرافق الضرورية والملائمة من أجل تسهيل المهام للأساتذة من جهة والعمال الإداريين من جهة أخرى، فهذا العجز عن توفير وتجهيز الهياكل أدى إلى الفوضى وانعدام التنسيق بين تلك الهياكل الإدارية الموجودة فيما بينها وبين هذه الهياكل والأساتذة، بحيث أن الأستاذ يجد صعوبة كبيرة في التدريس لأن المرافق الموجودة تتعدم فيها كل الشروط لأداء مهامه، أما بالنسبة لقاعات المحاضرات فلا تحتوي حتى على أجهزة صوتية لإلقاء الدروس بشكل عادي، وكذلك غياب شبكة التواصل وقاعات محترمة للاجتماعات، وغياب حتى الحمامات للأساتذة، فكل هذه

المشاكل تؤثر على أساتذة جامعة الجزائر 2 بالقيام بمهامهم بصفة عادية، فتري أن الأستاذ في تلك الجامعة يضيع وقته في التنقل من مكتب إلى آخر، من أجل حل مشكل بسيط شخصي أو بيداغوجي، أما فيما يخص المعلومات أو التعليمات فلا تجد لها أثرا، وهذا راجع لعدم وجود مرافق تشجع على التكفل الحسن بمشاكل الأساتذة، سواء كانت متعلقة بالجانب الإداري أو البيداغوجي، كل هذه التبريرات تفسر الفروق بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعتين، وهذه التبريرات التي قدمناها في مناقشة الفرق الموجود بين أعضاء هيئة التدريس بجامعتي الجزائر 2 والبلدية، في بعد الرضا عن التعليمات والأنظمة، هي صالحة كذلك لبعد الرضا عن طبيعة العمل، بحيث إن أساتذة جامعة البلدية يجدون كل الراحة في تأدية مهامهم، بحيث كل ظروف العمل متوفرة لديهم، وهذا عكس ما نجده في جامعة الجزائر 2، التي تفتقر إلى كثير من المرافق الضرورية التي تحترم المعايير العلمية والبيداغوجية.

أما فيما يخص الفرق الموجود بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعتين في بعد الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز، فيرجع . حسب تقديرنا وتصورنا . إلى أن معظم أساتذة جامعة البلدية حديثو العهد بالتوظيف، بالتالي لا يشعرون بأن الرواتب التي يتقاضونها زهيدة بمثل ما يراها أساتذة جامعة الجزائر 2، حيث يعتقدون أن هذه الأجور التي يتقاضونها غير مشبعة لحاجاتهم، مقارنة بالسنوات الطويلة التي قضوها في الجامعة، حيث يعتقدون أن التجربة المهنية المكتسبة لا بد أن يقابلها أجر كبير ومحترم.

أما فيما يخص الترقيات فأساتذة جامعة البلدية، ونظرا أن الترقية لديهم تعتبر شيئا جديدا مقارنة بأساتذة جامعة الجزائر 2، فيعتقدون أن الترقيات غير مجدية، بحيث ترى جل هؤلاء الأساتذة لا يكسبون الكثير ماديا في عمليات الترقية، مقارنة بما هو موجود خارج قطاع التعليم العالي، حيث في القطاعات الأخرى تجد أن عملية الترقية لها أثر كبير من حيث العائد المالي الذي يجديه العمال، وخاصة القدماء منهم في تلك المؤسسات الأخرى.

وكذلك لا بد أن نشير إلى أن حداثة توظيف أساتذة جامعة البليدة، قد يؤدي بهم إلى الشعور بالرضا عن هذه الراتب والترقيات وكذلك الحوافز، بحيث استغلال فرصة التوظيف سمحت لهم بالتحاق بالجامعة والحصول على منصب عمل يمتاز بالمكانة الاجتماعية المرموقة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فطبيعة الوظيفة تساعد كثيرا هؤلاء الأساتذة من حيث التوقيت واختيار مقاييس التدريس والحرية الأكاديمية، التي قد لا يجدها في منظمة أخرى، هذا في حال ما إذا كانت له الفرصة للالتحاق بها.

وأما فيما يخص الفرق المتعلق ببعد الرضا عن تقدير وتحقيق الذات، فنجد أن أساتذة جامعة البليدة يشعرون بالرضا أكثر، مقارنة مع زملائهم بجامعة الجزائر 2، وهذا راجع، حسب تصورنا، إلى أن أساتذة جامعة البليدة كانت لهم رغبة كبيرة من في الالتحاق بتلك الوظيفة، لما تمتاز بها من مكانة اجتماعية مرموقة، التي من مهامها تكوين أجيال مستقبل البلاد من إطارات تسير شؤون البلاد، كل هذا الفضل يؤدي بالأستاذ إلى الشعور بالرضا من حيث تقدير الذات، وينمي فيه مستقبلا الحاجة إلى تحقيق الذات.

خلاصة الفصل

خصصنا هذا الفصل لمناقشة النتائج المتحصل عليها إثر تطبيق أدوات البحث المتمثلة في مقاييس، كل من الرضا الوظيفي بأبعاده الأربعة، ومقياس الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة. ولتسهيل مناقشة هذه النتائج بدأنا أولا بمناقشة متغيرات البحث، المتمثلة في الرضا الوظيفي وأبعاده الأربعة والالتزام التنظيمي وأبعاده الثلاثة، وهي الالتزام المعياري والعاطفي والمستمر، وثانيا مناقشة نتائج اختبار الفرضيات، بالاعتماد على تصنيف محاور يعكس كل واحد منها فرضية من فرضيات البحث، حيث سردنا نتائج اختبار كل فرضية، ثم ناقشنا نتائج كل فرضية على حدة، وذلك على ضوء التراث الفكري والأدبي والإطار النظري المعتمد في البحث الحالي.

خاتمة

كان الهدف من هذا البحث تحليل الواقع المهني الذي يعيشه الأستاذ الجامعي، عن طريق عرض أهم العوامل التنظيمية والنفسية والاجتماعية، المتمثلة تحديدا في الرضا الوظيفي بأبعاده الأربعة، وكذا الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، التي تظهر عند الأستاذ الجامعي، أثناء ممارسته لمهنته داخل الجامعة والمتصلة مباشرة بوظيفته، وإبراز مدى تأثير هذه العوامل التي يتعرض لها الأستاذ طيلة مساره المهني في الجامعة الجزائرية.

لمناقشة مختلف جوانب المعلومات المتعلقة بهذا الموضوع، وضع الباحث منهج عمل للبحث وتقصي المعلومات، من أجل الوصول إلى معرفة درجة كل من الرضا الوظيفي ودرجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعتي الجزائر 2 والبلدية، محاولا كذلك كشف العلاقة الموجودة بين متغيري موضوع البحث المتمثلة في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

لهذا الغرض قدم الباحث استبيانات على شكل مقاييس، تقيس كلا المتغيرين على حد سواء، بالنسبة للمقياس الأول فهو يتعلق بالرضا الوظيفي، والمقياس الثاني فيتعلق بالالتزام التنظيمي، ومن خلال هذه العمليات المنهجية، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة وارتباط موجب وقوي ودال بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعتي الجزائر 2 وجامعة البلدية.

- وجود ارتباط موجب ودال بين الرضا عن تقدير وتحقيق الذات، مع كل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري.

- عدم وجود ارتباط بين بعد الالتزام المستمر وأبعاد الثلاثة للرضا الوظيفي، المتمثلة في الرضا عن التعليمات والأنظمة، والرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن تقدير وتحقيق الذات.

- عدم وجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية على مستوى بعد الالتزام المستمر.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية، على مستوى كل من الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس بجامعة البلدية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية، على مستوى كل الأبعاد الأربعة للرضا الوظيفي، المتمثلة في الرضا عن التعليمات والأنظمة، والرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن تقدير وتحقيق الذات، والرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز.

كما توصلت نتائج بحثنا، فيما يتعلق بمراتب أبعاد الرضا الوظيفي الأربعة، لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية، بأن بعد الرضا عن تقدير وتحقيق الذات احتل المرتبة الأولى، ثم يليه في المرتبة الثانية بعد الرضا عن طبيعة العمل، ثم يليه في المرتبة الثالثة بعد الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز، ثم يأتي في المرتبة الرابعة بعد الرضا عن التعليمات والأنظمة.

أما فيما يخص نتائج مراتب الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية، احتل الالتزام العاطفي المرتبة الأولى، ثم يليه في المرتبة الثانية بعد الالتزام المعياري، ويأتي بعد الالتزام المستمر في المرتبة الثالثة.

نستخلص، انطلاقاً من هذه النتائج، أن علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعتين المدروستين وطيدة جداً ودالة إحصائياً، حيث كلما زادت درجة الرضا الوظيفي لدى هؤلاء الأساتذة، زاد مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وهذه النتيجة تتماشى مع جل الدراسات السابقة، التي تناولت مثل هذه العلاقة بين هذين المتغيرين.

وكشفت دراستنا أن العلاقة بين الرضا عن تقدير وتحقيق الذات بالالتزام العاطفي والالتزام المستمر وطيدة جدا ودالة إحصائيا، لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية، وتتماشى هذه النتائج مع الدراسات السابقة، التي تناولت العلاقة بصفة عامة بين الرضا عن تقدير الذات، مع كل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، حيث نجد أن هذه الأبعاد، سواء المتعلقة بالرضا الوظيفي أو المتعلقة بالالتزام العاطفي أو الالتزام المعياري، تقيس كلها الجوانب المعنوية لدى الأساتذة الجامعيين، وتُعد هذه النتائج منطقية كما أكدتها الأدبيات العلمية التي تطرقت لمثل هذه المتغيرات التنظيمية.

