Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)
2026, VOL. 07, Special Issue (1), 308-323, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790
DOI: https://doi.org/10.56967/ejfb2026970

The impact of job satisfaction on organizational commitment among employees of commercial institutions

Karrar H. Hassoun[1] Maryam M. Abbas[2], Duha R. Hussein[3], Zahraa B. Abdul Abbas[4]
[1,2,3,4]Department of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences, Al-Mustaqbal University, Hilla, Iraq

Article information:
Published: 30–09– 2026

Corresponding author:
Karrar H. Hassoun
Karar.Haidar.Hassoun@uomus.edu.iq

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract:

The significant development in information and communication systems among these organizations has presented businesses, particularly their senior leadership, with a major challenge: navigating this intense competition. They have had to seek a deeper vision and more comprehensive thinking, resulting in a strategic direction that defines the organization's path and establishes a general framework for its actions when facing all forms of environmental and organizational changes.

This has made organizational commitment particularly important, given its vital nature and its clear link to the success or failure of organizations. Therefore, leadership behavior is an indicator of the effectiveness of leaders' performance and achievements. The skills and capabilities that strategic leaders possess, enabling them to influence the behavior of employees and achieve desired goals, are essential for the success of strategic leadership within an organization. It is therefore crucial to understand the most important roles and qualities of strategic leaders to align with the demands of the current era, and to grasp the main dimensions of job burnout in order to keep pace with rapid developments in all fields.

Keywords: Job satisfaction, job commitment, business organizations

Conclusions:

The significant development in information and communication systems among these organizations has presented businesses, particularly their senior leadership, with a major challenge: navigating this intense competition. They have had to seek a deeper vision and more comprehensive thinking, resulting in a strategic direction that defines the organization's path and establishes a general framework for its actions when facing all forms of environmental and organizational changes.

This has made organizational commitment particularly important, given its vital nature and its clear link to the success or failure of organizations. Therefore, leadership behavior is an indicator of the effectiveness of leaders' performance and achievements. The skills and capabilities that strategic leaders possess, enabling them to influence the behavior of employees and achieve desired goals, are essential for the success of strategic leadership within an organization. It is therefore crucial to understand the most important roles and qualities of strategic leaders to align with the demands of the current era, and to grasp the main dimensions of job burnout in order to keep pace with rapid developments in all fields.

مجلة الريادة للمال والاعمال
2026، المجلد السابع العدد الخاص (1)، الصفحات 308-323

تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسات التجارية

كرار حيدر حسون*[1]، مريم محمد عباس[2] ، ضحى رافع حسين[3]، زهراء باسم عبد العباس[4]
قسم ادارة الاعمال، كلية العلوم الادارية، جامعة المستقبل، الحلة، العراق

معلومات البحث:
- تاريخ النشر: 30-09-2026

المؤلف المراسل:
كرار حيدر حسون
Karar.Haidar.Hassoun@uomus.edu.iq

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي (CC BY 4.0)

المستخلص:
ان التطور الكبير في نظم المعلومات والاتصالات بين هذه المنظمات الأمر الذي وضع منظمات الأعمال وخاصة قياداتها العليا أمام تحدٍ كبير ، وهو الدخول وسط هذا الكم الهائل من المنافسة الشديدة ، إذ كان عليها البحث عن رؤية أعمق ، وتفكير أشمل ينجم عنه توجهاً استراتيجياً ، يحدد مسارات المنظمة ويضع الإطار العام لتصرفاتها عند مواجهة التغييرات البيئية والتنظيمية بأشكالها كافة .
مما جعل الالتزام التنظيمي في المنظمة أهمية خاصة ، بسبب طبيعة عملها الحيوي والمرتبط بشكل واضح بنجاح المنظمات أو إخفاقها ، لذا يعد السلوك القيادي مؤشراً لفاعلية أداء القادة وإنجازاتهم ، فإن ما يتمتع به القادة الاستراتيجيون من مهارات وقدرات تمكنهم من القيام بدورهم في التأثير في سلوك الأفراد العاملين والوصول إلى الأهداف المطلوبة يعد ذلك أمراً جوهرياً لنجاح القيادة الاستراتيجية في المنظمة . وكان ضرورياً معرفة أهم الأدوار والصفات لها من أجل أن تنسجم مع متطلبات المرحلة ، ومعرفة الأبعاد الرئيسة للاحتراق الوظيفي كي تواكب التطور السريع في المجالات كافة .

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي ,الالتزام الوظيفي, المؤسسات التجارية

المقدمة:

أولاً: مشكلة البحث :

تعد أحدى أهم التوجيهات المعاصرة المرتبطة بتحسين الالتزام التنظيمي ، اذ تسعى منظمات القطاع الصناعي المختلط الى اتخاذ قرارات ستراتيجية تمكنها من تخفيف الانغماس الوظيفي في اوضاع بيئية غير مستقرة، فالمشكلة في قراراتها التي تحتاج الى الدعم والاسناد بحيث تعزز قدراتها في تحقيق اهدافها اذا ما توافرت لديها المعرفة اللازمة والادارة الفاعلة لهذه المعرفة، واستنادا الى ما تقدم تتبلور مشكلة الدراسة باثارة التساؤل الاتي :

ما هو تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي ؟

ثانيا : أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من خلال النظرة الحالية للقيادة والرضا الوظيفي، وتحديد اهداف المنظمة.
لذلك يمكن تحديد أهمية الدراسة من جانبين أحدهما نظري يتمثل بتحديد مفهوم الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي
أما الجانب الثاني من الأهمية يمكن توضيحه من الناحية التطبيقية والذي يتمثل بتوضيح درجة الارتباط والأثر بين الالتزام التنظيمي في الرضا الوظيفي

ثالثا: أهداف البحث :

إن الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها تتمثل بالأتي :

1- التعرف على الرضا الوظيفي
2- التعرف على الالتزام التنظيمي
3- التعرف على العلاقة بين المتغيرين .

رابعا: فرضية البحث :

يفترض البحث الحالي هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .

المبحث الاول: الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي

إن كلمة الرضا قد وردت في القرآن الكريم والسنة النبوية بما تحمله من معان سامية، مثلما نراها في سورة البينة في القرأن الكريم الاية 8 في قوله تعالى (رضي الله عنهم وَرَضوْا عنه)، أي أن الله سبحانه وتعالى رضي عن أعمال المؤمنين وأفعالهم، وإنهم رضوا عنه فيما منح الناس من فضله ونعمه.

