

دور محددات الرضا الوظيفي في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات  
دراسة ميدانية على عينة من عمال سونلغاز "ورقلة"

**The role of the determinants of the job satisfaction in the prediction of the degree of  
organizational commitment within the company.**

د. حمزة معمر  
جامعة غرداية ( الجزائر )

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور بعض محددات الرضا الوظيفي والمتمثلة في ( الأجر، الترقية، الإشراف، العلاقات الاجتماعية، الظروف الفيزيائية) في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة مكونة من 156 موظفا بمؤسسة سونلغاز بورقلة، فقد تبين أن الالتزام التنظيمي يرتبط ايجابيا بهذه المحددات، وأن اهتمام المنظمات الجزائرية بهذه العوامل يقلل من ظواهر التسبب الإداري وترك العمل.

**الكلمات المفتاحية:** الرضا الوظيفي، الأجر، الترقية، الإشراف، العلاقات الاجتماعية، الظروف الفيزيائية، الالتزام التنظيمي.

**Résumé :**

L'objectif de cette étude est de déceler le rôle de quelques déterminants de la satisfaction au travail à savoir (salaire, promotion, supervision, relations sociales et conditions physiques) dans la prédiction du degré de l'engagement organisationnel chez un échantillon composé de 156 fonctionnaires de la SONELGAZ de Ouargla, il a été démontré qu'il y a une corrélation positive entre l'engagement et les déterminants sus cités et que prendre une position positive de la part des entreprises Algérienne de ces facteurs diminue les phénomènes de l'insouciance administratif et de quitter le travail.

**Mots clés:** salaire, promotion, supervision, relations sociales et conditions physiques , l'engagement organisationnel.

**Abstract:**

The objective of this study is to detect the role of some determinants of the job satisfaction with knowing (physical wages, promotion, supervision, social relations and conditions) in the prediction of the level of organizational commitment at a sample made up of 156 employees servant of the SONELGAZ of Ouargla, it was shown that there is a positive correlation between the quoted engagement and known determinants and that to take a positive position on behalf of the companies Algerian of these factors decreases the phenomena of unconcern administrative and leaving work.

**Keywords:** job satisfaction ,pay, promotion, supervision, social relationships and physical conditions , organizational commitment.

## مقدمة :

تعتبر المؤسسة الاقتصادية بمختلف أشكالها وأهدافها وأحجامها، ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني، وضمن شروط واقعية بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف، إلا أنه وفي ظل التغيرات المتلاحقة والتطورات المتسارعة لهذا العصر نتيجة العولمة والتطور التكنولوجي، واحتدام المنافسة الدولية تحتم على المنظمات أن تسلك الطرق العلمية والواضحة لتحقيق هذه الأهداف، إذ يتوقف نجاح الشعوب في قدرتها على الاستخدام الأمثل لكافة الموارد الاقتصادية والبشرية المتاحة بكفاءة وفعالية من أجل ضمان إشباع الحاجات المادية والمعنوية لأفراد المجتمع، وتحقيق الأهداف المرجوة.

لقد مرت المؤسسات الجزائرية بمراحل متعاقبة طبقت فيها سياسات سمحت - إلى حد ما - بتحقيق نسبة كبيرة من الإنجاز مقارنة بين ما هو مبرمج وما هو محقق في الواقع. كما أن إعادة الهيكلة قد أعطت طابعا جديدا لتنظيم المؤسسة، لذا برزت الحاجة إلى المزيد من البحوث، حيث أن هناك القليل من الدراسات العلمية حول التنظيمات الصناعية الجزائرية، وقد يفسر هذا النقص جزءا من الإخفاقات المتكررة للمؤسسة الصناعية الجزائرية التي تجهل حقيقة ما يجري بداخلها، ولا تعرف طبيعة التناقضات والمشكلات، فيلجأ مسيروها إلى التخمين التألمي، فتتخذ قرارات الإصلاح أو معالجة مشكلات التسيير على هذا الأساس، هذا وقد برهنت التجربة والواقع على أن هذه المؤسسات كثيرا ما تفشل في فهم مشكلاتها، لذا فإن دراسة المؤسسة الجزائرية من مختلف الجوانب ضروري لمعرفة محيط العمل، وفهم طبيعة العلاقات والعوامل التي تتحكم في شبكة العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم. (يوسف عنصر، 2007: 162).

وانطلاقا من هذا فقد أكدت العديد من الدراسات أنه كي تستطيع المنظمات الصمود في ظل التغيير المستمر والمنافسة من أجل البقاء، عليها أن تحافظ على العنصر البشري وتسعى إلى تحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المنظمة التي يعمل بها، إذ أن كفاءة الموظفين والتزامهم لمنظماتهم، وتنامي الطاقات الإبداعية لديهم من العوامل الرئيسية لإنجاز أهداف المنظمات بشكل متكامل. وفي هذا الصدد يرى تيفنت "Thévent" (2000) إنه في مراحل التغيير تمثل إدارة العواطف جزءا هاما من ضمان النجاح وتحقيق الفعالية

و المحافظة على توازن العامل والمنظمة". (مراد نعموني، 2006: 169). ومن هنا فإن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان عمالها بتلك الأهداف وقناعتهم بها، وسعيهم للوصول لها وشعورهم بتطابقها مع أهدافهم الشخصية أو الذاتية. إلا أن الواقع يعطينا صورة مغايرة لهذه حيث تبرز مختلف السلوكات السلبية والمتمثلة في الغياب المتكرر، والتأخر، والدوران في العمل، والإهمال واللامبالاة.... ونسعى من خلال هذا البحث إلى فهم وتفسير مصدر هذه السلوكات السلبية في مؤسساتنا الاقتصادية والناجمة عن ضعف الرابطة بين الفرد والمنظمة. وتؤكد الدراسات أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل إدارة المنظمات، خاصة وأن مفهومه العلمي لم يحض بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات من القرن الماضي، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجات الالتزام، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الدراسات الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة، والتي تهدف في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة في التزام العنصر الإنساني ومن بين هذه العوامل منها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية والخارجية (أسباب مهنية) أو أسباب شخصية تعود إلى الفرد وقيمه وثقافته التنظيمية. فمثلا فقد وجد ميلر "Miller" أن هناك متغيرات كثيرة لها أثر في الالتزام التنظيمي، مثل ظروف العمل، سن العمال، الفرص المتاحة للالتحاق بعمل آخر والمسؤوليات المالية... مما يؤثر في اتخاذ قراره بترك العمل أو بقاءه فيه. وفي دراسة لكير "Keer" وجد أن الأقسام التي ترتفع فيها نسبة ترك العمل تتميز بنظام الحوافز المادية، وأن أعمالها تتميز بالرتابة ويزيد فيها عدد المشرفين. (عباس محمود عوض، 2005).

ولقد دلت بعض الأبحاث أن من أهم دوافع بقاء الموظفين في أعمالهم؛ العلاقة الجيدة مع الزملاء، وحسن اختيار المشرف وعدالته، إضافة إلى الشعور بالأمان الوظيفي وبضمان المستقبل. (الموسوي، 2001).