ولاحظنا من خلال نتائجنا المتعلقة بالعلاقة الموجودة، بين الالتزام المستمر مع كل من أبعاد الرضا الثلاثة، المتمثلة في الرضا عن التعليمات والرضا عن طبيعة العمل والرضا عن تقدير وتحقيق الذات أنها منعدمة تماما، وهذا يرجع إلى أن الالتزام المستمر الذي يُعبر عن العلاقة التبادلية بين العامل والمنظمة، هي علاقة بُنيت أساسها على العائد المادي، فبالتالي الالتزام المستمر لا يتماشى مع هذه الأبعاد الثلاثة للرضا التي ذكرناها، والتي تعبر عن الجوانب المعنوية للأستاذ الجامعي.

وتتطابق هذه النتائج مع الأدبيات العلمية التي تطرقت لدراسة علاقة الالتزام المستمر مع أبعاد الرضا الوظيفي، التي تقيس الجوانب المعنوية للفرد، كما لاحظنا، من خلال نتائج بحثنا، عدم وجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعتين، على مستوى بعد الالتزام المستمر، وهذه نتيجة منطقية انطلاقا من خصوصية هذا البعد من الالتزام، الذي يعبر عن استثمار الفرد في المنظمة، مقابل ما يحصله من عائد مادي من طرف منظمته، لأن هذا الفرد يفضل البقاء في منظمته، خوفا من أن لا يجد البديل في حالة مغادرته لمنظمته إلى منظمة أخرى، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأساتذة ليس لديهم اختيار، في حالة ما إذا رغبوا في المغادرة، والانتقال من جامعتهم إلى جامعة أخرى، لأن القوانين المسيرة للمؤسسات الجامعية الجزائرية لا تتغير، وكذلك القانون الخاص بالأستاذ الجامعي موحد، وينطبق على

كل الأساتذة الجامعيين، فلم يبق بالتالي للأستاذ مجال للاختيار، لذا يمكن في جامعته الأصلية ويستمر في نشاطه فيها.

أما فيما يخص النتائج المتعلقة بالفروق الموجودة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعتين موضوع الدراسة، سواء على مستوى الالتزام المعياري والالتزام العاطفي، أو على مستوى أبعاد الرضا الوظيفي، فقد كانت الفروق لصالح أساتذة جامعة البليدة، وهذا يمكن تفسيره في الاختلاف الموجود في وفرة المرافق المادية الضرورية والمنشآت اللازمة، وفي الاختلاف الموجود من حيث الأشكال التصميمية للبنىات والهياكل القاعدية للجامعتين، فهذا التباين في هذه المرافق والوسائل أثرت على مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة، حيث الفرق في الشعور بالرضا لدى الأساتذة، كان لصالح أساتذة جامعة البليدة، وهذا راجع إلى توفر المرافق والوسائل البداغوجية، التي تسمح لهم بالقيام بمهامهم وإنجاز نشاطاتهم البداغوجية وتطويرهم لميدان البحث العلمي.

نشير إلى متغير آخر قد يُظهر فروقا في خصائص الأساتذة، له تأثير شديد، من حيث ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء الأساتذة الجامعيين، فنجد مثلا أن جل الأساتذة الذين ينتمون إلى جامعة البليدة هم حديثو عهد بالتوظيف، ويتمتعون بإرادة كبيرة ويبدلون جهودا معتبرة عند قيامهم بمهامهم.

ولابد أن نذكر، أن في حالة ما إذا وُجدت تباينات كبيرة في العوامل المشجعة لتنمية الالتزام التنظيمي أو العوامل المؤثرة في تنمية الشعور بالرضا الوظيفي بين المجموعتين، ستؤدي لمحال إلى بروز فروق بين هؤلاء الأساتذة المنتمين لتلك الجامعتين، على مستوى الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، وهذا ما أكدته لنا نتائج بحثنا.

وفيما يخص نتائج دراسة أبعاد الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعتين، نجد أن درجة الرضا عن تقدير وتحقيق الذات احتل المرتبة الأولى، وهذا ما يدل على أن مكانة وظيفة الأستاذ الجامعي مازالت ترقى على مستوى السلم الهرمي

للوظائف، وتحظى باحترام كبير من طرف المجتمع، فمدركات الأستاذ الجامعي لتلك المميزات والخصائص جعلته يشعر بالرضا عن تقدير وتحقيق الذات بدرجة عالية. ومن جهة أخرى من حيث مستوى الرضا الوظيفي، فبعد الرضا عن الرواتب والترقيات والحوافز احتل المرتبة الثالثة، وهذا دليل على أن الأساتذة الجامعيين يشعرون بعدم الرضا تجاه الأجور التي يتقاضونها، ونظام الترقيات المطبق عليهم، وكذلك أنواع الحوافز التي يتلقونها.

وأما في ما يتعلق بنتائج دراسة أبعاد الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعتين، نجد أن بعد الالتزام العاطفي احتل المرتبة الأولى، ويثبت هذا أن الأساتذة الجامعيين يتمتعون بالالتزام عاطفي عال تجاه مؤسساتهم، رغم شعورهم بعدم الرضا نحو الرواتب والحوافز التي يتلقونها، وهو دليل على أن حب وظيفة التعليم تعتبر أهم من كل الجوانب المادية.

من الضروري الإشارة إلى أن هذا البحث كانت له حدود مكانية ضيقة، حيث اكتفينا بجامعتين فقط، وقد أثر ذلك في حجم عينتنا البحثية التي بلغ عدد أفرادها 110 أستاذًا، ويعتبر هذا العدد صغيرا مقارنة بالعدد الإجمالي للأساتذة الجامعيين، وتظل نتائج دراستنا نسبية، كما يبقى تعميمها على الجامعات الجزائرية كلها، مرهونا بالقيام بنفس البحث من طرف باحثين آخرين، بشرط أن توفر لهم كل الظروف والإمكانات لإنجاح دراستهم.

ورغم الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا في انجاز هذا البحث، فإن النتائج المتوصل إليها تعبر إلى حد كبير عن الوضعية الحقيقية للأستاذ الجامعي، الذي يعاني الويلات لأداء مهامه بشكل طبيعي، وانعدام الظروف المواتية والمطابقة للمعايير الدولية، في تسيير شؤون الأساتذة الجامعيين، وعليه، وانطلاقا من نتائج هذا البحث، نأمل من الوزارة الوصية عن قطاع التعليم العالي، أن تُعنى وتولي اهتماما كبيرا بالأستاذ الجامعي، الذي يعتبر الركيزة الأساسية لإنجاح أي منظومة تعليمية جامعية، ونوصي القائمين بشؤون التعليم العالي،

بإعادة النظر في المنظومة الجامعية، من خلال إثراء القانون الأساسي للأستاذ الجامعي، وتوفير كل الظروف المناسبة، سواء كانت مادية أو معنوية لدعم وتشجيع هؤلاء الأساتذة للقيام بواجباتهم بأحسن وجه، مما يتيح لهم بذل ما بوسعهم من جهود فكرية وعلمية، وتحسين أدائهم وتكوينهم البيداغوجي، وتنمية الروح المعنوية فيهم، وغرس المواطنة لديهم، وكذا تنمية الشعور بالرضا وتطوير التزامهم تجاه مؤسساتهم الجامعية بدرجة أكبر مما هم عليه حالياً.

المراجع

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو حطب، فؤاد وصادق أمال (1990): علم النفس التربوي، القاهرة، الأنجلو مصرية.
2. أبو رمان، أسعد حماد وآخرون (بدون تاريخ): العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية، بحث مقدم بقسم التسويق، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان.
3. أبو سكر، درويش صالح (2000): تقييم رضا العاملين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
4. أبو سمرة، وزميله (2007): الانتماء التنظيمي وعوامل تعزيزه لدى العاملين في جامعة الاستقلال، جامعة الاستقلال، أريحا، فلسطين.
5. أبو شيخة، نادر أحمد (1998): الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية، الرياض.
6. أبو مرق، والجرجاوي (2000): الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الفلسطينية (الحكومية والأهلية): في الضفة الغربية وقطاع غزة، دراسة مقدمة لمؤتمر التعليم العالي في فلسطين (واقع وتحديات وخيارات)، ضمن المحور الأول في فترة 20-21 فبراير.
7. أبو النصر، مدحت محمد (2005): تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
8. أبو نوار، لينة وبوطانة عبدالله (1990): الحاجة إلى التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات العربية، مجلة التربية الجديدة، عدد 51، سنة 17.
9. الأحمدى، حنان (2002): الرضا الوظيفي لدى العاملين بمهنة التمريض، دراسة ميدانية للممرضين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المجلة الطبية السعودية، مج 23.
10. الأحمدى، حنان (2006): الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج 13، عدد 3، ص ص 305-337.
11. الأحمدى، طلال بن عابد (2004): الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة المهنية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج 24، عدد 1، ص ص 1-44.
12. الأسود، الزهرة (2014): الممارسات التدريسية الإبداعية للأستاذ الجامعي وعلاقتها ببعض متغيرات الشخصية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة ورقلة.