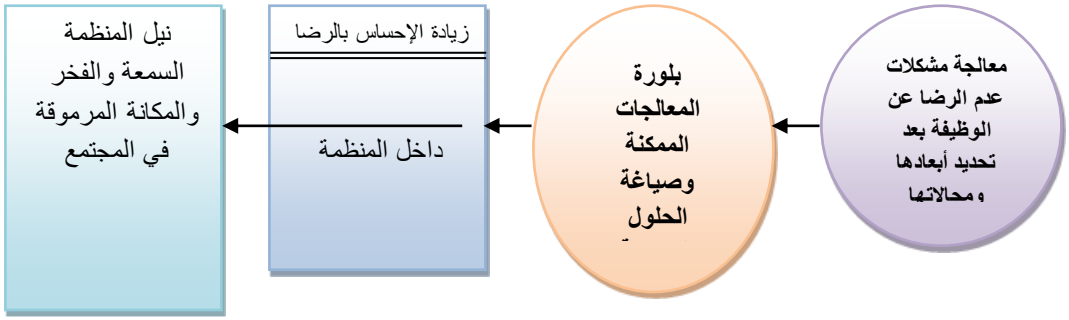
يعد الرضا الوظيفي جزءا من رضا الإنسان (الموظف) عن حياته العامة ، إذ أن طبيعة بيئة الفرد خارج العمل (أو الوظيفة) تؤثر في شعوره وإحساسه تجاه وظيفته أو عمله وبالمقابل فإن رضا الفرد عن عملهِ يؤثر في رضاهُ عن حياته بشكلٍ عام ،لأن الوظيفة هي جزء مهم من الحياة العامة للفرد (الموظف) وبالنتيجة يمكن القول أن الرضا الوظيفي ينشأ من ذات المجموعة

المعقدة من المتغيرات والظروف التي ينشأ منها التحفيز (جواد وآخرون ، 2006 : 399).

يعد التغير في مستوى دور العاملين في المنظمات أحد أهم المتغيرات في الفكر الإداري حالياً ، إذ أن أفكار تحسين العمليات والأداء للزبائن ، ينبغي أن تأتي من العاملين التشغيليين في الخط الأمامي الذين يكونون أقرب إلى العمليات وزبائن المنظمة ، وتتبع المنظمات على اختلاف أنواعها استراتيجيات وسياسات مختلفة ، منها ما يتعلق برضا العاملين فيها ، وذلك من اجل تلبية احتياجات ورغبات الزبائن المعنيين بمخرجاتها ، وبالنتيجة تحقق الهدف الأكبر وهو البقاء والاستمرار ونجاح المنظمة ، ولاسيما في المرحلة الحالية ،التي تتميز بالانفتاح والمنافسة ، لقد نال موضوع الرضا الوظيفي للعاملين اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين منذ الربع الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، لأنه يقوم بتوجيه سلوك الأفراد وزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة لارتباط الرضا ارتباطاً مباشراً بالإنتاجية ، فضلاً عن انه الوسيلة الفاعلة لتحقيق أهداف الكثير من المنظمات (الشماع،2001:296)

إن المنظمة لا تستطيع رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، ما لم تحدد عوامل عدم رضاهم وتتمكن من معالجتها. فالفرد السعيد في عمله لا يقتصر إحساسه بالرضا على وجوده داخل المنظمة فقط بل سيعكس تصوراته وانطباعاته عنها خارج المنظمة أيضا. وهذا مما سيكسب المنظمة السمعة والفخر والمكانة الفضلى في المجتمع (العنزي،2001:12) ،

الشكل ( ) فكرة (العنزي) في توضيح مفهوم الرضا الوظيفي



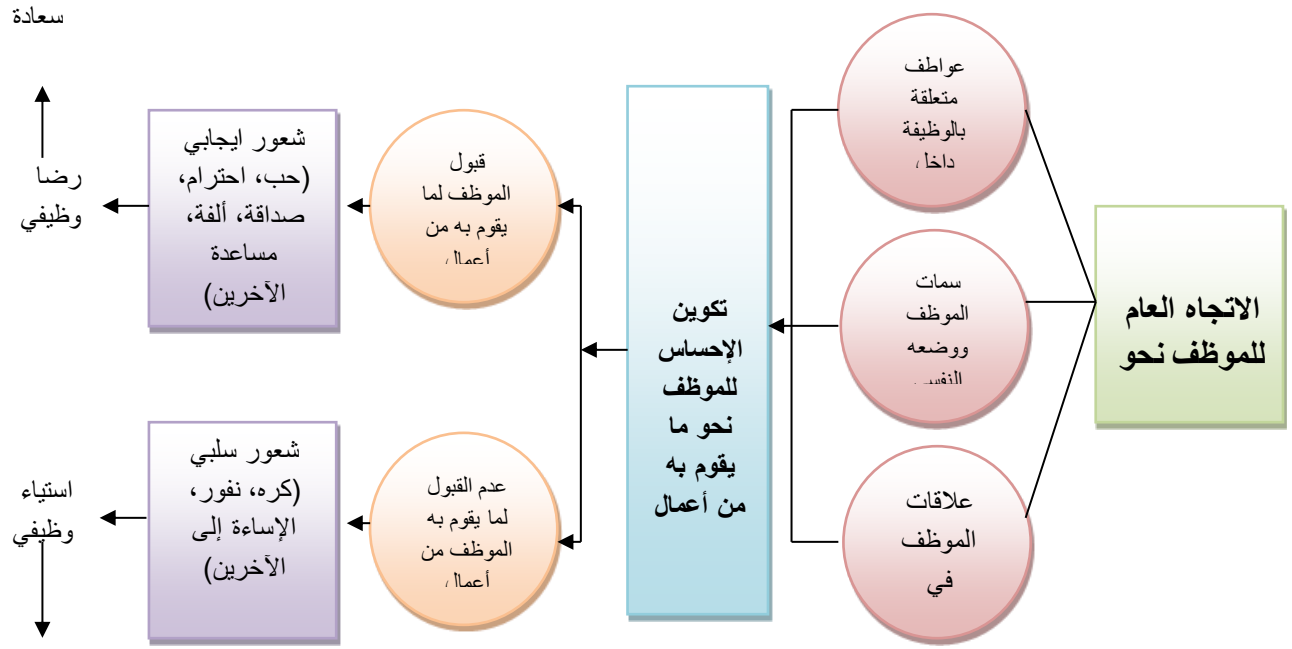
عرف (Stone) الرضا الوظيفي بأنه تلك الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته،فيصبح فردا تستغرقه الوظيفة التي يعمل بها ، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ، ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها(بدر ،2002:62) .