وقد تم اختيار هذا الموضوع نظرا إلى ما تتركه تلك المتغيرات من آثار سلبية على صحة العامل نتيجة الضغوط المتزايدة والتي تفرضها طبيعة المهنة، الأمر الذي يسهم في إحساسه بالعجز عند تقديم ما هو مطلوب منه، وبالمستوى الذي يتوقعه منه الآخرون، خاصة وأن تحسين مستوى الأداء الوظيفي مطلب مهم تسعى إليه كل منظمة في زمن صار فيه التغيير جزءا من المؤسسة، إضافة إلى تفشي تلك المظاهر السلوكية السلبية (التسبب الإداري) التي أصبحت جزءا من ثقافة الموظف الجزائري، خاصة وأنه في هذه المرحلة تتطلب تكاتف الجهود وبذل الأفراد أحسن ما لديهم وفي بعض الأحيان التضحية ببعض مصالحهم الشخصية في سبيل استمرار وتطور المنظمة، مما يسهم في الارتقاء بالعمل ويهيئ بيئة تكون ملائمة و أكثر إنتاجية.

**1- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:** إن التحولات الكبيرة التي تعرفها السوق العالمية والوطنية اليوم استدعت الاهتمام بالتغيير والتطوير في مجال العمل من أجل تحسين الفعالية والإنتاجية، فقد تأكد المسكرون اليوم أنه حتى تتمكن من جعل المؤسسات في مستوى التحدي والمنافسة ينبغي ألا نكتفي بالاستثمار في المجال المالي والتكنولوجي فقط، بل الأهم من ذلك الاستثمار في تسيير الأفراد، فالعنصر البشري يعتبر من أهم أسس نجاح أو فشل عمليات التغيير. وقد أكدت العديد من الدراسات أن الاستثمار في العنصر البشري يعطي السبق التنافسي، ويؤدي إلى الفعالية المالية، بل إن درجة الاهتمام بالعنصر البشري تؤدي إلى ازدياد الدخل بنسب تتراوح بين 16% و 23%.

ويؤكد الكبيسي (1998) على أن السلوك الإنساني أصبح المحور الأساسي والرئيسي لنجاح إدارة أي منظمة أو فشلها، بوصفه العنصر الوحيد الذي يسهم في تحريك كل الطاقات والمتغيرات، أو المدخلات في العملية التنظيمية بوجه عام، وأن مدى توظيف واستثمار تلك الموارد والطاقات هو رهن بكفاءة الفرد وسلوكه.

إن فاعلية الموارد البشرية وحيويتها لا تقتصر على إعداد أفرادها ومستويات تدريبهم وكفاءتهم أو مؤهلاتهم العلمية والتقنية فحسب، بل تعتمد اعتمادا مباشرا على درجة ولائهم للمنظمات التابعين لها.

ويعد الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة، وبين المنظمات من جهة أخرى، وتضيف الدراسات والبحوث أن الالتزام التنظيمي يؤثر بوضوح على كفاءة وفاعلية المنظمات في الوقت الحاضر، حيث يجنبها التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد والجماعة؛ فقد اتضح من واقع الدراسات والبحوث أن النمو الاقتصادي الذي حققته عدد من الدول مثل ألمانيا واليابان يعود إلى قوة العمالة الملتزمة حيث تبين أن 90% من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الالتزام، وأن 10% تعود للمواهب والكفاءات (سعد الدوسري، 2006، نقلا عن الطجم، 1996).

ولقد اهتمت العديد من الدراسات بموضوع الالتزام مما يستوجب البحث عن مستواه، ومدى علاقته ببعض المتغيرات لبيئة العمل نظرا لأهميته لكونه يتعلق بأهم عناصر العمل المؤثرة، وكل ذلك من أجل إيجاد فهم أفضل لاتجاهات الموظفين وسلوكاتهم وأدائهم الفعلي. (Aaron Cohen , 2007).

ويقودنا البحث في الالتزام إلى مختلف مظاهر السلوك السلبية والتي تمارس في العديد من المؤسسات الجزائرية من قبل الموظفين بها، والمتمثلة في التغيب والتأخر والدوران والإهمال واللامبالاة، وعدم الإلتقان والتي أصبحت عادة الموظف الجزائري، كل هذا يعكس لنا النظرة السلبية للعمل وتجريده من قيمته والاهتمام به إلى حد اعتباره كمصدر رزق فقط.

إن هذه الظواهر السلوكية السلبية في العمل بمختلف أشكالها تعبر في مجموعها عن ضعف الارتباط بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها والتي قد تنتهي بتركه لها، أو لجوئه إلى التقاعد المبكر. فمن خلال نتائج تحليل "لماتيو وزجك " (Mathieu et Zajac) (1990)، تبين أن هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والإنضباط، وسلبية مع التأخير

والدوران. وقد بينت دراسة "بيرري وأنجل" (Perry et Angle) (1990)، عن وجود علاقة سلبية بين الدوران والالتزام التنظيمي؛ فنادرا ما يرغب الموظفون ترك العمل عندما لا يكونون ملتزمين نحو منظماتهم (Barbara.B, 2003). فحسب مورو "Morrow" (1993) إن غياب الالتزام يزيد من نسبة الغياب، الدوران، انخفاض الأداء، اللارضا عن العمل، للاستقرار. (Edey Gamassau, 2004). ومن هذا فإن هذه السلوكيات ما هي إلا نتائج لضعف الالتزام أو غيابه، والتي قد يكون مردها العديد من المتغيرات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية كالأجر، الترقية، الإشراف، العلاقات الاجتماعية، ظروف العمل، ... فلقد تبين في أحد الدراسات التي تم إجراؤها في الولايات المتحدة الأمريكية في الأربعينات من القرن الماضي أن حوالي نصف أسباب ترك العامل لعمله كانت تتصل بظروف العمل (أسباب مهنية)، وأن النصف الآخر كان لأسباب شخصية، ومن بين الأسباب المهنية: رغبة العامل في التغيير، عدم رضا العامل عن مركزه الاجتماعي، ضعف الأجر، الظروف الفيزيائية السيئة في مكان العمل، عدم فهم العامل للكثير من متطلبات عمله.

وقد لوحظ كذلك أن 75 % من الرجال يتركون عملهم لأسباب مهنية بحتة. (طارق كمال، 2007، ص174).

كما وجد كذلك في العديد من الدراسات أن هناك ارتباطا بين الاتجاهات نحو العمل وترك العمل؛ ذلك أن الأفراد الذين لديهم اتجاهات إيجابية نحو العمل أقل تغييرا لأعمالهم من الذين لديهم اتجاهات سلبية.

وفي دراسة قام بها رينولدز "Reynold" (1947) وجد أن من أهم أسباب العمل: الأجر القليل، قلة فرص الترقية، وضآلة مركز المهنة، بالإضافة إلى أسلوب المشرف وعدالته. (عباس محمود عوض، 2005). وحسب بيتمان وستراسر "Bateman et Strasser" (1984) أن الالتزام التنظيمي يتأثر بعوامل داخلية مثل نوع العمل، وتنوعه، ومستويات المسؤولية المرتبطة بالعمل، والتعويض، والعلاقات الاجتماعية السائدة في بيئة العمل، واحتمالات الترقية والتقدم في المؤسسة، إضافة إلى عوامل أخرى ترتبط ببيئة العمل الخارجية كاحتمالات الحصول على عمل لدى مؤسسات أخرى. (رونالد.ي. ريجيو، 1999: 277).