13. إيناس، فؤاد (2007): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
14. بدران، عبد الكريم، وبدران عمرو (2005): الحرية الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء التدريس بكلية التربية وكلية التربية الرياضية، مجلة كلية التربية، المنصورة، مج 58، عدد 1، مصر.
15. بريارا، ماتير وآخرون (2000): الأساليب الإبداعية في التدريس الجامعي، ترجمة حسين عبد اللطيف بعارة وماجد محمد الخطايب، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان.
16. بواب، رضوان (2014): الكفايات المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة سطيف.
17. التل، أحمد يونس (1989): تطور نظام التعليم في الأردن، دائرة المكتبات والوثائق الوطنية، ط 2، عمان.
18. التويجري، محمد إبراهيم (1988): المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسيات، دراسة ميدانية مقارنة، المجلة العربية للإدارة، مج 12، عدد 3، الرياض.
19. التويجري، محمد بن عبد المحسن (1995): الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، دراسات نفسية، رابطة الأخصائيين النفسية المعرفية، عدد 4.
20. الثمالي، عبد الله محمد (2002): علاقة الالتزام ببيئة العمل الداخلية، دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
21. جرينبرج، جيرالد، وبارون روبرت (2005): إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة سليم بدر، وحسن علي، دار المريخ، السعودية.
22. الجمالي، محمد فاضل (1986): آفاق التربية الحديثة في البلاد النامية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
23. حبشي، نجدة وباخوم رأفت (2004): المناخ التنظيمي المدرسي وعلاقته بالالتزام بالعمل والرضا عن العمل والثقة بالنفس في التدريس لدى معلمي المدارس، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مج 17، عدد 3، ص ص 191 - 246.
24. الحربي، حمود (1994): الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

25. حريم، حسين (2001): الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية المجتمع الخاصة في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم الإنسانية، مج 4، عدد 5، ص ص 141-199.
26. حريم، حسين (1997): السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمّان.
27. حجازي، أحمد مجدي (1985): المتقف العربي والالتزام الإيديولوجي، دراسة في أزمة المجتمع العربي، مجلة المستقبل، دراسات الوحدة العربية، عدد 81، بيروت.
28. الحسنواى، موفق عبد العزيز (2009): الجامعات وتطوير المجتمع، مركز النور الإعلامي.
29. حسن، راوية (2004): السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية.
30. حمادات، محمد (2006): قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان.
31. الحنيطي، إيمان محمد علي (2000): دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، عمان.
32. الخبيلي، خميس مغير (1998): أثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي، جامعة عين الشمس، القاهرة.
33. الخشالي، شاکر (2003): أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية مج 6، عدد 1، ص ص 124 - 158.
34. الخشروم، محمد مصطفى (2011): تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 27، عدد 3، دمشق.
35. خضير، نعمة وآخرون (1996): الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 31، ص ص 74-105.
36. خطاب، عايدة سيد (1998): الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود مج 13: ع 1، ص ص 32-38.
37. خاليفات، ملاحمة (2008): الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق مج 25 عدد 3، دمشق.
38. خليل، جواد محمد والشيخ وشريير، وعزيزة عبد الله (2008): الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، مج 16، عدد 1، المدينة المنورة.

39. الدخيل الله، دخيل بن عبد الله (1995): مقدمات الالتزام لمنظمات أكاديمية، مجلة جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود، مج 7، عدد 1، ص ص 33-77.
40. دربول، فتيحة (1998): أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الإمارات، دراسات في مجتمع الإمارات، جمعية الاجتماعيين، الشارقة، مج 13، عدد 55، ص 259-285.
41. درويش، يوسف عبد الرحمن (1999): العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، مج 39، عدد 3، الرياض.
42. الديحاني، طلاع محمد (2007): الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، عدد 2، ص ص 237-264.
43. ذياب، سهيل رزق (2005): المدرس الذي نريد، بحث مقدم لمؤتمر جامعة اليرموك، كلية التربية، إربد، الأردن.
44. رسمي، محمد حسن (2004): السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية الإسكندرية، دار الوفاء للنشر.
45. رشيد، مازن فارس (2004): الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتبعة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، مج 11 عدد 1، ص ص 9-36.
46. الرواشدة، خلف سليمان (2007): صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد، عمان.
47. الرويلي، نواف بن عبدالله والمدهرش جدعان (2001): الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية التربية.
48. زرقان، ليلي (2013): اقتراح بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف.
49. الزهراني، عبد الواحد (1999): الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
50. السالم، مؤيد صالح (2002): واقع البحث العلمي في الجامعات العربية، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
51. سامي، ملحم (2000): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط 1، عمان.

52. سلامه، انتصار محمد طه (2003): مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
53. سلامة، عادل عبد الفتاح (1999): الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس، مجلة كلية التربية، مج 1، عدد 23، القاهرة.
54. سلامة، رتيبة (2003): الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
55. السويدان، طارق والعدلوني محمد (2000): خماسية الولاء، كيف تحفز وتبني ولاء العاملين، دار ابن حزم، بيروت.
56. الشاوي، منذر (1990): كتابات جامعية، دار الحكمة، بغداد.
57. الشرايدة، سالم تيسير (2008): الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
58. الشمري، سالم عواد (2009): الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، ملتقى البحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض.
59. شهدة، رتيبة محمد (2012): الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.
60. الصبحي، أحمد رابع (1993): قياس الرضا الوظيفي لمنسوبي الجمارك وأثره على الأداء بالتطبيق على جمرك مطار الملك عبد العزيز الدولي، بحث تخرج لاستكمال الحصول على درجة دبلوم الإدارة الجمركية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
61. الصمد، رياض (1981): الأستاذ الجامعي والتفرغ، ندوة الدراسات الإنمائية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
62. الصيرفي، محمد (2005): السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
63. الطائي، يوسف وآخرون (2006): إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان.
64. الطاهر، أحمد محمد علي (2011): الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية السودانية، مجلة العلوم والثقافة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مج 12 عدد 2، ص 79-93.

65. الطجم، عبد الله (1996): قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مج 4، ع 1، ص 103-124.
66. الطعامنة، محمد وعبد الحليم أحمد (1997): أثر العوامل الشخصية والتنظيمية في بناء الولاء التنظيمي كما يراه العاملون في وحدة القطاع العام في الأردن، أبحاث مركز الدراسات الأردنية، جامعة اليرموك، اربد، ص ص 159 - 105.
67. طناش، سلامة (1990): الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، مجلة دراسات، مج 17، ع 3، ص 229 - 249.
68. العبادي، أحمد (1999): الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
69. عائشة، مصطفى المناوي (1998): سلوك المستهلك، دار مكتبة عين شمس، ط2، مصر.
70. عاشور، أحمد صقر (1983): إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.
71. عاصي وحسين (2008): العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي عند هيئة التدريس من معاهد التعليم التقني في العراق، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، جامعة الاستقلال، فلسطين.
72. عباس، سهيلة محمد (2006): إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
73. العباسي، عبد الحميد محمد (2002): الرضا الوظيفي لدى ضابط الأمن الكويتي، جامعة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة.
74. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2000): السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
75. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2005): السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
76. عبد الرازق، أحمد حسين (2004): العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي والمجال الطبي، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، مج 1، عدد 15. القاهرة.
77. عبد الفتاح، يوسف (1994): بعض الخصائص المدركة والمأمولة لشخصية الأستاذ الجامعي، مجلة علم النفس، الهيئة العامة للكتاب، السنة 8، عدد 31، القاهرة.

78. عبد الناصر، محمد علي (1993): بناء نموذج انحداري متعدد المراحل للتنبؤ بالالتزام التنظيمي وإثارته، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، عدد 19، مصر.
79. عبد الوهاب، علي محمد وخطاب عيدة السيد (1993): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين الشمس، القاهرة.
80. عبوي، زيد (2006): التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان.
81. عبيدات، ذوقان (2001): البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان.
82. العنبي، سعود محمد، والسواط طلق عوض الله (1998): الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، معهد الإدارة العامة الإدارية، مسقط، سنة 19، عدد 7: ص ص 11-61.
83. العجاجي، عبد الله إبراهيم (1988): الرضا الوظيفي لدى معلمي المواد الاجتماعية في المدارس المتوسطة بمدينة الرياض وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الاجتماعية عدد 9، ص ص 277-314.
84. العجمي، راشد شبيب (1998): تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، معهد الإدارة العامة، مسقط، سنة 20، عدد 2، ص ص 71-97.
85. العديلي، ناصر محمد (1986): الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، بحث ميداني، مجلة الإدارة العامة، عدد 36، الرياض.
86. العديلي، ناصر محمد (1984): الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض.
87. عريبات، بشير (2012): مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية العالمية وعلاقته بمستوى الانتماء المهني لديهم، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 60، ص ص 145-165.
88. العريمي، محمد حليس (1998): الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية والعلوم الإسلامية، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
89. عزيزون، زهية (2007): التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة.
90. العضايمة، علي محمد (1995): الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مؤتمراً للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، مج 10، عدد 6، ص ص 13-33.