وعرف الرضا الوظيفي بشكل مختصر بأنه مشاعر الموظف وتقديره لمدى إشباع جو العمل لرغباته وحاجاته (العمر،2000:123).

كما عرفه (حسن،2001:169) بأنه مجموعة من اتجاهات الشخص تجاه عمله وهناك جانبين في الأقل من درجات الرضا ، الأول منها هو ميل الشخص لأن يكون راضياً بدرجات متفاوتة عن الأوجه المختلفة للعمل مثل العمل نفسه ، الأجور والتقدير والترقيات والمنافع وظروف العمل وشروطه والإشراف وزملاء العمل والسياسات التنظيمية ،والجانب الثاني يتمثل بالرضا العام للموظف،أي متوسط أو مجموع اتجاهات الشخص نحو الجوانب المختلفة للعمل .

يتبين مما ذكر أنفاً أن الرضا الوظيفي هو مدى الإحساس الذي يشعر به الفرد تجاه ما يقوم به من أعمال ، والتي ستبين قبوله للعمل الذي يؤديه من عدمه والذي يتضح بالشعور الإيجابي لما تحققه الوظيفة من إشباع حاجاته المتعددة مثل الحب والاحترام والصداقة ومساعدة الآخرين ..... أما عدم القدرة على إشباع لحاجاته المتعددة مثل الكره والنفور من الناس والإساءة للآخرين فسيؤدي إلى عدم رضا ه عن العمل . والشكل (2) يوضح ذلك التعريف بشكل تفصيلي

الشكل (2) تعريف الرضا الوظيفي للعاملين بحسب منظور الباحث



ويرى (عودة، 2000: 34) أن مفهوم الرضا الوظيفي "هو حالة أو موقف عاطفي سار أو ايجابي ناتج عن شعور الفرد لوظيفته". وبعبارة أخرى فإن الرضا الوظيفي عبارة عن رد فعل عاطفي ناتج عن شعور الفرد وإدراكه بأن وظيفته توفر له القيم والاعتبارات التي ينشدها من عمله في تلك الوظيفة، كذلك يعبر الرضا الوظيفي عن مقدار الفرق بين ما يريده أو يتوقعه الفرد من عمله لوظيفته وما يحصل عليه فعلاً من تلك الوظيفة، ذلك أن الفرد الذي يعين لعمل وظيفة ما بإحدى المنظمات عادة ما تكون له توقعاته المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها والتي قد تتباين من فرد لآخر. ثم أن الفرد يقوم بتقدير العوائد التي يحصل عليها من الوظيفة ليس فقط من حيث العوائد الخارجية كالمكافآت المادية والترقيات، بل أيضاً من حيث العوائد الداخلية مثل الرضا عن العمل ذاته والرضا عن العلاقة مع الزملاء والرضا بتقدير المرؤوسين. في حين بين (عبداللطيف، 2001: 110) بأن الرضا الوظيفي هو "الشعور الذي يمتلكه الفرد نحو عمله، وإن رضا الفرد عن عمله ما هو إلاّ تعبير معين عن مجموعة من مشاعر أو أحاسيس ومعتقدات وأفعال".

أما (جوده والباقي، 2003: 39) فقد عرفت الرضا الوظيفي "بأنه موقف الشخص تجاه العمل الذي يؤديه ويكون نتيجة لإدراكه لعمله، ويكون تجاه الراتب، والترقية، والرئيس، والزملاء، ومحيط العمل، والأسلوب السائد في المعاملة وفي إجراءات العمل اليومي". ويرى (العلاونه، 2003: 112) أن الرضا الوظيفي هو "عبارة عن حالة من الاستعداد الذهني للقيام بالعمل والانتفاع من أجل إشباع الفرد لحاجاته المادية والنفسية والاجتماعية".

وفي ضوء ما تقدم أعلاه من الأدبيات، يرى الباحثين بأن مفهوم الرضا الوظيفي "هو حالة من الشعور بالسعادة والارتياح، تتحقق نتيجة إشباع حاجات الفرد سواء كان الإشباع نسبي متأتياً من محتوى العمل ذاته أم من بيئة العمل بحيث يصبح الفرد مسروراً وراضياً عن عمله، راغباً فيه، ومقبلاً عليه دون تذمر". (العنزي ، 2008: 35) .

ثانيا : أهميه الرضا الوظيفي:

نال موضوع الرضا الوظيفي اهتمام عدد كبير من الباحثين ، فهو يعد من الموضوعات الحيوية والمهمة ، وتنبع أهميته كونه يتناول جانب الشعور الإنساني للموظف ، والذي هو عصب الإدارة حيث يقضي جزءا كبيرا من حياته في العمل (الروقي 13:2003) ، ويرى ألغمري بان الرضا الوظيفي للعاملين يبنى على اتجاهات العمل ، ولكنه اعم منها من حيث أن الرضا الوظيفي يرتبط بكيفية ملائمة الوظيفة في الصورة الكلية لأداء الفرد بشكل أجمالي (ألغمري ،55:2003) ويأتي ذلك من خلال إشباع عوامل عدة منها عوامل خارجية كبيئة العمل ، وعوامل داخلية كالعمل نفسه الذي يقوم به الفرد ، وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله وراغباً به ومتناسباً مع ما يريده (المشعان 431:2000) ،.و الشكل (5) يوضح أهمية الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة

وبذلك يتم التعبير عن الرضا الوظيفي للفرد في المنظمة بجميع التصرفات الإيجابية والسلوكيات المرغوبة ، وعن عدم الرضا بجميع التصرفات السلبية والسلوكيات الشاذة ، وبهذا يكون (Spector) قد أشار إلى أن كل سبب من الأسباب السابقة الذكر، إنما هو دليل على محتوى الرضا الوظيفي في العمل ومضمونه ،وبأن عملية دمج هذه الأسباب معاً تبين

أهمية الرضا الوظيفي في العمل. يحقق الرضا إيجابيات عدة ، فزيادته ترتبط بتقليل ظاهرة التغيب وانخفاض دوران العمل ، وميل الأفراد من ذوي الأداء العالي نحو ارتفاع دوران العمل إذا انخفض رضاهم بسبب قدرتهم على إيجاد فرص أخرى بديلة لعملهم (الشماع ، 2001: 255)

ثالثا : نظريات الرضا الوظيفي :

أشارت أغلب نظريات الإدارة الحديثة إلى ضرورة وأهمية خلق نوع من التوازن بين ما يقدمه الأفراد للمنظمة من إسهامات وما تقدمه المنظمة من مكافآت. فإذا كان ما يقدمه الأفراد للمنظمة أكثر مما يحصلون عليه بشكل مزايا وأجور، فسينعدم لديهم الحافز للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة ، وعلى العكس من ذلك إن كان ما يحصل عليه الأفراد على شكل أجور ومزايا مختلفة يفوق ما يسهمون به في تحقيق الأهداف إنعدم ذلك التوازن المنشود ، ولم يعد الموقف مربحاً من وجهة نظر الإدارة والمجتمع بصورة عامة . .