وفي دراسة لعابدة خطاب (1988) توصلت إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي يتحدد من خلال العديد من العوامل منها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية كقلة فرص العمل المتاحة، والبعض الآخر يتعلق بظروف العمل الداخلية متمثلة في الإشراف، ومحتوى العمل ونظم الاتصالات، والأجر، وفرص الترقية والتقدم، وظروف العمل. (حمد بن فرحان الشلوي، 2005). وتشير بعض الدراسات إلى أن تعارض خصائص الوظيفة مع توقعات الفرد يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي أو الرغبة في ترك التنظيم إلى تنظيم آخر.

وعليه سنحاول في هذه الدراسة التعرف على دور بعض محددات الرضا الوظيفي (الأجر، الترقية، الإشراف، العلاقات الإنسانية، الظروف الفيزيائية) في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز (ورقلة)، إذ لا يمكن تطوير الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائية إلا من خلال إجراء العديد من البحوث التي تركز على العلاقة التفاعلية بين الفرد والمنظمة، والتأثيرات المتبادلة بين الطرفين وانعكاساتها عليهم، وبالتالي فتحديد هذه العوامل يساهم في وضع استراتيجيات فعالة وهادفة تعمل على تدعيم الجوانب الإيجابية وتعديل السلبية منها، قصد تحسين الواقع وتطويره.

وفي ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات التالية:

- هل للأجر دور في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات؟
- هل للترقية دور في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات ؟
- هل للإشراف دور في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات ؟
- هل للعلاقات الإنسانية دور في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات ؟
- هل للظروف الفيزيائية دور في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات ؟

**2- فرضيات الدراسة:**

- للأجر دور في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات.
- للترقية دور في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات .
- للإشراف دور في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات .
- للعلاقات الإنسانية دور في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات .
- للظروف الفيزيكية دور في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات .

**3- أهمية الدراسة:** تبرز أهمية الدراسة من خلال المؤشرات التالية:

- 1- إن دراسة ظروف العمل الداخلية لها تأثير كبير على تنمية السلوك الإيجابي لدى الأفراد، وبالتالي على السلوك التنظيمي للمنظمة.
- 2- إن معرفة مستوى ودرجة الالتزام التنظيمي للموظفين يتيح للإدارة العليا فرصة التعرف على انطباعات الموظفين، وهذه المؤشرات تمكن المنظمة من أن تحدد موقعها أو اتجاهها قياسا إلى فترات زمنية سابقة، ويمكنها من الوقوف والتحدي في ظل التغيير التنظيمي، والتطور التكنولوجي هذا من جهة، ومن جهة أخرى يساعد الإدارة في التعرف على نفسها من خلال نظرة موظفيها إليها، كما تتعرف في الوقت نفسه على ولاء الموظفين التابعين لها.
- 3- نظرا لأن الدراسة الحالية تستهدف الكشف عن دور بعض محددات الرضا الوظيفي في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، فإنها تعتبر إضافة أكاديمية جديدة تسهم في إثراء المعرفة العلمية لدى المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة بمختلف مستوياتهم، وكذلك المؤسسات الصناعية والمؤسسات بشكل عام بالجزائر .
- 4- إن قياس الالتزام التنظيمي يشعر الموظفين باهتمام المنظمة بهم مما يساعد على تحسين وتقوية العلاقة بينهم وبين الإدارة، وفي الوقت نفسه يحقق نمطا من أنماط الاتصال يتمكن العمال من خلاله من نقل مشاعرهم ومقترحاتهم بشأن العديد من السياسات والبرامج (عوامل بيئة العمل الداخلية)، والتي قد يتعذر على وسائل الاتصال العادية نقلها إلى المستويات العليا.
- 5- إن معرفة الالتزام التنظيمي يمكن المنظمة من التعرف على مشكلات الموظفين، مشكلة دوران العمل، الغياب المتكرر، التأخر، إصابات العمل....إلخ، ومن ثم اقتراح السبل اللازمة لعلاجها أو التخفيف من حدتها.
- 6- إن هذه الدراسة ستعطي تقويما عمليا عن نوع العلاقة بين محددات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عمال "سونلغاز"، مما يسهم في الارتقاء بالعمل في المجال الصناعي التجاري، ويحقق الأهداف المنشودة منه والمخطط لها مسبقا .
- 7- إن هذه الدراسة تعتبر أداة المنظمات من حيث اقتراح أفكار جديدة قد تقيد التطوير الإداري بها، وتطور العنصر البشري من حيث استحداث استراتيجيات جديدة للتعامل مع الأفراد والعوامل المؤثرة على نفسياتهم في بيئة العمل مما يؤدي إلى تحسين صحتهم النفسية، والفسولوجية، والسلوكية، والذي ينعكس على ارتفاع مستوى أدائهم.

**4- أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- 1- الكشف عن الدور الذي تلعبه محددات الرضا الوظيفي (الأجر، الترقية، الإشراف، العلاقات الإنسانية، الظروف الفيزيكية)، في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "سونلغاز" بورقلة.
- 2- محاولة الكشف عن الأسباب والعوامل التي أدت إلى ظهور تلك السلوكيات السلبية في المؤسسات الجزائرية.
- 3- لفت الأنظار إلى مستوى العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية، وذلك انطلاقا من آراء الموظفين حولها، ومن ثم العمل على تحسين مستوياتها بتدعيم الإيجابيات وتعديل السلبيات منها.

4- بناء استبيان لقياس محددات الرضا الوظيفي.

5 - بناء استبيان لقياس الالتزام التنظيمي.

6- إثراء ميدان البحث في المؤسسات الجزائرية.

**5- مفاهيم الدراسة:** وفيما يلي تعريف بمحددات الرضا الوظيفي:

**-الأجر:** هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل في وظيفته ومنصبه والذي يكفي لإشباع حاجاته المادية والنفسية.

أما إجرائيا فهي مجموع الدرجات التي يتم الحصول عليها من خلال إجابات الفرد على ثمانية بنود تقيس اتجاهه نحو الأجر.

**-الترقية:** هي عملية من العمليات التي يتم من خلالها بلوغ العامل المرتبة أو منصب أعلى تصاحبه زيادة في الأجر والمكانة الاجتماعية.

أما إجرائيا فهي مجموع الدرجات التي يتم الحصول عليها من خلال إجابات الفرد على ثمانية بنود تقيس اتجاهه نحو الترقية.

**-الإشراف:** هو الدور الذي يلعبه المشرف لتحقيق وتحسين ظروف عمل مناسبة، ومتكيفة مع متطلبات المهنة ومراكز العمل.

أما إجرائيا فهي مجموع الدرجات التي يتم الحصول عليها من خلال إجابات الفرد على ثمانية بنود تقيس اتجاهه نحو الإشراف.

**-العلاقات الإنسانية:** هي " فن التعامل الفاضل والقائم على أسس علمية بين الفرد والجماعة في أية منظمة بطريقة واعية من الفهم، والتعاون المتبادل مع إشباع حاجات الموظفين النفسية والاجتماعية . ( محمد ناصر بن عقيل، 2006: 36 )

أما إجرائيا فهي مجموع الدرجات التي يتم الحصول عليها من خلال إجابات الفرد على ثمانية بنود تقيس اتجاهه نحو العلاقات الإنسانية.

**-الظروف الفيزيائية:** وهي الوضعية الفيزيائية التي يوجد فيها العامل لإنجاز المهمة منها، عوامل الإضاءة، الضوضاء، الحرارة، التهوية وغيرها من العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء العامل.