91. عفيفي، صادق محمد وآخرون (1981): الإدارة في مشروعات الأعمال، مؤسسة دار الكتاب، الكويت.
92. عفيفي، صديق محمد، وعبد الهادي أحمد إبراهيم (2003): السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
93. علام، صلاح الدين محمود (2006): القياس والتقويم التربوي والنفسي أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة.
94. علاونة، معزوز (2006): قياس مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس، بحث مقدم إلى المؤتمر "المعلم في الألفية الثالثة" في جامعة الإسرائ، فلسطين.
95. العمري، أيمن وخصاونة سامر وأبوتينة عبد الله (2009): مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن المناخ الجامعي الأكاديمي والتطبيقي المهني في الجامعات الأردنية، دراسة مقارنة منشورة، مجلة جامعة دمشق، مج 25، عدد 3، سوريا.
96. العمري، بسام (1994): الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، عمان، مج 22، عدد 2، ص ص 216-218.
97. العمري، عبيد عبد الله (1999): الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود، مج 11، ص ص 111-118.
98. العمري، عبيد عبد الله (2004): بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، مكة المكرمة، مج 16، عدد 1، ص ص 1-29.
99. العميان، محمود (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، عمان.
100. عورتاني، مأمون عبد القادر (2003): العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين.
101. العوفي، محمد بن غالب (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
102. غازي، سيد محمد (1998): إدارة الصراعات التنظيمية كأحد العوامل المحددة لكفاءة الإدارة العليا في المنظمة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، عدد 1، القاهرة.

103. الغامدي، سعيد بن محمد آل عاتق (2010): النمط القيادي وأثره على الالتزام والتنظيم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
104. غنام، ختام (2005): السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس.
105. غنيم، يوسف (2006): العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.
106. الفالح، ناصر عبد الرحمن، الرضا الوظيفي لمحضري المختبرات في المرحلتين المتوسطة والثانوية في مدينة الرياض، المجلة العلمية، جامعة الملك فيصل، مج 6، عدد 2، ص ص 155-204.
107. الفالح، نايف بن سليمان (2001): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض.
108. قيس، إبراهيم حسن (بدون تاريخ): دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي، الهيئة الكردستانية للدراسات الإستراتيجية والبحث العلمي، جامعة السليمانية، العراق.
109. فرسوني، فؤاد حمد رزق (1984): دراسة الرضا الوظيفي في المكتبات، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، مج 14 عدد 1، الرياض.
110. الفضلي، فضل مصباح (1997): علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، مج 37، الرياض.
111. الفهداوي، خليفة صالح، والقطاونة نشأت أحمد (2004): تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مج 24، عدد 2، ص ص 9-12.
112. الفهداوي، فهد، والقطاونة (2004): تأثيرات العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج 24، عدد 2، القاهرة.
113. قاضي، صبحي عبد الحفيظ (1984): قضايا جامعية، دار الإصلاح للطبع والنشر والتوزيع، الدمام.
114. القبلان، يوسف محمد (1981): أثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
115. القحطاني، بدر محمد (2000): العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

116. القطان، عبد الرحيم علي (1987): العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي، دراسة مقارنة بين العمالة الأسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، سنة 11، عدد 2، ص 5-32.
117. القرشي، سوزان محمد (1998): الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
118. القريوتي، محمد قاسم (1997): السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ط 2، عمان.
119. الكايد، جعفر أحمد محمد (1999): الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
120. كيث، ديفيز (1990): السلوك الإنساني في العمل، دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف، نهضة مصر للنشر والتوزيع، القاهرة.
121. الكيلاني، عبد الله زيد (1989): الظروف الملائمة لاستقرار أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، دمشق.
122. لخضر، طلعت وإبراهيم لطفي (2000): علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة، مصر.
123. لزعر، علي (1998): ترميط الاستهلاك ومستويات المعيشة في الجزائر، مجلة التواصل، عدد 1، جوان، جامعة عنابة.
124. اللقاني، أحمد حسين والجمال علي أحمد (2003): معجم المصطلحات التربوية، عالم الكتب، القاهرة.
125. اللوزي، موسى (1999): التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان.
126. محمود محمد السيد، وتحية محمد حسين (1991): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
127. المخالفي، محمد عثمان (1992): العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، دراسات تربوية، مج 8، عدد 40، ص ص 246-247.
128. المخالفي، محمد سرحان (2001): أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء كلية التربية، مجلة جامعة دمشق، دمشق، مج 17، عدد 2، ص ص 185 - 217.

129. المرسي، جمال الدين محمد وإدريس ثابت عبد الرحمن (2005): السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
130. المسلم، بسامة خالد (1993): الرضا الوظيفي لدى القوى الوطنية العاملة في الكويت، جامعة الكويت.
131. المشعان، وعويد سلطان (1993): دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي، دار القلم، الكويت.
132. المعاني، أيمن (1999): الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية، معهد الإدارة العامة، مسقط، سنة 21، عدد 78، ص ص 39-73.
133. المعمر، محمد منصور (1993): الرضا الوظيفي لدى الموجهين التربويين والموجهات التربويات وعلاقته بأدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
134. المعيلي (2006): الرضا الوظيفي لدى معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، العلوم الإنسانية والإدارية، مج 7، عدد 1.
135. مقدم، عبد الحفيظ (2003): الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
136. المنصور، كاسر (2008): الرضا عن العمل، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض.
137. موبيلي، وليام (1986): تسرب الموظفين، أسبابه ونتائجه والسيطرة عليه، ترجمة محمد نجيب المقطوش، معهد الإدارة العامة، الرياض.
138. المير، عبد الرحيم بن علي (1995): العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية دراسة مقارنة، معهد الإدارة العامة، الرياض، مج 35، عدد 2، ص ص 207-252.
139. ناصيف، عبد الخالق (1992): الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، عدد 3، الكويت.
140. نجار، فريد (2003): المعجم الموسوعي لمصطلحات التربية، مكتبة لبنان ناشرون وموزعون، بيروت.
141. النعساني، عبد المحسن عبد السلام (2001): أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين الشمس، القاهرة.
142. النمر، سعود بن محمد (1990): السلوك الإداري، مكتبة جامعة ملك سعود، الرياض.

143. الهذلول، هذلول بن صالح (2002): الولاء التنظيمي وأثره على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على هيئة التحقيق والادعاء العام في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
144. الهنداوي، المهدي ياسر فتحي (2002): الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة التعليمية والتربية المقارنة، جامعة عين شمس، القاهرة.
145. الهيجان، عبد الرحمان (1998): الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
146. الوحيدى، ميسون (2000): العلاقة بين المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية والرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأساسية العليا في محافظة رام الله والبيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
147. وزارة التعليم العالي والبحث العالي (2009): مجلس أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية، مشروع ميثاق أخلاقيات الجامعة الجزائرية.
148. ياسين، إيمان (2003): الالتزام التنظيمي والمهني للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
149. يوسف، درويش عبد الرحمن (1999): العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية دراسة ميدانية، معهد الإدارة العامة، الرياض، مج 39، عدد 3، ص 493 - 529.

ثانياً: المراجع الأجنبية

150. Abouserie, Reda (1996): Stress Coping Strategies and job satisfaction in university Academic Staff. Educational Psychology, Vol. 16, pp 8-49.
151. Ananchi, K (1986): Communication Job satisfaction and Organizational commitment at business College Faculty, Dissertation Abstracts International, 46, pp 37-74.
152. Angle, Arold. Lawson Marian (1992): Changes in affective and continuance commitment in times of relocation, Journal of business research, 26, 1992 pp 3-15.
153. Agonhoussou. D K., Godonov, Célestink (2012): Implication organisationnelle et performance au travail chez les infirmières et infirmiers diplômés d'Etat au Benin, Management et Avenir, 10/2012, N°50, pp105-121.
154. Argee, S. Tam, K (1992): Antecedents and outcomes of career commitment, Journal of vocational Behavior, Vol. 40, p 289.
155. Bagozzi, R.P (1992): The self regulation of attitude, intention and behavior Social Psychology Quarterly, N°55.2. pp 178-204.
156. Becker, H.S (1960): Notes on concepts of commitment, American Journal Sociology, N°66, pp32-42.

- 157.** Blau, GJ (1989): Further Exploring the Meaning and Measurement of career commitment, *Journal of Vocational Behavior*, N°32, pp 284-29.
- 158.** Boshof, C. and Mels, G (2000): The impact of multiple commitments on intention to resign an empirical assessment. *British Journal of Management*, Vol. 11, N° 3.
- 159.** Brief, A.P (1998): *Attitudes in and around organizations*, Thousand Oaks Sage publications.
- 160.** Brown, Barbara B (2003): *Employees Organizational Commitment, and their Perception of Supervisors Relations - Oriented and task - Oriented Leadership Behavior*, Virginia Polytechnic Institute, USA.
- 161.** Bruning, N.S., and Snyder, R.A (1983): Sex and Position as predictors of organizational commitment, *Academy of Management Journal*, 26, pp 485-491.
- 162.** Bullock, RP (1952): *Social Factors Relating to job satisfaction, a technique for the measurement of job satisfaction*, Ohio State University.
- 163.** Burlion, Perrine (2013): *entre normes, calcul, affectivité Pourquoi et comment les équipiers des restaurants Fast Food, sont 'ils impliqués dans l'organisation de travail ? Le cas du restaurant Mc Donald x. Thèse en mastère des ressources humaines I.R.G. Université de Reims Champagne Ardenne.*
- 164.** Cadin, Loic, Guérin et Francis, Pigeyre Frédérique (2000): *Gestion des ressources humaines Pratique et Eléments de théorie*. Paris, Dunod.
- 165.** Cohen, A.; (1998): An examination of the relationship between work commitment and work outcomes among hospital nurses, *Scandinavian Journal Management*, Vol., 14, N° 1-2, pp 1-17.
- 166.** Collon E.J. and Gallagher D.G (1987): Commitment to employer and union Effects of memberships status, *Academy of Management Journal*, 1987, Vol. 30, N°1, pp 151-162.
- 167.** Currivan, Douglas B. (1999): The causal order of job satisfaction and organizational commitment, *Human Resource Management Review*. Vol. 9, N°03.
- 168.** Dalton.D and Todor, w (1982): Antecedents of grievance filing Behavior, *Academy of Management Journal*, Vol. 25, pp 158-169.
- 169.** Dawley, David D., Andrews, Martha C., Bucklew, Neil S (2007): Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support what matters most? *Leadership & organization development Journal*, Vol. 29, N°3 pp 235-247.
- 170.** Dellobe; N, et Vandenberghe, C (2000): A four-Dimensional Model of organizational commitment among Belgian employees, *European journal of Psychological Assessment*, 16, 2, pp 125-138.
- 171.** Diener, Thomas (1985): *Community College Faculty Job Satisfaction*, Community, Junior College Quarterly of Research and practice, Hemisphere Publishing Corporation, Vol. 9, n°4.
- 172.** Drucker P.F (1992): *The new society of organizations*, Harvard University. USA.
- 173.** Dunn, J.D and Elvis C. Stephens (1972): *Management of Personnel Manpower Management and Organizational Behavior*, Mc Graw-Hill, New York.
- 174.** Durrieu F et Roussel P (2002): *l'implication organisationnelle dans les réseaux de franchisee, un concept pertinent pour des entreprises en réseau*, *Revue de gestion des ressources humaines* n° 44 avril mai juin. pp 2-19.
- 175.** Fjortoft, N. (1993): *Factor Predicting Faculty Commitment to the University*, Paper presented at the annual forum of the association for institutional Research. 33rd, Chicago.