تناول الكثير من علماء النفس الدوافع والبواعث كمؤشرات لدراسة السلوك الإنساني للأفراد في المنظمة، ومعرفة مدى قرب أهدافهم أو بعدها عن أهداف المنظمات التي يعملون فيها (السالم وحرحوش ، 2006: 147).

أ- نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو 1945:

يعد ماسلو من رواد العلماء في القرن العشرين بابتكاره هرم أو سلم الحاجات الإنسانية،إذ افترض في نظريته أن الأفراد لديهم خمس حاجات أساسية مرتبة في سلم أو هرم متدرج ، وهي الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان ، وحاجات الانتماء والقبول الاجتماعي ، وحاجات التقدير والاحترام ، وحاجات تحقيق الذات يرى ماسلو وجود أولويات في عملية إشباع حاجات الفرد، فالحاجة غير المشبعة تمثل الدافع أو الحافز الذي يحرك سلوكه نحو إشباعها أولا ، فلا يجري إشباع الحاجة في المستوى الأعلى، ما لم يتم إشباع الحاجة في المستوى الأدنى (ماهر، 2003: 138) وعلى الرغم من شيوع هذه النظرية وأهميتها ، إلاّ أنها لم تلق إسناداً علمياً كبيراً من نتائج البحوث التي اعتمدت النظرية وقد انتقدت هذه النظرية انتقاداً شديداً ومن أهم هذه الانتقادات هي (مجلة جسد الثقافة ، 2004: 4):

(أولا):ليس هناك ثمة دليل ملموس يدعم افتراضات ماسلو الهرمية .

(ثانيا):لم تراعى الفرو قات الفردية بصدد الحاجات الإنسانية.

ب- نظرية العوامل الدافعة أو نظرية العاملين لفريدريك هرزبيرك 1959:

تستند نظرية هرزبيرك إلى مجموعتين من العوامل الوظيفية وهما العوامل الوقائية (Hygiene Factors)، والعوامل الدافعة (Motivator Factors) والتي تؤثر في اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم . وترتبط العوامل الدافعة بمحتوى الوظيفة ، ومنها الإنجاز والمسؤولية ، والتقدم ، واعتراف الغير ، فإذا توافرت هذه العوامل كان الأفراد راضين عن وظائفهم ، وأما العوامل الوقائية فهي ترتبط بالبيئة التي تؤدى فيها الوظيفة ، وهي تعمل على إبعاد الفرد عن حالة عدم الرضا ، ومنها سياسة المنظمة ، والعلاقات التفاعلية مع الرؤساء والمرؤوسين ، والضمان الوظيفي ، والراتب (الشماع ، 2001: 243)

رابعا : قياس الرضا الوظيفي

إن مفهوم الرضا الوظيفي من المفاهيم الإنسانية التي يصعب على الباحثين وضع مقاييس دقيقة وموحدة لقياسها، وعلى الرغم من ذلك فقد اهتم الباحثون والمختصون بقياس الرضا الوظيفي إذ ينظر إليه مدراء المنظمات المعاصرة أنه مؤشر للفاعلية التنظيمية، ولأهمية الرضا الوظيفي فإن كثيراً من المنظمات تقوم بمسوحات ميدانية لقياس رضا العاملين فيها، وغالباً ما تستخدم النتائج التي تم التوصل إليها مدخلاً لهذه المسوحات في تطوير استراتيجية التغيير والإبداع (الخواجا، 2001: 73). وظهرت عدة أساليب لقياس الرضا الوظيفي ومن بين أهم هذه الأساليب هي:

أ- مقياس رسوم الوجه (Faces Scale)

وهو أقدم أساليب قياس رضا العاملين، إذ يعتمد هذا الأسلوب على ملاحظة ما يظهر على وجوه هؤلاء من علاقات ومؤشرات يمكن من خلالها معرفة فيما إذا كانوا فعلاً يشعرون بالرضا أم غير ذلك.

ب- أسلوب الاستبانة (Questionnaire)

الاستبيان هو نموذج لتجميع البيانات والمعلومات ويتضمن عدداً من الأسئلة المرتبطة بطبيعة العمل ومستواه وظروفه ومل يؤديه الموظف، وإن الاستخدام الفعال لنماذج الاستبيان يعتمد على أمرين هامين هما:

1- دقة تصميم نموذج الاستبانة لتحقيق الهدف المنشود ويتمثل في تجميع البيانات والمعلومات الصحيحة عن طبيعة عمل الوظيفة ومستواها وظروفها.

2- اكتساب ثقة وتعاون العاملين شاغلي الوظائف المطلوب تجميع البيانات عنهم.

وتوزع الاستبانة على مجموعة من المبحوثين الذين يقومون بالتعبير عن رضاهم حول مجموعة من العناصر الوظيفية التي يتضمنها الاستبيان وذلك باختيار الحل المناسب ويعبر عن مدى الشعور بالرضا نحو كل عنصر من تلك العناصر، ويكون مقياس الرضا متدرجاً من راض جداً أو موافق بشدة إلى غير راض أو غير موافق بشدة. ومن عيوبه أن دقة النتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال هذا الأسلوب تعتمد على مدى رغبة الشخص واستعداده للإجابة بشكل صريح ومن دون تمويه على أسئلة الاستبانة، ويضاف إلى ذلك الحالة النفسية للمستجوب أو يمكن أن يكون لها تأثير بالغ الأهمية في دقة هذه النتائج وموضوعيتها0

ج- أسلوب الحالات الحرجة

يعتبر هذا الأسلوب أشبه بسرد القصة يطلب من الموظف أن يتكلم على الحالات المتعلقة بالعمل وأن يصف شعوره إزاءها وبالشكل الذي يمكنه عكس رضاه من عدمه نحو وظيفته