أما إجرائيا فهي مجموع الدرجات التي يتم الحصول عليها من خلال إجابات الفرد على ثمانية بنود تقيس اتجاهه نحو الظروف الفيزيائية.

**- الالتزام 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 ورغبة في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.

وقد عرفه بورتر وآخرون (Porter et al) (1974) بأنه "اعتقاد قوي وقبول أهداف وقيم المنظمة، وإرادة بذل مجهود كبير في مصلحتها، وحب المحافظة على الانتماء إليها".

أما بالنسبة للتعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي كما ورد في هذا البحث، فإنه مجموع الدرجات التي يتحصل عليها العامل على استبيان الالتزام التنظيمي، الذي قمنا ببنائه انطلاقا من الدوريات والكتب والمجلات، ويتكون من 18 بنود تقيس ثلاثة أبعاد العضوية، الإيمان بالتنظيم، بذل الجهد.

**-بعد العضوية:** يعكس هذا البعد التوجه الإيجابي للفرد نحو التنظيم والارتباط النفسي فالعضوية تتعدى نطاق التعاقد النفسي والقيمي والوظيفي إلى الارتباط الشديد، والتوحد مع العمل فيصبح التنظيم المصدر الرئيسي للإشباع المادي والمعنوي للفرد.

- بعد الإيمان بالتنظيم: يشير هذا البعد إلى التطابق بين الاتجاهات القيمية لكل من الفرد والتنظيم مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام حيث تمثل المنظمة الوجود الفكري والنفسى للأفراد.

- بعد بذل الجهد: يشير هذا البعد ارتفاعا لمستوى التزام الأفراد نحو العمل مع توافر الرغبة في بذل الجهد لتحقيق الإشباع المادي والمعنوي وذلك في مؤشرات الأداء الوظيفي، الدافعية نحو العمل، والإسهام التفاعلي في العمل.

## 6- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

**6-1- منهج الدراسة:** انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن دور محددات الرضا الوظيفي المتمثلة في الأجر، الترقية، الإشراف، العلاقات الاجتماعية، الظروف الفيزيائية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، ومن خلال الأسئلة التي يسعى البحث للإجابة عليها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، كما أنه لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، بل ويقوم بتحليلها، وكشف علاقاتها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

**6-2- عينة الدراسة:** شملت عينة الدراسة 156 موظفا من عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونغاز) بورقلة وذلك على مستوى مركز التوزيع 1 بمدينة ورقلة، ومركز توزيع 2 ويتكون من فرعين ورقلة -تقرت، ومركز الإنتاج بحاسي مسعود، تم اختيارهم بطريقة عشوائية تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 54 سنة، وأغلب أفراد العينة كانت ذكور 119 موظف، وقدر عدد الإناث ب 37 موظفة.

**6-3- أدوات الدراسة:** استخدم الباحث في هذه الدراسة وسيلتين للقياس وتتمثل في استبيان محددات الرضا الوظيفي، واستبيان الالتزام التنظيمي.

-**استبيان محددات الرضا الوظيفي:** صمم هذا الاستبيان من طرف الباحث انطلاقا من استبيان ل عبد الفتاح بوخمخ في دراسة حول تحليل وتقييم الأداء لاتجاهات عمال بعض مؤسسات الشرق الجزائري (2002)، واستبيان الاتجاهات نحو العمل لمحمود أحمد جودة (1999) بالإضافة إلى مقياس برجن لاتجاهات العمال نحو العمل و مقياس الاتجاهات المهنية للموظفين ل فهد يوسف الفضالة (2004).

يتكون الاستبيان من 40 بندا تقيس 5 أبعاد للرضا الوظيفي (الأجر، الترقية، الإشراف العلاقات الإنسانية، الظروف الفيزيائية) بمعدل 8 بنود لكل بعد تتراوح ما بين الإيجابية والسلبية وتكون الإجابة عليها وفق مقياس "ليكرت" ذو خمس درجات (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما)، حيث يقوم العامل باختيار أحد هذه البدائل لكل فقرة، ووفقا لهذا الاختيار يتحصل العامل في البنود الإيجابية على: (موافق تماما) خمس درجات، (موافق) أربع درجات، (محايد) ثلاث درجات، (غير موافق) درجتان، (غير موافق تماما) درجة واحدة، وتعكس العلامة في البنود السلبية. وتجمع درجات كل الفقرات لتعطى في الأخير الدرجة الكلية للعامل حول الاستبيان، حيث تتحصر بين 40 درجة كأدنى حد إلى 120 درجة كأقصاه.

وقد تم التأكد من صدق الأداة عن باستخدام الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية) حيث بلغت قيمة "ت" 7.89 وهي دالة عند مستوى 0.01 وعليه فإن الاستبيان صادق وقياس فعلا ما أعد لقياسه. وتم التأكد من ثباته عن طريق معامل ألفا كرونباخ الذي بلغت قيمته 0.86 وهي قيمة دالة عند 0.01 وعليه فإن الاستبيان ثابت فيما يقيس.

- **استبيان الالتزام التنظيمي:** لقد تم تصميمه من طرف الباحث اعتمادا على مقياس الالتزام التنظيمي لبورتر وآخرون "Porter et al" (1974)، و مقياس الالتزام التنظيمي الذي أعده ماير وآلان "Meyer, Allen" (1991). ويتكون الاستبيان في صيغته النهائية من 18 بندا تقيس ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي (العضوية، الإيمان بالتنظيم، بذل الجهد) بمعدل

سنة بنود لكل بعد، وتكون الإجابة عليها وفق مقياس "ليكرت" ذو خمس درجات (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما)، وبناء عليه نحصل على الدرجة النهائية للعامل حول الاستبيان حيث تنحصر بين 18 درجة كأدنى حد إلى 90 درجة كأقصاه.

وقد تم التأكد من صدق الأداة عن طريق الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية) حيث بلغت قيمة "ت" 10.83 وهي دالة عند 0.01 مما يعني أن الاستبيان صادق. وأما الثبات فقدرت قيمة ألفا كرونباخ 0.85 وهذه القيمة دالة عند 0.01، مما يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

**7- إجراءات الدراسة:** بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية والتأكد من الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة تم توزيع 280 استمارة، وكان ذلك عن طريق الباحث مباشرة وكذلك بالاعتماد على بعض إطارات الشركة. وفي الأخير تمكنا بعد مدة دامت ثلاثة أشهر (من بداية شهر نوفمبر 2007 إلى غاية نهاية شهر جانفي 2008) من استرجاع 174 استمارة ألغيت 18 منها بسبب عدم صلاحيتها للاستعمال لأنها لم تكن مملوءة بشكل جيد، أو لم نلمس فيها الجدية بالنسبة للمفحوص، وفي النهاية بقيت 156 استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية.

**8- الأساليب الإحصائية المستخدمة:** استعنا في الدراسة الحالية معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين محددات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما استعملنا اختبار "ت" في التأكد من صدق الأداة باستخدام المقارنة الطرفية، ومعامل ألفا كرونباخ في التأكد من ثبات أداتي الدراسة، علما أنه تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) الإصدار الثامن.