- 176.** George, J.M., and Gareth R.J (1999): *Organizational behavior*, 2Ed, Addison-Wesley Publishing company, Inc.
- 177.** Gerald, Colange et Robert, Pierre (2004): *Changement continu et situé théorique et implications pratiques*, Montréal.
- 178.** Gill; J and Johnson, p. (2002): *Research Methods for Managers*, London Sage publication.
- 179.** Glich, N (1991): *Job satisfaction among academic administration at selected American college and universities*, Dissertation abstract international 52(2): 136-A.
- 180.** Godard. J (2001): *High performance and the transformation of work, the implication of alternative work, practice for experience and outcomes of work*, *Industrial and labor relations Review*, Vol. 54, N°4, pp 776- 805.
- 181.** Hackman. JR (1976): *Motivation through the design of work test of a theory*, *Organizational Behavior and Human Performance*. 16(2), pp 250-279.
- 182.** Harvy, D and Brown, D (1979): *An experiential approach to organizational development*, Englewood Cliffs, N.J. prentice, Hall international; 4th edition.
- 183.** Hawkins, Wilbert. D (1998): *Predictors Of Affective Organizational Commitment Among High School Principals*, Virginia Polytechnic Institute, USA.
- 184.** Hrebiniak. L.G & Alutto. J.A (1972): *Personal and role related factors in development of organization commitment*, *Administration Science Quarterly*, N°18, pp555-572.
- 185.** Herzberg. F (1968): *Work and Nature of man*, Staples Press, London.
- 186.** Herrbach O., Mignonac K (2001): « Knowledge workers » et implication Organisationnelle dans la société de l'information perspective et limites d'une approche affective, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°41, juil , pp47-62.
- 187.** Harvey, D and Brown (1992) :*An Experiential approach to organizational development* Englewood, cliffs, N.J. Prentice Hall international, 4th edition.
- 188.** Iglesias, Katia, Renaud, Olivier et Tschan, Franziska (2010): *La satisfaction au travail, Une conséquence du choix des outils statistiques et des instruments de mesure en GRH*. *Revue Internationale de psychosociologie*, pp. 245-270.
- 189.** Ivancevich, J and Matesson, M, (1980): *Stress and Work*, Glenview 11, Scott Foresman, pp5-9.
- 190.** Iverson and Buttigieg (1999): *Affective, Normative and continuance commitment can the right kind of commitment be managed*, *Journal of Management Studies*, Vol. 36(3), pp 307-333.
- 191.** Jermgan J, E. and Joycem, Beggs (2005): *An examination of satisfaction with my supervisor and organizational commitment*, Department of Management Belk College of business Administration University of North Carolina at charlotte, *Journal of Applied Social Psychology*.35, 10 pp 2171-2196.
- 192.** Jones, Gareth R. (2004): *Organizational Theory, Design, and Change*, 5th Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- 193.** Judge, T.A. & Cable, D.M (1997): *Applicant personality organizational culture, and organizational attraction*. *Personnel Psychology*, Vol. 50, pp 359-394.
- 194.** Kanter, Rosatr. M (1968): *Commitment and social organization, a study of commitment mechanism in utopian community*, *American Sociological Review*, pp 499-517.

- 195.** Ketchand, A. and Strawser, J.R (2001): Multiple dimensions of Organizational commitment implications for future accounting research, Behavioral Research in accounting. Retrieved from access my library.com.
- 196.** Kouloubandi, A (1993): Job satisfaction among business administration faculty in selected Iranian Universities.
- 197.** Kumar, B. Bavan and Vijai N. Giri (2009): Effects of age and experience on job satisfaction and organizational commitment, The ICFAI (Institute of Chartered Financial Analyst of India): University Journal of Organizational Behavior, Vol. 8, N°1 pp 28-36.
- 198.** Landy, F and Trumbo, D (1980): Psychology of work behavior (Homewood in the Dorsey press.
- 199.** Lebrun, Marc Demery (2007): LA MESURE DE L'IMPLICATION PROFESSIONNELLE UN EXEMPLE DE CORPUS EN EVOLUTION.
- 200.** Lee, Ramond and Wilbur, Elizabeth (1985): Age, Education, Job Tenure, Salary Job Characteristics, and Job Satisfaction a Multivariate Analysis Human Relations, pp 781-791.
- 201.** Leong, C.S., Furuham, A.and Cooper, C.L (1996): The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship, Human Relations, 49(10): 1345-1363.
- 202.** Liacqu, Joseph A. and Schumacher, Phyllis (1995): Factors contributing to job satisfaction in Higher Education, Vol. 116 Issue, 1.Fall. pp 11-51.
- 203.** Lincoln, James Kalleberg, Arne (1996): Commitment, quits and work organization, Japanese and US plants. Industrial and Labor Relations Review, 50, 1, 1996, pp 30-59.
- 204.** Lisa M, Mognihan, Wendey R.Boswell (2000): The influence of job satisfaction and organizational commitment on executive with drawl and performance, Center for advanced Human Resources Studies, Cornell University.
- 205.** Lodahl, T.M. and Kejner, M (1965): the definition and measurement of job involvement, Journal of applied Psychology, vol. 49, N1P2.
- 206.** Mardessi, Ben arab (2010): L'implication organisationnelle levier de la performance financière en Tunisie, Revue Libanaise de gestion et d'économie, vol. 4, pp 21-46.
- 207.** Mathieu, J.E and Zajac, D.M.; (1990): A review and meta-analysis of antecedents, correlations and consequences of organizational commitment, Psychological Bulletin, vol. 108, N°2, pp 171-194.
- 208.** Marchiori, D.M., and Henkin, A.B. (2004): Organizational Commitment of a Health Profession Faculty Dimension Correlates and Conditions – Medical Teacher. 26 (4): pp. 12-23.
- 209.** Mayer R.-C. et Schoorman F.-D. (1998): Differentiating antecedents of organizational commitment a test of March and Simon's model, Journal of Organizational Behavior, Vol. 9, n°1, p. 15-28.
- 210.** Meyssonier, Rébiha et Roger, Alain (2006): L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter, Reims, AGRH. p.23.
- 211.** Mignonac, K. (2004): Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail ? Revue de Gestion des Ressources Humaines, 53, pp 80-93.
- 212.** Morrow, P.C (1983): Concept of redundancy in organizational research, the case of work commitment, Academy of Management Review, 1983, N°8, pp 486-500.