د- أسلوب المقابلة الشخصية

وفقاً لأسلوب المقابلة الشخصية يقوم الرئيس بمناقشة مرؤوسيه في عدد من الأمور المتعلقة بالعمل، وبناءً على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا العاملين حين يتضح له من خلال هذا النوع من المقابلات أي من عناصر

العمل ينظر إليها برضا تام، وأي من العناصر ينظر إليها برضا أقل.(حامد ،2000، ص21)

خامسا : ابعاد الرضا الوظيفي

استحوذ موضوع الرضا الوظيفي على اهتمام اغلب الباحثين والمهتمين لما له من تأثير مباشر في علاقة الفرد بالمنظمة. فلقد حدد ، مفهوم الرضا بـ "الشعور الايجابي" الناشئ عن تقويم كل ما تعكسه الوظيفة من خبرات وتجارب، أما عدم الرضا الوظيفي فهو "الشعور السلبي" الذي يحدث حين لا تتفق التوقعات مع ما يحصل عليه الأفراد فعلاً .

1- التقييم الايجابي أو السلبي للوظيفة : وهو التقييم الايجابي أو السلبي للشخص المتعلق بوظيفته، كما يعد الرضا الوظيفي احد أهم الموضوعات التي تتطلبها الدراسات المنظمية لتأثيره في سلوك الأفراد وأدائهم الوظيفي، والمنافع الاقتصادية المرتبطة به .

2- الرغبة بالبقاء : إن رغبة الأفراد بالبقاء والاستمرار في عملهم الحالي أو الانسحاب من المنظمة يمكنها أن تتنبأ بمعدل دوران العمل ، كما إن الرغبة بالبقاء أو الانسحاب من المنظمة يمكنها أن تتنبأ بمعدل دوران العمل ، والتي يمكن أن تؤثر في ربحية المنظمة.

3- التوصية بالمنظمة : وهو تحدث الأفراد العاملين عن المنظمة بشكل ايجابي في البيئة الخارجية ، بقولهم إن المنظمة تعد مكانا جيدا للعمل. فحين يوصي هؤلاء الأفراد الحاليين المعارف والأصدقاء المقربون بالانضمام للمنظمة ، ستتمكن المنظمة من جذب عدد أكبر من الأفراد الكفوئين ، وهؤلاء الأفراد كمعدل متوسط سيبقون مدة أطول من المتقدمين الآخرين ويظهرون كفاءة فضلى ، فضلا عن تحسين سمعة المنظمة بين الزبائن(علي،2005،ص34)

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

أولاً : مفهوم الالتزام التنظيمي

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية فكرة الألتزام التنظيمي وفقاً لوجهات نظر دارسيها وواجهت أختلافاً في المفهوم وأستخدمت مسميات مختلفة نتيجة الأختلاف في الترجمة وكنتيجة لذلك لاقى هذا المفهوم تداخلاً وترابطاً مع مصطلحات أخرى ولغرض توضيح هذا المفهوم وفك الألتباس والتشابك مع المصطلحات الأخرى سيتم تناوله وفقاً للآتي:

1 – المعنى اللغوي للمصطلح :

قبل أستعراض المفاهيم التي تناولها الكتاب والباحثون لمفهوم الألتزام لابد من الرجوع الى الأصل اللغوي للكلمة . حيث تعود كلمة الألتزام في اللغة الى الفعل لزَمَ الشئ – لزوماً : ثبت ودام وألزْمَ : أجبر بالعمل : أوجبه عليه وارتبط به . وأستلزم الشئ : عده لازماً (مصطفى واخرون ، 2012 ، ص:612-829) وجاء الألتزام في موقع آخر بمعنى الأعتناق (أبن منظور ، 2014 ، ص:211) والألتزام كلمة عامة جاءت في القرآن الكريم بمعاني عدة فقد جاءت بمعنى التمسك أي القبض على الشئ قبضاً محكماً بكل ما يستطيع (بن كثير الدمشقي ،بلا تاريخ، ص:964) كما جاءت بمعنى الأعتصام. (بن كثير الدمشقي ،بلاتاريخ،ص:408)

وعرف (قاموس الأعمال ، 2007) الألتزام بأنه قوة الشعور بالمسؤولية من قبل الفرد تجاه مهمة أو رسالة معنية أما (قاموس الإدارة ، 2007) فيعرف الألتزام بأنه شعور عام أو حالة تربط الفرد بأتجاه معين ،جاء الالتزام بمعنى يتعهد ، يلتزم ، يُلْزم نفسه .

2 – تعريف الألتزام التنظيمي

لقد حظى موضوع الألتزام التنظيمي بأهتمام كبير من قبل الباحثين الغربيين والعرب في مجالي السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي وكما هو الحال بالنسبة لمفهوم الأغتراب فأن مفهوم الألتزام التنظيمي صعب التحديد ولم يكن هناك أجماع على تعريف أو مقياس محدد له . ومن أوائل الباحثين الذين تناولوا الألتزام التنظيمي بالبحث والدراسة والتحليل وحددوا أبعاده ووضعوا أنماذجاً لقياسه وأعتبرت نتائج بحوثهم ودراساتهم نقطة أنطلاق للدارسين الآخرين فيما بعد .

وعند مراجعة لأدبيات الموضوع يمكن ثلاث مداخل في تناول الألتزام التنظيمي من قبل الباحثين تمثلت بالآتي :

أ – المدخل التبادلي

ويطلق عليه في أدبيات وكتابات أخرى بالمدخل الاتجاهي

ويشير هذا المدخل للألتزام التنظيمي على أنه حالة من التطابق بين أهداف المنظمة وأهداف وحاجات الأفراد وأن جهود الفرد في العمل موجهة نحو تحقيق رفاهية وأستمرار المنظمة ويعكس هذا الأتجاه الأرتباط بين الفرد والمنظمة ويعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وأدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والمكافأت التي يحصلون عليها (العوفي ، 2015 ، ص:34-35) وينسجم هذا الأتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي لهربرت سايمون التي تقوم على أفتراض أن اسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته للعوائد ودرجة أشباعها لحاجاته ودوافعه (داغر وصالح ، 2000، ص:92) بمعنى أن الألتزام هنا هو نتيجة أو مُخرج لعمليات تبادلية بين الفرد والمنظمة ويفسر هذا المدخل نظرية التبادل الأجتماعي التي ظهرت في نهاية عقد الخمسينيات من القرن العشرين عندما نشر رائدا التبادل الأجتماعي كتابهما الموسوم "علم النفس الأجتماعي للجماعات" عام 1959 (الحسن ، 2015 ، ص:183) وهي تنظر الى طبيعة التفاعل المتبادل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات . وكما ذكر (حامد ، 2013 ، ص:34) أن الأفراد يميلون الى تكوين علاقات تبادل أجتماعي داخل المنظمة فهناك نوعان من أشكال التبادل الأجتماعي التي تتم داخل المنظمات هي :