#### 9- عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

**9-1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:** تنص الفرضية الأولى على أن "للأجر دور في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات". واختبار صحتها قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين باستعمال معادلة بيرسون، فأسفرت على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

**جدول رقم (01) يوضح نتائج معامل الارتباط بين الأجر والالتزام التنظيمي.**

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأجر/الالتزام التنظيمي	0.30	دال عند 0.01

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى 0.01 بين الأجر والالتزام التنظيمي، حيث قدرت ب 0.30 وتدل هذه العلاقة على أن للأجر دور في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، مما يعكس أن الموظفين الذين لديهم اتجاهات ايجابية نحو الأجر يمتازون بالالتزام تنظيمي عال.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج التراث السيكولوجي في هذا المجال، فقد أظهرت دراسة عبد الله السلامة (2000) وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين العوامل المادية كالأجر، المكافآت الوظيفية والالتزام التنظيمي. كما كشفت دراسة سعود الزهراني (2003) عن وجود ارتباط موجب ودال إحصائيا عند 0.01 بين اتجاهات المعلمين نحو الراتب، مكافآت الوظيفة والالتزام التنظيمي. ويشير موداي وآخرون "Mowday et al" (1982) أن للأجر علاقة وثيقة بالالتزام التنظيمي، ذلك أن تزايد درجة الالتزام مرتبط بمستوى الأجر، فارتقاها يعمل على زيادة الالتزام التنظيمي. وفي نفس المجال تشير نتائج العديد من الدراسات وجود علاقة ايجابية بين الراتب الشهري للموظف والالتزام التنظيمي. (عمري، 2004).

Decotiis et Summers, 1987 ; Brooke.Russel et Price, 1988 ; Mueller et Price, 1989)



.وتوصلت كذلك دراسة الطجم ( 1996 ) إلى وجود علاقة ايجابية بين المكافآت الوظيفية والالتزام التنظيمي. (سعد الدوسري، 2005 ، ص135 ). وتشير المضامين النفسية لأثر مستوى الأجر إلى وجود علاقة بين مستوى الأجر وما يصاحبه من إشباع للحاجات الفردية، وبين مستوى الدافعية نحو العمل، الالتزام، معدلات الغياب. وعلى هذا فإنه كلما أشبع الفرد حاجاته في المنظمة زاد ارتباطه بها؛ لأنها المصدر الرئيسي لإشباع حاجاته، وذلك من خلال الراتب الذي يتقاضاه. فارتباط الفرد بالمنظمة وبقائه بها يعتمد على العلاقة التبادلية بينهما، فمع الظروف الاقتصادية والاجتماعية الراهنة للموظف الجزائري جعله يقيم علاقته بالمنظمة على أنها أخذ وعطاء، فالموظف يشبع حاجاته من خلال الأجر والمكافآت مقابل ما يقدمه من أداء وظيفي. ويرى كل من مارش "March" و سيمون "Simon" أن الالتزام التنظيمي ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم مقابل ما يقدمه التنظيم لهؤلاء من مكاسب وحوافز ورواتب سنوية. (عبيد العمري، 2004).

إن هذه النظرة تنطبق مع الاتجاه التبادلي "لستنز ورفقاء" الذين يرون بأن الالتزام التنظيمي يتم من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة، وبموجب هذا فإن ولاء الفرد للمنظمة يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز ومكافآت. (Stevens et al, 1978). وعلى هذا فإن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته من العوائد المترتبة له، ودرجة إشباعها لحاجاته ودوافعه، ذلك أن انضمامه للمنظمة وقبوله الانتماء لها ناجم عن اقتناعه بأن هذا الانضمام والمساهمة في إنجاز أهدافها سيسهم في تحقيقه لأهدافه الفردية.

وعلى النقيض من هذا فقد أثبتت دراسة العبادي ( 1999 ) أنه لا توجد علاقة بين الأجر والالتزام التنظيمي. (خالد محمد الزان، 2006 ، ص55 ). ويدعم هذه النتيجة كذلك ما توصلت إليه دراسة "عبيد العمري (1998) حول محددات الولاء التنظيمي في القطاع الحكومي، بأنه لا توجد علاقة ارتباطية بين الراتب الشهري والالتزام التنظيمي، وذلك عند مستوى دلالة 0.05. (سعد الدوسري، 2005).

إن تبني المنظمة نظام حوافز أو مكافآت عادل يشجع الأفراد المؤهلين على الالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار في المنظمة. إن إدراك المنظمة لأهمية الأجور والمكافآت، والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين موظفيها يؤدي إلى خلق مناخ ايجابي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة، فقد يؤدي الشعور بعدم العدالة إلى الانقطاع عن العمل، تغيير المسار الوظيفي، الانتقال من العمل، الاستقالة... (إبراهيم بن حمد البدر، 2006). وعلى هذا فإن معظم العمال في الكثير من المؤسسات الجزائرية عادة ما يقارنون أوضاعهم المهنية الخاصة بالأجور والخدمات الاجتماعية وغيرها من الامتيازات بحالة عمال الشركات الكبرى مثل سوناطراك وسونلغاز، فإن عمال هذه الأخيرة (خاصة منهم الإطارات) عادة ما يقارنون أجورهم وامتيازاتهم بحالة عمال بعض الشركات الأجنبية في الجنوب. إن إدراك الأجور يعد من أكبر أنماط التعاقد النفسي بين الفرد والمنظمة ذلك أن معظم المنظمات تراهن على الأجور بوصفها وسيلة لتغيير الولاء والالتزام نحو العمل، ومستوى أدائهم المتطابق مع القيم التنظيمية. (Louise & Tania, 2005).

إن الموظف الجزائري في ظل المنافسة والتغيير التنظيمي الراهن لم يعد يهتم بالولاء لهذه المؤسسة بقدر ما يهتمه مستوى الأجر السائد، فكلما توفرت له فرصة في مكان آخر وبأجر مرتفع، ومزايا أفضل فإنه سيتخلى عن ولائه لتلك المنظمة ليلتزم بالعمل في منظمة أخرى تشبع رغباته، وترضي طموحه.

**9-2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:** تنص الفرضية الثانية على أن "للترقية دور في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات" و لاختبار صحتها قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين باستخدام معادلة بيرسون، فأسفرت على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

## جدول رقم (02) يوضح نتائج معامل الارتباط بين الترقية والالتزام التنظيمي.

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الترقية/ الالتزام التنظيمي	0.25	دال عند 0.01

يتضح من خلال نتائج هذا الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الترقية والالتزام التنظيمي، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط ب 0.25 وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 وتدل هذه العلاقة على أن الترقية تلعب دوراً في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، وعليه فكلما كانت اتجاهات الموظفين نحو الترقية إيجابية كلما كان لديهم التزام تنظيمي مرتفع. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات فقد أكد كل من ماتيو "Mathieu" وزجك "Zajac" (1990) على وجود علاقة ارتباطية بين الالتزام والرضا عن فرص الترقية (Caroline.V). وتضيف عايدة خطاب (1988) إلى أن ارتفاع الالتزام التنظيمي يتعلق بمدى تحسين بيئة العمل الداخلية ومن بينها فرص الترقية والتقدم. وقد أشارت دراسات كل من كون "Quinn" وفرنانديز "Fernandes" إلى أن 82% من أفراد العينة على المستوى القومي قد أجمعوا على أهمية الترقية، فقد وجد أن هناك علاقة إيجابية بين انخفاض فرص الترقية وانخفاض مستوى الرضا، والالتزام، والرغبة في ترك العمل. ويؤكد كل من ساندفور "Sandefeur" روزنبوم "Rasenbaum" إلى أن الآثار العكسية الناجمة عن الانخفاض في مستوى الترقية بالنسبة للفرد ترتبط بمجموعة من الأعراض منها التبرم، انخفاض في مستوى الدافعية نحو العمل، انخفاض مستوى الالتزام،... (محمد حسن رسمي، 2004).