- 213.** Mowday R.T (1998): Reflections on the study and relevance of Organizational commitment, *Human Resource Management Review*, Vol. 8, N°4, pp 387-401.
- 214.** Mueller, C.W., and Price, J.L (1989): Some consequences of turnover a work unit analysis, *Human Relations*, 42(5): pp 389-402.
- 215.** Neveu, JP. & Thévenet, M (2002): *L'implication au travail*, Vuibert, Paris.
- 216.** -O'Reilly, I.C. & Chatman, J (1986): Organizational commitment and psychological attachment the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, N°71, pp 492-499.
- 217.** Paille. P. (2004): Transformation des entreprises et engagement organisationnel Tendances actuelles et pistes de recherches, *Revue de Gestion des Ressources Humaines* Oct. -Déc., N° 54, pp 137- 159.
- 218.** Patterson, L (1987): Plateaus careers productivity Development quantity (53): 5.
- 219.** Pauline and al (2006): The impact of centralization and formalization on correctional staff job satisfaction and organizational commitment an exploratory study, *Criminal Justice Studies*, Vol. 19, issue 1, pp 23-44.
- 220.** Peter; Lok, Westwood, Robert, and Crawford, John (2005): Perception of Organizational Subculture and their Significance For Organizational Commitment, *Applied Psychology An International Review*, Vol. 4, No 4, pp 490 -512.
- 221.** Poling, R (1991): Factors associated with Job satisfaction of faculty members at along grant Universities, *Dissertation Abstract international*, 51 (12): 453-A.
- 222.** Porter, L.W., and Smith, F.J (1970): The Etiology of Organizational Commitment unpublished paper, University of California.
- 223.** Price, J.L., and Mueller, C.W (1981): A causal model of turnover for nurses *Academy of Management Journal*. 24, pp 543-565.
- 224.** Riehl, C., and Sipple, J. (1996): Making the most of time and talent Secondary school organizational Climates, teaching tasks environments, and teacher commitment, *American Educational Research Journal* 33(4), pp 873-901.
- 225.** Robinson, S.L., Kraatz, M S, and Rousseau M (1994): Changing obligations and the psychological contract, a longitudinal study, *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp 137-152.
- 226.** Roux, Stéphane et Dussault, Marc (2007): Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants, *Nouveau cahiers de la recherche en éducation*, Vol. 10 N°02, pp 151-164.
- 227.** Salancik G. R.et Pfeffer J. (1978): A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design,. *Administrative Sciences Quarterly*, Vol. 23 2, pp 224-253.
- 228.** Seumi Narimawati (2007): The influence of work satisfaction organizational commitment and turnover intention towards the performance of lecturers at west Java's Private Higher Education Institution, Bandung in Faculty of Economics, Computer University of Indonesia, *Journal of Applied Sciences research*, vol. 3(7), pp 459-557.
- 229.** Shin, Hyon Seak and Reyes, Pedro (1995): Teacher commitment and Job satisfaction which comes First? *Eric*, ED. Pp 338-596.
- 230.** Spector, Paul E, (1997): *Job satisfaction Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Sage Publications, New York.
- 231.** Ssesanga, Karim (2005): Job satisfaction of university Academics Perspectives from Uganda, *Higher Education* Vol. 50, Issue 1, pp 33-56.

- 232.** Staw. Barry M (1980): Two sides of commitment Paper presented at the national Meeting of the academy of Management, Orlando-Florida, USA.
- 233.** Staw. B.M and Salancik, G.R (1977): New directions in organizational Behavior, St Clair Press, Chicago.
- 234.** Steve M, Jex (2002): Organizational psychology a scientist fractioned approach, John Wiley & Sons, New York.
- 235.** Stoner, J and Freeman R (1992): Management, Prentice Hall International Inc, 5th Ed.
- 236.** Testa, Mark R (2001): Organizational Commitment, job satisfaction, and effort in the service environment, Journal of Psychology. March. Vol. 135, Issue 2.
- 237.** Truell, Allen D and Price Jr, William. T (1998): Job satisfaction among community occupational technical faculty, Community college journal of research and practice, vol. 22 issue 2.
- 238.** Yoon J., Baker M.R. and KoJ. W (1994): interpersonal attachments and organizational commitment, evidence for differences among multilevel attachments, Human Relations, Vol. 47, N°3, pp 329-351.
- 239.** Yousef, D.A (2002): The interactive effects of role conflict and role ambiguity on job satisfaction and attitudes toward organizational change a moderated multiple regression approach, International Journal of stress Management, vol. 74, pp 239-303.
- 240.** Welsch, H.P. Lavan. H (1981): Inter relationships between organizational commitment job characteristics, and job satisfaction, professional behavior and organizational climate Human Relations, vol.34, n°12, and pp 1079–1089.
- 241.** Wright, P (1990): Motivation and Job satisfaction Inc. Molander ed, Human Resource Management. Chartwell-Bratt, pp 96-118.
- 242.** Wu, L. and Norman, J (2006): An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing students, Nurse Education Today, 26 pp 304-319.

الملاحق

ملحق رقم 01 مقياس لاللتزام التنظيمي

ملحق رقم 02 مقياس الرضا الوظيفي

ملحق رقم 03 نتائج التحليل الإحصائي

ملحق: مقاييس البحث

الأستاذ (ة) المحترم (ة)

إليك مجموعة من العبارات، التي تجدها في الملحق، الرجاء أن تقرؤها ثم قم بوضع علامة X أمام العبارة التي تعبر عن اتجاهك، مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، ما دام أنك تعبر عن رأيك الفعلي، علما أن معلومات هذا المقياس سرية ولا تستخدم إلا لفائدة علمية في إطار بحث حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي. وشكرا لتفهمك و مساهمتك.

الجنس: ذكر أنثى

السن:

ما بين 30 – 40 سنة

ما بين 41 – 50 سنة

ما بين 51 - 60 سنة

من سن 61 فأكثر

الحالة الاجتماعية:

أعزب (ة)

متزوج(ة)

مطلق (ة)

أرمل (ة)

بأولاد بدون أولاد

الشهادة الأكاديمية:

ماجستير

دكتوراه علوم

دكتوراه دولة

الرتبة الوظيفية:

أستاذ مساعد صنف أ

أستاذ مساعد صنف ب

أستاذ محاضر صنف أ

أستاذ محاضر صنف ب

أستاذ التعليم العالي

جامعة الانتماء:

جامعة الجزائر 2

جامعة البليدة

ملحق رقم 1 استبيان الالتزام التنظيمي

جامعة الجزائر
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

الأستاذ (ة) المحترم (ة)

إليك مجموعة من العبارات، الرجاء أن تقرأها ثم قم بوضع علامة X أمام العبارة التي تعبر عن اتجاهك، مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة. ما دام أنك تعبر عن رأيك الفعلي، علما أن معلومات هذا المقياس سرية ولا تستخدم إلا لفائدة علمية في إطار بحث حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي.

العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1- سأمضي طوعا بقية حياتي المهنية في هذه الجامعة					
2- أشعر بمشاكل هذه الجامعة وكأنها مشاكلني الخاصة					
3- لا اعتبر نفسي "كأحد أعضاء عائلة" هذه الجامعة					
4- لا أشعر بأي ارتباط عاطفي اتجاه هذه الجامعة					
5- هذه الجامعة تعني بالنسبة إلي الشيء الكثير					
6- لا اشعر بانتماء قوي لهذه الجامعة					
7- إنه من الصعب علي مغادرة هذه الجامعة حتى و لو أردت ذلك					
8- ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي، إن أنا قررت مغادرة الجامعة الآن					
9- استمراري في العمل في هذه الجامعة حاليا أمر مرتبط بالضرورة أكثر منه بالرغبة					
10- أعتقد أن لدي حظوظا ضعيفة لإيجاد عمل آخر حتى أفكر في مغادرة هذه الجامعة					
11- أحد الأسباب السلبية لعدم مغادرتي هذه الجامعة هو عدم وجود الحلول البديلة المتاحة أمامي					
12- لو أنني لم أقدم أحسن ما لدي لهذه الجامعة لقررت التحول للعمل في مكان آخر					
13- لا اشعر بأي التزام للبقاء في العمل في هذه الجامعة					
14- حتى و لو كان ذلك في مصلحتي فإنني أشعر أنه ليس من حقي مغادرة الجامعة حاليا					
15- سأشعر بتأنيب الضمير لو أنني غادرت الجامعة الآن					
16- هذه الجامعة تستحق الوفاء و التضحية					
17- لن أغادر الجامعة الآن لأن لدي شعور بالواجب اتجاه الأشخاص الذين يعملون فيها					
18- إنني مدين كثيرا للجامعة					

ملحق رقم 2 استبيان الرضا الوظيفي

غير راض بتاتا	غير راض	محايد	راض	راض تماما	العبارات
					1- الأنظمة الصادرة عن إدارة الجامعة واضحة وتأتي بعد استشارة الأساتذة
					2- يعتمد التوظيف في الجامعة على قاعدة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
					3- يراعي نظام التوظيف في الجامعة الأسس العلمية والإدارية الموضوعية
					4- يتم تقييم الأساتذة بمنطقية وعدل
					5- يتم الاتصال بالرؤساء و المسؤولين بسهولة
					6- عدد الطلبة في المقررات التي أقوم بتدريسها مناسب
					7- عدد المحاضرات التي أقوم بتدريسها مناسب
					8- ساعات العمل في الجامعة مناسبة لاحتياجات العمل و احتياجاتي
					9- الظروف البيئية داخل الجامعة مناسبة ومريحة
					10- توفر الجامعة المراجع والوسائل التعليمية الكافية للتدريس
					11- تتحقق سعادي في عملي مع طلابي
					12- توفر الخدمات العامة داخل الجامعة يحقق راحة الأستاذ
					13- طبيعة القاعات البيداغوجية تتناسب مع التدريس
					14- اشعر بعدالة و موضوعية نظام الترقيات في الجامعة
					15- ليس للاعتبارات السياسية والحزبية والجهوية والدينية دور في الترقية

					16- تتجنب الإدارة الوساطة والمحسوية والمحابة عند الترقيّة
					17- الراتب يحقق المتطلبات الأساسية للحياة
					18- الحوافز المادية في الجامعة تؤدي إلى تمسك الأساتذة بعملهم
					19- نظام الإجازات في الجامعة مرضي
					20- تعمل إدارة الجامعة على ربط الراتب بمستوى المعيشة
					21- تحقق مهنة التدريس في الجامعة التي اعمل فيها مكانة اجتماعية مميزة
					22- توفر الوظيفة التي اشغلها فرص لتطوير مؤهلاتي العلمية والعملية
					23- توفر لي وظيفتي فرص الاطلاع على كل ما هو جديد في تخصصي
					24- للوظيفة التي اشغلها قيمة مميزة في المجتمع
					25- يوفر لي عملي فرص استثمار طاقتي وقدراتي
					26- تنمي مهنة التدريس الثقة بالنفس لدى الأساتذة

ملحق رقم (03) النتائج الإحصائية spss

الذات وتحقيق تقدير : Echelle

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	108	98,2
Observations Exclus ^a	2	1,8
Total	110	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	6

الذات وتحقيق تقدير : Echelle

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	108	98,2
Observations Exclus ^a	2	1,8
Total	110	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	
			,775
		Nombre d'éléments	3 ^a

	Valeur	,726
Partie 2	Nombre d'éléments	3 ^b
	Nombre total d'éléments	6
Corrélation entre les sous-échelles		,667
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale	,800
	Longueur inégale	,800
Coefficient de Guttman split-half		,799

a. Les éléments sont : VAR00003, VAR00004, VAR00005.

b. Les éléments sont : VAR00006, VAR00007, VAR00008.