أ – التبادل الذي يحدث بين الفرد ورئيسه–

ب – التبادل الذي يحدث بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها وهو ما يسمى بأدراك الفرد للدعم التنظيمي فزيادة إدراك الفرد لهذا الدعم يخلق مشاعر الألتزام لديه وبأن له أهمية كبيرة في تحقيق المنظمة لأهدافها . وتكمن قوة نظرية التبادل الأجتماعي في أن أختلال التوازن بين التكاليف والأرباح بين الأشخاص أو الجماعات لايسبب قطع العلاقة بل يقويها ويديمها فالطرف الذي يعطي أك

الأشخاص أو الجماعات لايسبب قطع العلاقة بل يقويها ويديمها فالطرف الذي يعطي أكثر مما يأخذ يجعل

الطرف الأخير يشعر أنه تحت مسؤولية تقديم التنازلات أو المكافآت تجاه الطرف الآخر .
وعندما يقوم الطرف الثاني بتقديم التنازلات فأن هذا يسبب تقوية العلاقات بين الطرفين كما يرى Beter Blau أحد رواد هذه النظرية (الحسن ، 2015 ، ص:187) .

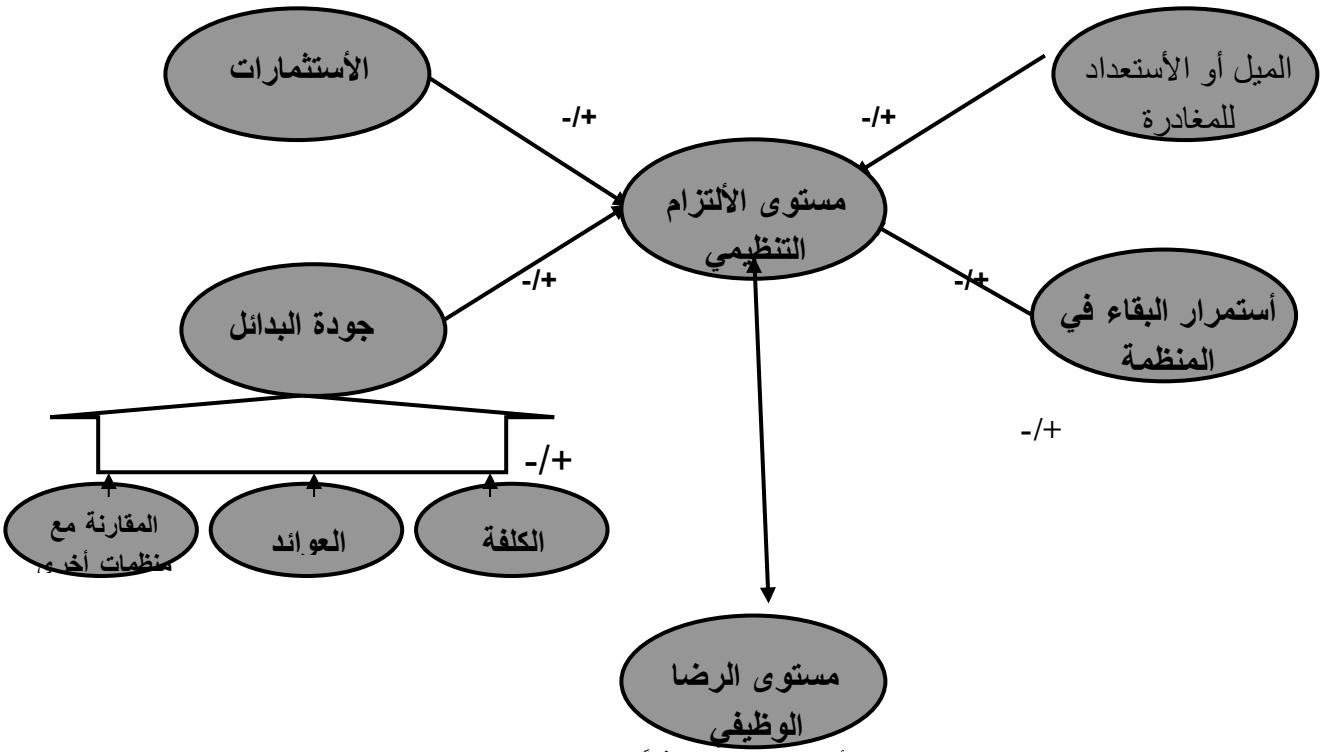
والجدول الآتي يوضح وجهات نظر الباحثين والدارسين لمفهوم الألتزام التنظيمي والذي يندرج تحت محتوى ومضمون هذا المدخل .

جدول (2) تعريف الألتزام التنظيمي حسب وجهات نظر مجموعة من الباحثين وفقا للمدخل التبادلي

أسم الباحث	السنة	التعريف
Varona	2012	عملية أقتران عضوية الفرد بالمنظمة مع العائد والكلفة
Mathis & Jackson	2013	درجة قبول الفرد بأهداف المنظمة ورغبته بالبقاء والأستمرار فيها كمحدد أساسي لأمتيازاته
Cupta & Anviti	2017	درجة أرتباط الفرد بالمنظمة بالأعتماد على الغرض الذي يرمي اليه الفرد من البقاء فيها
Ofelia & Treuizan	2018	درجة فعالية الفرد في التنظيم وشعوره بأنه جزء من جميع مستوياته وخاصة المستوى الأعلى مع ضمان جودة الأمتيازات والبدائل في المنظمة وأستحسانها وقبولها من قبل الفرد

ومما ورد من تعاريف في الجدول السابق يستنتج أن الألتزام التنظيمي على وفق هذا المدخل هو عملية وضع مراهنات من قبل الفرد لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهد المبذول والتكاليف والمكافآت التي يحصلون عليها لأشباع حاجاتهم . وتزداد أستثماراتهم في المنظمة بزيادة مدة خدمتهم مما يؤدي بالنتيجة الى زيادة كلفة ترك الفرد للمنظمة والأنتقال الى منظمة أخرى.