ومن منظور آخر فإن الموظف الجزائري بطبعه يضع اعتبارات كبيرة للمركز الاجتماعي المرموق، فهو في سعي دائم لكي يصبح ذا مكانة اجتماعية عالية ويحظى باحترام كبير، ولا يتأتى له ذلك إلا من خلال مركزه الوظيفي، فزوال الصراع الداخلي لدى الفرد مرتبط بما يقدمه له التنظيم من فرص للنمو الشخصي والمهني، فإدراك الفرد وحصوله على ما يستحق من فرص للترقية والتقدم الوظيفي يقوي العلاقة التعاقدية بينه وبين المؤسسة التابع لها. وعلى هذا فإن عملية الترقية تساعد المنظمة على اجتذاب قوى العمل من خارجها مما يضمن بقاءها و يجنبها أزمات بفقدان أحد العاملين فيها، كما تعمل على الاحتفاظ بالعمال ذوو الكفاءات العالية وتحد من رغبتهم في ترك العمل.

وضمن هذا الإطار يؤكد ستيفنز "Stevens" (1978) أن المنظمات كبيرة الحجم تسعى لتحفيز الموظفين بزيادة فرص الترقية و منحهم مكافآت أفضل، وذلك لمنع تسربهم ويؤدي إلى زيادة درجة التزامهم (Caroline.V).

**9-3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:** تنص الفرضية الثالثة على أن " للإشراف دور في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات " ولاختبار صحتها قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين باستعمال معادلة بيرسون، فأسفرت على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

## جدول رقم (03) يوضح نتائج معامل الارتباط بين الإشراف والالتزام التنظيمي.

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإشراف/ الالتزام التنظيمي	0.41	دال عند 0.01

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح لنا وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الإشراف والالتزام التنظيمي، حيث قدرت ب 0.41 وهي دالة إحصائياً عند 0.01، وعليه فإنه كلما كانت اتجاهات الموظفين نحو الإشراف إيجابية كلما كان مستوى التزامهم مرتفعاً.

و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات في هذا المجال، فقد وجد موريس وشارمن (1981) أن هناك علاقة ايجابية بين الإشراف و الالتزام التنظيمي، كما أظهرت دراسة لوي "Loui" (1995) أن هناك علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي ونتائج مقاييس الثقة في المشرف. (Barbara.B,2003).

كما كشفت دراسة بيرري "Perry" (2004) إلى أن هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والثقة الإشرافية، ذلك أن الثقة في المشرفين واتساق قيم العمال مع قيم المشرفين له دور في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي فالمشرف الذي يتمكن من اكتساب ثقة العمال سيتمكن من غرس القيم التنظيمية فيهم بصفة أحسن. (مراد نعموني، 2006). كما يدعم هذه النتيجة الدراسة التي قام بها فضيلي الفضيلي (1997) وخلص إلى وجود علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي وعلاقات العمل بين الرئيس وتابعيه، كما تؤكد على الدور الذي يلعبه المشرف داخل المنظمة فيما يتعلق بالتأثير على التزام المرؤوسين. وفي السياق ذاته يتطرق "أحمد هني" في وصفه للعلاقة بين العامل ورب العمل "الشيخ 1993" بأن دور المشرف في الجزائر هو الحفاظ على حياة المصنع ليس من أجل تحقيق الأرباح ولكن من أجل كسب التزام العمال حتى لا يكبحوا الإنتاج ولا يعطلوا وسائله. وقد وجد كوبر وكريسمير "Koperg et Chrismir" أن الأفراد الذين يهتمون أكثر بالسلطة ترتفع درجة التزامهم التنظيمي خاصة في مؤسسة تعطي أهمية للتسيير البيروقراطي. وضمن هذا الإطار وجد كل من روسن وأوربك "Rosin" (1991 et Korabik) في دراستهما إلى أن المديرات اللواتي لم تكن وظائفهن ذات طابع قيادي وكانت مسؤولياتهن محدودة ظهر التزامهن بمستوى منخفض. (محمد بن غالب العوفي، 2005). ويدعم هذا دراسة صلاح المعيوف (2002) بأن الالتزام يختلف باختلاف المهام الإشرافية وعدد المرؤوسين. (خالد محمد الوزان، 2006، ص124).

إن المشرف لا يكون مسؤولاً عن النجاح المالي للمؤسسة فحسب، بل إنه مسؤول كذلك على التأثير على قيم معاونيه والتزامهم التنظيمي، فهو مطالب بتحفيز الأفراد على التمسك بالقيم التنظيمية بطريقة تجعلهم يقدمون المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، إذ يرى بعض الباحثين أنه لا يمكن للعمال أن يلتزموا تجاه المنظمة بدون دعم المشرف وتأييده وتشجيعه، فسلوك المشرف يفسر بكونه قدوة لمعاونيه فهو يعتبر كنموذج لهم، وقد بينت التجارب أن معاونين يتصرفون كما يتصرف مشرفهم عوض الالتزام بما هو موجود في المنظومة القيمية للمؤسسة، فإدراك العمال للمشرف هو الذي يؤثر على نمو درجات التزامهم بالمنظمة.

وفي علاقته التبادلية مع العمال عادة ما يقيم المشرف حسب عدالة سلوكه، فالعامل الذي يدرك أن سلوك مشرفه المباشر عادل لا سترداد ثقته فيه، وسيشعر بضرورة مقابلة هذه العدالة بسلوكيات واتجاهات ايجابية تجاهه وتجاه المنظمة، وفي هذا يقول واينتينر "Whitener" (1997) أنه " عندما يتصل المشرفون بصورة واضحة ويتخذون القرارات العادلة، فإن العمال سيتقنون بهم أكثر وعندما يطبقون طرق التسيير بصفة عادلة وجيدة، ويقومون بإعداد العقود بصورة منطقية ويؤدون واجباتهم تجاه المنظمة، فإن ثقة العمال في المنظمة كلها ستنمو". (مراد نعموني، 2006، ص194).

أما عن نتائج عدالة المشرف، فإن لها آثار مباشرة على سلوك العمال في المنظمة ولها علاقة بالرضا المهني والرضا عن المشرف، كما تزيد من الثقة في الإدارة، وترفع من مستوى الالتزام التنظيمي و تقلل من نسبة الرغبة في المغادرة، إضافة إلى أنها تزيد من الأداء الجيد والمواظبة التنظيمية، الضمير المهني، الإيثار.

وفي نفس السياق يرى مورمان "Moorman" (1991) بأن للعدالة وبالأخص العدالة التفاعلية *interactionnelle* تأثير كبير على الالتزام التنظيمي بسبب شعور الأفراد باحترامهم من طرف المشرف المباشر واقتناعهم بالحصول على حقوقهم وهذا ما يقوي ثقتهم فيه ويؤدي إلى التزامهم التنظيمي.

ويضيف كل من محمد الطعمانة وأحمد عبد الحليم (1997) أن الالتزام التنظيمي يزداد مع زيادة كفاءة وفعالية القادة، من خلال إتباع العلاقات الإنسانية السليمة مع المرؤوسين واهتمامهم بمصالحهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات واحترامهم وتقدير أدائهم بصورة حقيقية وعادلة. (سعد الدوسري، 2005).