Echelle : والحوافز الرواتب عن الرضا :

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	105	95,5
Observations Exclus ^a	5	4,5
Total	110	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,757	7

Echelle : والحوافز الرواتب عن الرضا :

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	105	95,5
Observations Exclus ^a	5	4,5

Total	110	100,0
-------	-----	-------

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,760
		Nombre d'éléments	4 ^a
	Partie 2	Valeur	,763
		Nombre d'éléments	3 ^b
	Nombre total d'éléments		7
Corrélation entre les sous-échelles			,303
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,465
	Longueur inégale		,468
Coefficient de Guttman split-half			,460

a. Les éléments sont : VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013.

b. Les éléments sont : VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016.

Echelle : العمل طبيعية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	106	96,4
	Exclus ^a	4	3,6
	Total	110	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,799	8

Echelle : العمل طبيعية**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	106	96,4
Exclus ^a	4	3,6
Total	110	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,579
		Nombre d'éléments	4 ^a
	Partie 2	Valeur	,706
		Nombre d'éléments	4 ^b
	Nombre total d'éléments		8
Corrélation entre les sous-échelles			,704
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,826
	Longueur inégale		,826
Coefficient de Guttman split-half			,819

a. Les éléments sont : VAR00018, VAR00019, VAR00020, VAR00021.

b. Les éléments sont : VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025.

Echelle : والتعليمات الانظمة عن الرضا :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	107	97,3
	Exclus ^a	3	2,7
	Total	110	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	5

Echelle : والتعليمات الانظمة عن الرضا :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	107	97,3
	Exclus ^a	3	2,7
	Total	110	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,756
		Nombre d'éléments	3 ^a

Partie 2	Valeur	,652
	Nombre d'éléments	2 ^b
	Nombre total d'éléments	5
Corrélation entre les sous-échelles		,711
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale	,831
	Longueur inégale	,836
Coefficient de Guttman split-half		,788

a. Les éléments sont : VAR00027, VAR00028, VAR00029.

b. Les éléments sont : VAR00029, VAR00030, VAR00031.

Echelle : المهني الرضا

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	97	88,2
Exclus ^a	13	11,8
Total	110	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	26

Corrélations

	الذات وتحقيق تقدير	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008
Corrélation de Pearson	1	,764**	,794**	,767**	,811**	,834**	,574**
الذات وتحقيق تقدير Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	110	110	110	110	109	109	110

VAR00003	Corrélation de Pearson	,764**	1	,570**	,593**	,468**	,534**	,303**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,001
	N	110	110	110	110	109	109	110
VAR00004	Corrélation de Pearson	,794**	,570**	1	,550**	,646**	,561**	,285**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,003
	N	110	110	110	110	109	109	110
VAR00005	Corrélation de Pearson	,767**	,593**	,550**	1	,514**	,486**	,333**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	110	110	110	110	109	109	110
VAR00006	Corrélation de Pearson	,811**	,468**	,646**	,514**	1	,721**	,267**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,005
	N	109	109	109	109	109	108	109
VAR00007	Corrélation de Pearson	,834**	,534**	,561**	,486**	,721**	1	,420**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	109	109	109	109	108	109	109
VAR00008	Corrélation de Pearson	,574**	,303**	,285**	,333**	,267**	,420**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,003	,000	,005	,000	
	N	110	110	110	110	109	109	110

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

Corrélations

		و الرواتب عن الرضا الترقيات الحوافزو	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016
الحوافزو و الرواتب عن الرضا الترقيات	Corrélation de Pearson	1	,639**	,629**	,618**	,673**	,606**	,626**	,650**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	110	110	107	110	108	110	109	109

VAR00010	Corrélation de Pearson	,639**	1	,395**	,484**	,570**	,061	,290**	,194*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,524	,002	,044
	N	110	110	107	110	108	110	109	109
VAR00011	Corrélation de Pearson	,629**	,395**	1	,374**	,401**	,189	,168	,274**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,051	,085	,004
	N	107	107	107	107	106	107	106	107
VAR00012	Corrélation de Pearson	,618**	,484**	,374**	1	,489**	,159	,078	,220*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,097	,417	,021
	N	110	110	107	110	108	110	109	109
VAR00013	Corrélation de Pearson	,673**	,570**	,401**	,489**	1	,239*	,134	,260**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,013	,169	,007
	N	108	108	106	108	108	108	107	108
VAR00014	Corrélation de Pearson	,606**	,061	,189	,159	,239*	1	,605**	,478**
	Sig. (bilatérale)	,000	,524	,051	,097	,013		,000	,000
	N	110	110	107	110	108	110	109	109
VAR00015	Corrélation de Pearson	,626**	,290**	,168	,078	,134	,605**	1	,482**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,085	,417	,169	,000		,000
	N	109	109	106	109	107	109	109	108
VAR00016	Corrélation de Pearson	,650**	,194*	,274**	,220*	,260**	,478**	,482**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,044	,004	,021	,007	,000	,000	
	N	109	109	107	109	108	109	108	109

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

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

Corrélations

	العمل طبيعية	VAR00018	VAR00019	VAR00020	VAR00021	VAR00022	VAR00023	VAR00024	VAR00025
--	--------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

	Corrélation de Pearson	1	,507**	,652**	,699**	,568**	,440**	,708**	,796**	,678**
العمل طبيعية	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	110	110	109	110	109	109	110	110	109
VAR00018	Corrélation de Pearson	,507**	1	,343**	,110	,401**	,362**	,168	,336**	,254**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,252	,000	,000	,079	,000	,008
	N	110	110	109	110	109	109	110	110	109
VAR00019	Corrélation de Pearson	,652**	,343**	1	,313**	,396**	,148	,295**	,467**	,352**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,000	,125	,002	,000	,000
	N	109	109	109	109	108	108	109	109	108
VAR00020	Corrélation de Pearson	,699**	,110	,313**	1	,168	,153	,567**	,475**	,450**
	Sig. (bilatérale)	,000	,252	,001		,081	,111	,000	,000	,000
	N	110	110	109	110	109	109	110	110	109
VAR00021	Corrélation de Pearson	,568**	,401**	,396**	,168	1	,452**	,208*	,304**	,319**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,081		,000	,030	,001	,001
	N	109	109	108	109	109	108	109	109	108
VAR00022	Corrélation de Pearson	,440**	,362**	,148	,153	,452**	1	,105	,187	,314**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,125	,111	,000		,277	,052	,001
	N	109	109	108	109	108	109	109	109	108
VAR00023	Corrélation de Pearson	,708**	,168	,295**	,567**	,208*	,105	1	,672**	,315**
	Sig. (bilatérale)	,000	,079	,002	,000	,030	,277		,000	,001
	N	110	110	109	110	109	109	110	110	109
VAR00024	Corrélation de Pearson	,796**	,336**	,467**	,475**	,304**	,187	,672**	1	,429**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,001	,052	,000		,000
	N	110	110	109	110	109	109	110	110	109
VAR00025	Corrélation de Pearson	,678**	,254**	,352**	,450**	,319**	,314**	,315**	,429**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,000	,000	,001	,001	,001	,000	
	N	109	109	108	109	108	108	109	109	109

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

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

Corrélations

		و الأنظمة عن الرضا التعليمات	VAR00027	VAR00028	VAR00029	VAR00030	VAR00031
التعليمات و الأنظمة عن الرضا	Corrélation de Pearson	1	,695**	,834**	,850**	,811**	,719**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	110	109	108	110	110	110
VAR00027	Corrélation de Pearson	,695**	1	,552**	,396**	,337**	,363**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	109	109	107	109	109	109
VAR00028	Corrélation de Pearson	,834**	,552**	1	,617**	,599**	,493**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	108	107	108	108	108	108
VAR00029	Corrélation de Pearson	,850**	,396**	,617**	1	,733**	,571**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	110	109	108	110	110	110
VAR00030	Corrélation de Pearson	,811**	,337**	,599**	,733**	1	,519**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	110	109	108	110	110	110
VAR00031	Corrélation de Pearson	,719**	,363**	,493**	,571**	,519**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	110	109	108	110	110	110

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

Corrélations

		المهني الرضا	الذات وتحقيق تقدير	و الرواتب عن الرضا التريقيات الحوافزو	العمل طبيعة	و الأنظمة عن الرضا التعليمات
المهني الرضا	Corrélacion de Pearson	1	,696**	,865**	,885**	,775**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	110	110	110	110	110
الذات وتحقيق تقدير	Corrélacion de Pearson	,696**	1	,412**	,455**	,340**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	110	110	110	110	110
التريقيات الحوافزو و الرواتب عن الرضا	Corrélacion de Pearson	,865**	,412**	1	,740**	,647**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	110	110	110	110	110
العمل طبيعة	Corrélacion de Pearson	,885**	,455**	,740**	1	,607**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	110	110	110	110	110
التعليمات و الأنظمة عن الرضا	Corrélacion de Pearson	,775**	,340**	,647**	,607**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	110	110	110	110	110

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

Echelle : المعياري

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	106	96,4
Observations Exclus ^a	4	3,6
Total	110	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	6

Echelle : المعياري

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	106	96,4
Observations Exclus ^a	4	3,6
Total	110	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,847
		Nombre d'éléments	3 ^a
	Partie 2	Valeur	,702
		Nombre d'éléments	3 ^b
	Nombre total d'éléments		6
Corrélation entre les sous-échelles			,728
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,843
	Longueur inégale		,843
Coefficient de Guttman split-half			,839

a. Les éléments sont : VAR00034, VAR00035, VAR00036.

b. Les éléments sont : VAR00037, VAR00038, VAR00039.