ويمكن توضيح ما جاء في أعلاه من مكونات لهذا المدخل بالشكل الآتي :



شكل (3) مكونات الألتزام التنظيمي وفقاً للمدخل التبادلي

ب – المدخل النفسي

يعرف هذا المدخل الالتزام التنظيمي من خلال ثلاثة عناصر ومكونات تتمثل :

- رغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة .
- حاجة لدى العامل في البقاء عضواً في المنظمة .
- إلتزام وأعتقاد وقبول بقيم وأهداف المنظمة .

وأن كل من هذه المكونات أو العناصر يتم التعامل معها كوظيفة مختلفة ذات تطبيقات في سلوكيات العمل.

- التطابق بين الفرد والمنظمة بالقيم والأهداف .
- الرغبة القوية في الأبقاء على عضوية الفرد في المنظمة .
- الأستعداد لبذل مجهود أضافي لصالح المنظمة لتحقيق أهدافها

ويمكن أستعراض مجموعة من وجهات نظربعض الباحثين والدارسين تنظر للألتزام التنظيمي على أنه حالة أرتباط نفسية مع المنظمة وحسب تسلسلها الزمني وكالآتي :

جدول (1) تعريف الألتزام التنظيمي وفقاً لوجهات نظر مجموعة من الباحثين

أسم الباحث	السنة	التعريف
Obrien & Akroyd	2010	العملية التي تتكون من قوة الأعتقاد والقبول بقيم وأهداف المنظمة والأستعداد والرغبة في بذل المجهود والأنتماء للمنظمة .
Hellriegel . etal.,	2011	قوة تطابق ومساهمة الفرد في المنظمة ودرجة محافظته على عضويته فيها .
Gulverson	2012	شعور من الولاء للمنظمة والتطابق مع أهدافها ومع العمل الذي ينتمي اليه الفرد
Wright & Kenoe	2017	الدرجة التي تتطابق فيها قيم الفرد والمنظمة وقوة مساهمته في أنشطتها من خلال أيمانه وقبوله بقيم وأهداف المنظمة ورغبته وأستعداده في استمرار عضويته فيها .

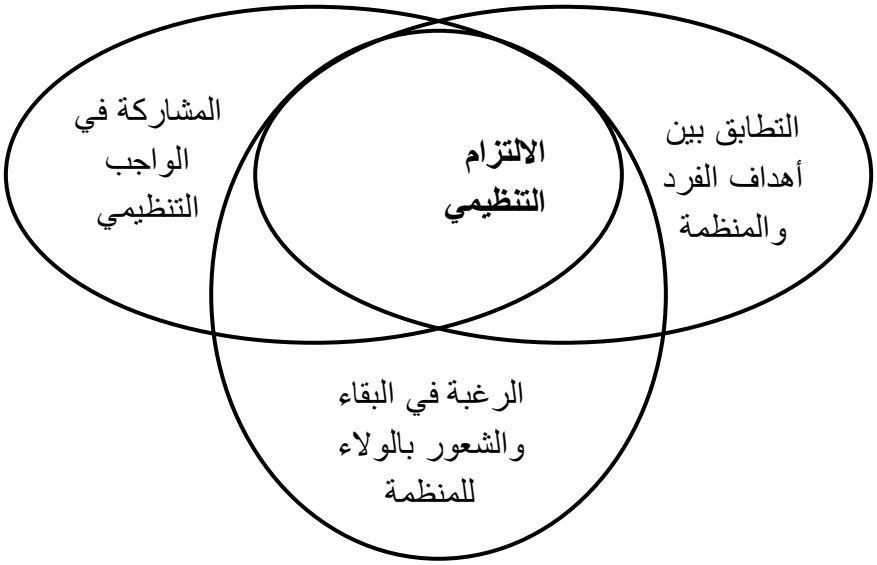
ويفسر هذا المدخل نظرية العقد النفسي وهي نظرية تدور أيضاً حول التبادل الأجتماعي الذي ينطبق على التفاعل الذي يحدث بين الفرد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات وأن الأخلال بهذا العقد قد يقود الى تآكل العلاقة بين الفرد والمنظمة

كما تشير هذه النظرية الى الحقوق والألتزامات المتبادلة التي يستلمها الأفراد في أطار العلاقات المتبادلة وأن أكثر المبادلات أيجابية تلك التي تجذب الموظف الى العمل وتزيد من رغبته في بذل الجهد لأجل المنظمة وتزيد من رغبته في المحافظة على عضويتها . وبالتالي فأنها ليست نظرية مادية نفعية بل يمكن أعتبارها نظرية قيمية وأخلاقية ومعنوية وروحية (الحسن ، 2015، ص:187) .

وبهذا فأن هذا المدخل يتكون من العناصر الآتية :

- التطابق بين أهداف الفرد والمنظمة .
- الشعور بالمشاركة في الواجب التنظيمي .
- الرغبة القوية في البقاء والولاء للمنظمة .

ويمكن وضع عناصر أو مكونات هذا المدخل بالشكل الآتي :



شكل ( ) مكونات المدخل النفسي في دراسة للألتزام التنظيمي

ومما ورد في أعلاه يتضح أن الألتزام هنا يعبر عن أستثمار متبادل بين الفرد والمنظمة بأستمرار العلاقة العاطفية ويترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه ورغبة الفرد في أعطاء جزء من جهده بشكل طوعي من أجل الأسهام في نجاح وأستمرارية المنظمة .

كما يستنتج من محتوى هذا المدخل أنه يعطي مضموناً أكثر شمولية وأكثر تعبيراً للالتزام من المدخل التبادلي فالعاملين الذين يؤمنون ويعتقدون بأهداف المنظمة يشعرون بالألتزام والأنتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها وأيمان كبير في قيم المنظمة وأهدافها ليس لأنهم مجبرون على ذلك بل لأنهم يرودون ذلك .وقد استخدمت دراسات عديدة هذا المنظور والمقياس الذي قدمه Porter, etal., 1980 في قياس مستوى الألتزام التنظيمي واعتمد في دراسات عديدة جدا لما يتميز به من صدق وثبات

جـ - *المدخل الحديث التكاملي*

ويوضح هذا المدخل بأن الألتزام التنظيمي يتمثل بثلاثة عناصر أو أبعاد ترسخ سلوك الفرد في ظل ظروف معينة يسلك فيها الفرد سلوكاً لصالح المنظمة ولصالحه أيضاً وهذه الأبعاد هي الألتزام العاطفي ، الألتزام الأخلاقي ، الألتزام المستمر حيث أن كل بعد من هذه الأبعاد يوضح طبيعة وأسلوب التزام الفرد بالمنظمة والدوافع الكامنة وراءه وهذا المدخل يدمج بين المدخلين الأتجاهي (التبادلي) والمدخل النفسي حيث ينتمي كل من الألتزام العاطفي والأخلاقي الى المدخل النفسي أما الألتزام المستمر فأنه ينتمي الى المدخل الأتجاهي. وسيتم أعتماد هذا المدخل في الدراسة الحالية مع

توضيح عناصره الثلاثة المشار اليها في أعلاه كأبعاد معتمدة في الدراسة الحالية لقياس مستوى الألتزام التنظيمي لأعتماده في أكثر من (120) دراسة أطلعت عليها الباحثة في دراستها الحالية .