**9-4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:** تنص الفرضية الرابعة على أن " للعلاقات الإنسانية دور في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات " و لاختبار صحتها تم حساب معامل الارتباط بين المتغيرين باستخدام معادلة بيرسون، فأسفرت على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

**جدول رقم ( 04 ) يوضح نتائج معامل الارتباط بين العلاقات الإنسانية والالتزام التنظيمي.**

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العلاقات الإنسانية/ الالتزام التنظيمي	0.47	دال عند 0.01

تشير نتائج هذا الجدول إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائيا عند 0.01 بين العلاقات الإنسانية والالتزام التنظيمي، حيث قدرت ب 0.47، وتدل هذه العلاقة على أن للإشراف دور في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، مما يدل على أن الموظفين الذين لديهم اتجاهات ايجابية نحو العلاقات الإنسانية يمتازون بالالتزام تنظيمي عال.

ويدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه العديد من الدراسات، فقد كشفت دراسة محمد الطعمنة وأحمد عبد الحليم (1997) عن وجود علاقة ارتباطية بين العلاقات الاجتماعية والالتزام التنظيمي. كما أظهرت دراسة سعود الزهراني ( 2003) وجود علاقة ارتباطية بين اتجاهات المعلمين نحو العلاقات الاجتماعية للوظيفة والالتزام التنظيمي. ولم تتعد دراسة عبد الله السلامة ( 2000 ) عن هذا، فقد بينت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين اتجاهات العمال نحو العلاقات الاجتماعية والالتزام التنظيمي. وقد أشار كل من موريس وشارمن "Morris et Sherman" (1981) إلى أن هناك علاقة ايجابية بين العلاقات مع جماعة العمل والالتزام التنظيمي. (Caroline.V). كما وجد كذلك الطجم ( 1996 ) أن هناك علاقة ايجابية بين علاقات العمل بين الموظفين والالتزام التنظيمي. (سعد الدوسري، 2005، ص 135). ويضيف بدر القحطاني ( 2001 ) إلى أن للعلاقات الإنسانية تأثير كبير في دعم الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين مما يزيد من بقائهم في منظماتهم ويقال من معدلات تسربهم. (بن عقيل، 2006). وضمن هذا الإطار يؤكد "Sainsaulieu" (1981) على أن الالتزام يتحدد من خلال العلاقات الموجودة بين أفراد مجموعة أو فرقة العمل، وذلك من خلال عدد الاتصالات، شدة التبادلات، والفوارق الفردية بين الأشخاص. (Christian.G, 2005). وفي دراسة طولية دامت ست (6) سنوات، توصل شيريدان "Sheridan" إلى أن عمال المؤسسات التي تهتم بنوعية العلاقات البين -شخصية تزداد فيها مدة احتفاظ العمال بمناصبهم. كما وجد غودمان وسيفينتاك "Goodman et Svyantex" أن المؤسسات التي تحتل فيها القيم الإنسانية مكانة عالية كان أفرادها أكثر فعالية في العمل.

ونظرا لارتباط الالتزام بالقيم التي تشكل الثقافة العامة للجماعة، فقد تعبر طبيعة ومستوى الالتزام التنظيمي للفرد عن درجة تمسك الجماعة بأهداف المنظمة وإيمانها بقيمتها، وبالتالي فهم الالتزام التنظيمي للفرد مرتبط بتفحص الالتزام التنظيمي لجماعة العمل وتوحد الفرد مع الجماعة التي قد يتخذها وجهة من دون غيرها.

وفي هذا الإطار فقد وجد ستينغلمبر و آخرون "Stinglhamber et al" أن الجماعة تلعب دورا هاما في تحديد مستوى الالتزام عند الفرد سواء كان هذا الالتزام تجاه المنظمة أو تجاه جماعة العمل نفسها. وإنه لمن الضروري أن يلعب كل عضو في الجماعة دورا محدد في سبيل تحقيق هذا الهدف وعلى هذا تؤثر درجة إيمان الفرد بأهداف الجماعة على درجة التزامه. (مراد نعموني، 2006). ويضيف كاربر وبيكر "Carper et Becker" أن الالتزام التنظيمي يرتبط بالمشاركة الاجتماعية، والتي تشير إلى ارتفاع مستوى التفاعل والتوحد مع زملاء العمل والتي تبرز عوائدها في صورة معنوية، مما يعني أن ترك العمل يعني ترك كل شيء. (محمد حسن رسمي، 2004).

إن التقارب والتفاعل بين أفراد جماعة العمل يشير إلى درجة التجانس بين أعضائها، حيث يؤدي ارتفاع مستوى التجانس إلى توثيق الروابط الاجتماعية، ومن ثم يرتفع الالتزام التنظيمي هذا وفي مرحلة التغيير التنظيمي تبرز وجهات كثيرة للالتزام لتطغى عليها وجهة الجماعة، فانسجام الأشخاص وتفاعلهم ضمن جماعات يشعرهم بتحقيق الإشباع النفسي والاجتماعي، ومن ثم يستعيضون الالتزام نحو المنظمة بالالتزام نحو الجماعة.

**9-5- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:** تنص الفرضية الخامسة على أن " للظروف الفيزيائية دور في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات " و لاختبار صحتها تم حساب معامل الارتباط بين المتغيرين باستخدام معادلة بيرسون، فأسفرت على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

**جدول رقم (05) يوضح نتائج معامل الارتباط بين الظروف الفيزيائية والالتزام التنظيمي.**

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الظروف الفيزيائية/ الالتزام التنظيمي	0.37	دال عند 0.01

يتضح من خلال نتائج هذا الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الظروف الفيزيائية والالتزام التنظيمي، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 0.37 وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 ، وتدل هذه العلاقة على أنه كلما كانت اتجاهات الموظفين نحو الظروف الفيزيائية ايجابية كلما كان مستوى الالتزام التنظيمي لديهم مرتفعاً.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه عايدة خطاب ( 1988 ) إلى أن انخفاض مستوى الالتزام لدى العاملات السعوديات كان مرده إلى ضرورة تحسين بعض جوانب ظروف العمل. (حمد بن فرحان الشلوي، 2005). وما دام الالتزام يعتبر من أكبر المتنبئات بترك العمل، فقد وجد ميلر "Miller" أن من بين أسباب ترك العامل لعمله هي ظروف العمل، والفرص المتاحة للالتحاق بعمل آخر. (عباس محمود عوض، 2005). وفي أحد البحوث التي تم إجراؤها في الولايات المتحدة الأمريكية في الأربعينيات من القرن الماضي أن حوالي نصف أسباب ترك العامل لعمله كانت تتصل بالظروف الفيزيائية في مكان العمل. (طارق كمال، 2007).