Echelle : المستمر

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
--	---	---

	Valide	109	99,1
Observations	Exclus ^a	1	,9
	Total	110	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,317	6

Echelle : المستمر

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
	109	99,1
Observations	Exclus ^a	,9
	Total	110
		100,0

Statistiques de fiabilité

	Partie 1	Valeur	,531
		Nombre d'éléments	3 ^a
Alpha de Cronbach	Partie 2	Valeur	-,127 ^b
		Nombre d'éléments	3 ^c
		Nombre total d'éléments	6
Corrélation entre les sous-échelles			,093
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,170
	Longueur inégale		,170
Coefficient de Guttman split-half			,164

a. Les éléments sont : VAR00041, VAR00042, VAR00043.

b. La valeur est négative en raison d'une covariance moyenne négative parmi les éléments. Par conséquent, les hypothèses du modèle de fiabilité ne sont pas respectées.

Vous pouvez vérifier les codages des éléments.

c. Les éléments sont : VAR00044, VAR00045, VAR00046.

chelle : العاطفي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	107	97,3
	Exclus ^a	3	2,7
	Total	110	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,796	6

Echelle : العاطفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,857
		Nombre d'éléments	3 ^a
	Partie 2	Valeur	,420
		Nombre d'éléments	3 ^b
	Nombre total d'éléments		6
Corrélation entre les sous-échelles			,636
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,777
	Longueur inégale		,777
Coefficient de Guttman split-half			,768

a. Les éléments sont : VAR00048, VAR00049, VAR00050.

b. Les éléments sont : VAR00051, VAR00052, VAR00053.

Echelle : التنظيمي الالتزام

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	103	93,6
	Exclus ^a	7	6,4
	Total	110	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,790	18

Echelle : التنظيمي الالتزام

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	103	93,6
	Exclus ^a	7	6,4
	Total	110	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,541	
		Nombre d'éléments	9 ^a	
	Partie 2	Valeur	,729	
		Nombre d'éléments	9 ^b	
	Nombre total d'éléments			18

Corrélation entre les sous-échelles	,655
Coefficient de Spearman-Brown	,792
Longueur égale	,792
Longueur inégale	,777
Coefficient de Guttman split-half	,777

a. Les éléments sont : VAR00034, VAR00035, VAR00036, VAR00037, VAR00038, VAR00039, VAR00041, VAR00042, VAR00043.

b. Les éléments sont : VAR00044, VAR00045, VAR00046, VAR00048, VAR00049, VAR00050, VAR00051, VAR00052, VAR00053.

rélations

	المعياري	VAR00034	VAR00035	VAR00036	VAR00037	VAR00038	VAR00039
المعياري	1	,807**	,790**	,869**	,753**	,613**	,790**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	110	110	110	108	109	109	110
VAR00034	,807**	1	,635**	,711**	,507**	,309**	,580**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000
N	110	110	110	108	109	109	110
VAR00035	,790**	,635**	1	,650**	,503**	,341**	,545**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	110	110	110	108	109	109	110
VAR00036	,869**	,711**	,650**	1	,554**	,428**	,688**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	108	108	108	108	107	107	108
VAR00037	,753**	,507**	,503**	,554**	1	,476**	,526**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	109	109	109	107	109	108	109
VAR00038	,613**	,309**	,341**	,428**	,476**	1	,398**
Corrélation de Pearson							

Sig. (bilatérale)	,015	,406	,000	,013	,000	,000	
N	109	109	109	109	109	109	109

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

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

Corrélations

		العاطفي	VAR00048	VAR00049	VAR00050	VAR00051	VAR00052	VAR00053
العاطفي	Corrélation de Pearson	1	,800**	,801**	,828**	,607**	,541**	,634**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	110	109	109	110	110	109	110
VAR00048	Corrélation de Pearson	,800**	1	,595**	,734**	,392**	,378**	,325**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,001
	N	109	109	108	109	109	108	109
VAR00049	Corrélation de Pearson	,801**	,595**	1	,665**	,259**	,526**	,433**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,007	,000	,000
	N	109	108	109	109	109	108	109
VAR00050	Corrélation de Pearson	,828**	,734**	,665**	1	,470**	,288**	,365**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,002	,000
	N	110	109	109	110	110	109	110
VAR00051	Corrélation de Pearson	,607**	,392**	,259**	,470**	1	-,028	,468**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,007	,000		,771	,000
	N	110	109	109	110	110	109	110
VAR00052	Corrélation de Pearson	,541**	,378**	,526**	,288**	-,028	1	,115
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	,771		,235
	N	109	108	108	109	109	109	109
VAR00053	Corrélation de Pearson	,634**	,325**	,433**	,365**	,468**	,115	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,235	
	N	110	109	109	110	110	109	110

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

Corrélations

		التنظيمي الالتزام	المعياري	المستمر	العاطفي
التنظيمي الالتزام	Corrélation de Pearson	1	,899**	,210*	,867**
	Sig. (bilatérale)		,000	,027	,000
	N	110	110	110	110
المعياري	Corrélation de Pearson	,899**	1	-,088	,771**
	Sig. (bilatérale)	,000		,362	,000
	N	110	110	110	110
المستمر	Corrélation de Pearson	,210*	-,088	1	-,175
	Sig. (bilatérale)	,027	,362		,068
	N	110	110	110	110
العاطفي	Corrélation de Pearson	,867**	,771**	-,175	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,068	
	N	110	110	110	110

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

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

Corrélations

		المهني الرضا	الذات وتحقيق تقدير	و الرواتب عن الرضا التترقيات الحوافزو	العمل طبيعة	و الأنظمة عن الرضا التعليمات	التنظيمي الالتزام	المعياري	المستمر	العاطفي
المهني الرضا	Corrélation de Pearson	1	,696**	,865**	,885**	,775**	,532**	,580**	-,157	,5
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,100	,
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	
الذات وتحقيق تقدير	Corrélation de Pearson	,696**	1	,412**	,455**	,340**	,272**	,289**	-,019	,2

	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,004	,002	,846	
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	
و الرواتب عن الرضا	Corrélacion de Pearson	,865**	,412**	1	,740**	,647**	,526**	,563**	-,164	,5
التريقيات الحوافزو	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,086	
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	
العمل طبيعة	Corrélacion de Pearson	,885**	,455**	,740**	1	,607**	,506**	,567**	-,161	,5
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,092	
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	
و الأنظمة عن الرضا	Corrélacion de Pearson	,775**	,340**	,647**	,607**	1	,407**	,444**	-,173	,4
التعليقات	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,071	
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	
التنظيمي الالتزام	Corrélacion de Pearson	,532**	,272**	,526**	,506**	,407**	1	,899**	,210*	,8
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,027	
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	
المعياري	Corrélacion de Pearson	,580**	,289**	,563**	,567**	,444**	,899**	1	-,088	,7
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,362	
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	
المستمر	Corrélacion de Pearson	-,157	-,019	-,164	-,161	-,173	,210*	-,088	1	-,
	Sig. (bilatérale)	,100	,846	,086	,092	,071	,027	,362		
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	
العاطفي	Corrélacion de Pearson	,537**	,240*	,549**	,504**	,446**	,867**	,771**	-,175	
	Sig. (bilatérale)	,000	,011	,000	,000	,000	,000	,000	,068	
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	

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

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

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المستمر, العاطفي, المعياري ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المهني الرضا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,603 ^a	,364	,346	13,22817

a. Valeurs prédites : (constantes), المعيارى, المستمر, العاطفى

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	10602,574	3	3534,191	20,197	,000 ^b
1 Résidu	18548,344	106	174,984		
Total	29150,918	109			

a. Variable dépendante : المهني الرضا

b. Valeurs prédites : (constantes), المعيارى, المستمر, العاطفى

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	34,150	9,090		3,757	,000
1 المعياري	1,293	,377	,419	3,433	,001
المستمر	-,403	,370	-,086	-1,088	,279
العاطفي	,624	,387	,199	1,614	,110

a. Variable dépendante : المهني الرضا

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المهني الرضا	110	33,00	110,00	64,0273	16,35358
الذات وتحقيق تقدير	110	6,00	30,00	19,1273	5,24292
التريقيات الحوافزو و الرواتب عن الرضا	110	7,00	30,00	15,6273	4,91181
العمل طبيعة	110	9,00	35,00	18,7364	5,97959
التعليمات و الأنظمة عن الرضا	110	4,00	22,00	10,5364	4,08326
N valide (listwise)	110				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التنظيمي الالتزام	110	30,00	82,00	57,1636	10,02980
المعياري	110	6,00	30,00	18,6727	5,30035
المستمر	110	8,00	27,00	17,8091	3,48653
العاطفي	110	6,00	30,00	20,6818	5,22157
N valide (listwise)	110				