يضاير الكثير من الموظفين اللجوء إلى التقاعد المبكر وهو ما دلت عليه إحصائيات الشركة نتيجة ظروف العمل الصعبة والتي مردها المقابلة الدائمة للزبائن والشكاوي المتكررة بشأن الفواتير وغيرها، أو ظروف العمل الموجودة في بيئة العمل وهو ما ينطبق على عمال وحدة الإنتاج، وعمال الصيانة، وعمال مراقبة الأشغال المتعلقة بشبكات الغاز والتي تشهد احتجاجاً كبيراً من المواطنين في المنطقة جراء التأخر الكبير في إنجازها، كل هذه العوامل وغيرها أصبحت سبباً في ارتفاع الضغوط المهنية، أو حوادث العمل داخل أماكن العمل. ويرى المعاني ( 1990 ) من المفترض أن التنظيمات تسعى للوصول إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد، فقد بينت بعض الأبحاث في هذا المجال بأن التنظيمات التي لا تهتم بظروف عملها من جهة، ولا تعمل على العناية بموظفيها من جهة أخرى، تشجع على تسرب العاملين بها ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي. (سعد الدوسري، 2005).

#### خلاصة الدراسة:

إن ضرورة إعطاء الأهمية الكافية للعنصر البشري في المؤسسة الجزائرية مطلب أساسي لا بد منه خاصة في مرحلة أصبح فيها التغيير جزءاً من المؤسسة، إذ لا يمكن أن يتحقق هذا الهدف إلا من خلال تحسين العلاقة التفاعلية بين الفرد والمنظمة، فأهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أهمية أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى، لذا فإن الاهتمام بالموظف له دور كبير في تحسين نفسية العامل وائتزان مشاعره من جهة، وتأمين استمرار وبقاء المنظمة من جهة أخرى. ومن خلال

هذه الدراسة تم الكشف على دور بعض محددات الرضا الوظيفي في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، وبتطبيق استبيانين (محددات الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي) على 156 موظفاً من عمال شركة "سونلغاز بورقلة"، وبعد جمع المعطيات وإجراء التحليلات والمعالجات الإحصائية المناسبة، توصلنا إلى أن هناك علاقة ارتباطية ودالة إحصائية بين محددات الرضا الوظيفي الأجر، الترقية، الإشراف، العلاقات الإنسانية، الظروف الفيزيائية والالتزام التنظيمي، مما يؤكد أن لهذه العوامل دور وتأثير في التزام الأفراد وولائها تجاه منظماتهم، ولذا فإن إشباع الفرد لحاجاته داخل المنظمة يزيد من العلاقة التعاقدية بين الفرد والمنظمة بناء على العقد النفسي الذي يربطه بالمنظمة فيقدم ما يقدمه من أداء تقدم له المنظمة مزايا مادية تتمثل في الأجر والمكافآت وحصوله على ترقية، ومزايا معنوية تتمثل في العدالة في المعاملة من خلال أسلوب المشرف وجو اجتماعي تعكسه علاقات التعاون في جماعة العمل، مما يضمن له بيئة يشعر فيها بالأمان ويكون أقل عرضة لحوادث العمل أو الضغوط المهنية.

- **الاقتراحات:** بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح الآتي:

- إتاحة الفرص لمشاركة العمال في جميع مراحل العمل وصنع القرار في المنظمة.
- ربط مصالح الشركة بمصالح موظفيها، وذلك بتطبيق سياسة المشاركة في الأرباح، والبرامج التشجيعية للموظفين.
- إعطاء العامل المكانة الوظيفية والاجتماعية المناسبة لمستواه.
- إيجاد نظام مناسب وعادل للأجور مع منح فرص الترقية والتقدم الوظيفي.
- العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعمال في المنظمة.
- العمل على تحسين المناخ التنظيمي.

- **المراجع:**

- 1- إبراهيم بن حمد البدر. (2006) المناخ التنظيمي و علاقته بضغط العمل. رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية. جامعة نايف للعلوم الأمنية. السعودية.
- 2- الفضلي فضيلي صباح. (1997) علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس و تابعيه و المتغيرات الديمغرافية. مجلة الإدارة العامة. الرياض. المجلد. 37 العدد 11.
- 3- حمد بن فرحان الشلوي. (2005) الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية. جامعة نايف للعلوم الأمنية. السعودية.
- 4- خالد محمد أحمد الوزان. (2006) المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية. جامعة نايف للعلوم الأمنية. السعودية.
- 5- رونالد. ي. ريجيو. (1999) المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي. ترجمة فارس حلمي. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 6- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي. (2001) وظائف المنظمة المعاصرة " نظرة بانورمية عامة. " ط. 1. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 7- سعود الزهراني. (2003) الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية و التخطيط. جامعة أم القرى. السعودية.
- 8- سعد بن عميقان سعد الدوسري. (2005) ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية. جامعة نايف للعلوم الأمنية. السعودية.
- 9- طارق كمال. (2007) علم النفس المهني والصناعي. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

- 10- عبيد بن عبد الله العمري. (2004) بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي و ضغوط العمل على الأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية .مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية و الاجتماعية و الإنسانية .السعودية .المجلد 16 العدد ( 01 ) يناير 2004 .
- 11-عباس محمود عوض . (2005) دراسات في علم النفس الصناعي والمهني .الإسكندرية :دار المعرفة الجامعية.
- 12- عبد الفتاح بوخمخ . (2002 ) تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية. مجلة العلوم الإنسانية .قسنطينة. العدد:18 ص ص:125- 146.
- 13- فهد يوسف الفضالة . (2004) أثر التدريب في سلوك الموظفين كما يراه رؤساء العمل.مجلة حوليات الآداب و العلوم الاجتماعية .جامعة الكويت .الحوالية (24).الرسالة (203).
- 14- محمد حسن رسمي . (2004 ) السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية .ط1 الإسكندرية :دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر .
- 15- محفوظ أحمد جودة.(1999)العلاقات العامة مفاهيم وممارسات .ط 3. عمان :دار زهران للنشر والتوزيع.
- 16- مراد نعموني . (2006 ) علاقة القيم و اتساقها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي .رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة الجزائر .
- 17- محمد بن غالب العوفي . (2005 )الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي .رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية.جامعة نايف للعلوم الأمنية .السعودية.
- 18- ناصر بن محمد بن عقيل( 2006 ) العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية. جامعة نايف للعلوم الأمنية .السعودية.
- 19- يوسف عنصر(2007) الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر .قسنطينة: مخبر علم اجتماع الاتصال(جامعة منتوري).
- 20-Barbara B.Brown(2003). Employees' organizational commitment and their Perception of Supervisors'. These doctorat.virginia.
- 20- Christian Guillevic (2005). Psychologie du travail. Paris : Armand colin.
- 21- Claire Edey Gamassou (2004). .Prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail, un enjeu de gestion des ressources humaines. Cahier de GORGERS. Université de Paris.
- 22-. Cohen.A (2007). Dynamics between Occupational and Organizational Commitment in the Context of Flexible Labor Markets: A Review of the Literature and Suggestions for a Future Research Agenda. Université Bremen.
- 23-Caroline VAHE-HENNEQUIN. La métamorphose des organisations : l'implication organisationnel dans la structure de type réseau-Le cas de la franchise.GERGORS. Université paris.
- 24-Louise Lemire. &Tania Saba (2005). Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée, AIMS.
- 25-Porter L.W, Steers R.M., Mowday R. et Boulian P.V., (1974),"Organizational commitment, job satisfaction and turn-over among psychiatric technicians", Journal of Applied Psychology. Vol: 59, pp:603-609.
- 26-. Stevens J.M., Beyer J. et Trice H.M. (1978), "Assessing personal, role and organizational predictors of managerial commitment", Academy of Management Journal, 21, p.380-396.