وبعد الأطلاع على أهم المضامين التي وردت في التعاريف والدراسات السابقة للألتزام التنظيمي يمكن تعريف الألتزام التنظيمي من وجهة نظر الباحثة بأنه (أندماج قيم الفرد وأهدافه بقيم وأهداف المنظمة ورغبته في الأحتفاظ بعضويتها بشكل يدفعه الى بذل الجهد المطلوب والأضافي لتحقيق أهدافه واهداف المنظمة في أن واحد) .

ثانياً : أهمية الألتزام التنظيمي

يعد الألتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي تؤثر على الكثير من المتغيرات التنظيمية كالأداء ومعدل دوران العمل والتفوق المنظمي والأبداع وغيرها .. فهو من أهم مقومات الأداء المتميز حيث تشير الأبحاث والدراسات الى أن المنظمات ذات الأداء المتميز يدين بوجودها الى وضوح الرؤية والألتزام التنظيمي على جميع مستويات القيادة (يوسف ، 2013 ص: 37-27) حيث اشارت هذه الدراسة الى وجود علاقة قوية بين الألتزام والأبداع مما يعني ضرورة قيام الأدارات بتشجيع وتعزيز قيم الألتزام للحصول على المزيد من الأبداع . كما أصبح الحصول على موارد بشرية ذات التزام عالي وتطابق مع أهداف وقيم المنظمة أحدى الأستراتيجيات الرئيسة في إدارة الموارد البشرية بأعتبارها أحد العوامل التي تؤدي الى التفوق المنظمي وأرجح الكثير من باحثي الإدارة ومنظريها تفوق المنظمات اليابانية الى أرتفاع مستوى الألتزام التنظيمي الذي يخلق بدوره ولاءاً تنظيمياً لدى الفرد الياباني العامل (الزهراني ، 2016، ص: 1) وأشارت دراسات أخرى الى أن الألتزام التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية ذات تأثير متبادل فالفرد قد يشعر بالألتزام تجاه منظمته لعدد من العوامل منها الأستثمارات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية لموظفيها مثل (التدريب المجاني ، الأجازات ، السموحات وغيرها) أو بسبب الشعور بالألتزام تجاه اسرته من حيث الأيفاء بمتطلباتها وبالتالي الشعور بضرورة الأستمرار بالعمل بالمنظمة لقيام الإدارة بأشباع حاجاته وتطلعاته ومن ثم الشعور بالولاء والرغبة في رد الجميل بطريقة ما . حيث وجدت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والألتزام ببعديه (العاطفي والأخلاقي) أكثر قوة من علاقتها بالألتزام المستمر لذلك فأن تطوير هذه الممارسات هو لتطوير وزيادة الألتزام العاطفي والأخلاقي أكثر من زيادة الألتزام المستمر على فرض أن الموظف الذي لديه نية في مغادرة المنظمة (بوجود البدائل) ليس لديه التزام تجاه منظمته التي يعمل فيها (Brown, 2003, p:28) ويشير (Chughta & Zafar, 2006, p:46) الى أن الألتزام التنظيمي يقود العدة انواع من المخرجات السلوكية المهمة لكل المنظمات والتي تؤدي الى نتائج أيجابية لنجاح وأستمرار حياة المنظمات منها ارتفاع وأنخفاض معدل دوران العمل والأداء العالي فضلا عن أرتفاع الروح المعنوية لدى العاملين,انخفاض مشاكل العمل بين العاملين والادارة. وغيرها من المخرجات السلوكية فمستوى الألتزام العالي يؤدي بالضرورة الى ضعف النية في ترك العمل وزيادة الأستقرار بين الموظفين وهو أحد الأهداف الأساسية التي يرمي اليها علم النفس الصناعي (المغربي ، 2013، ص: 73) وعلى الرغم من أن هناك االكثير من العوامل المؤثرة في الألتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة ومع ذلك فأن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الألتزام من خلال (جرينبرج وبارون ، 2014، ص219) :

- أضافة مسؤوليات وسلطات تتعلق بالوظيفة نفسها التي يؤديها الفرد لتعطيه مزيداً من حرية التصرف والأستقلال وهذا من شأنه تقوية الألتزام التنظيمي لدى الفرد . وهو ما يسمى بالأثراء الوظيفي.
- أيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين بما يشعر العاملون أن ما تحققه المنظمة من منافع يعود أيضاً عليهم بالمنفعة وهذا من شأنه أن يقوي التزامهم .
- أستقطاب وأختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة فكلما توافقت قيم الفرد والمنظمة قوى لديه الألتزام ولاسيما الألتزام العاطفي تجاه المنظمة .

وبعد كل ذلك هناك سؤال يطرح نفسه في هذا المجال . هل أن للألتزام التنظيمي نتائج أيجابية دائماً على المخرجات التنظيمية السابق ذكرها؟ يتضح أنه بالرغم من النتائج الإيجابية للألتزام ودوره في تحقيق النجاح والأزدهار للمنظمة إلا أن له أيضاً تأثيرات سلبية فأرتفاع مستوى هذا الألتزام لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها ورغبته في بذل الجهود لصالحها قد يؤدي الى التأثير سلباً على التزاماته الأخرى خارج المنظمة وقد يعيش في عزلة عن الآخرين بسبب هموم العمل وسيطرتها على تفكيره خارج نطاق عمله . وهذه العزلة تمثل أحد الأبعاد الرئيسة للأغتراب سواء في محيط العمل أو خارجه .(حامد،2018،ص84)

المبحث الثالث: الجانب العملي

اولا : العينة :

قامت الباحثتان بتحديد (30) موظفا وموظفة من شركة المنتوجات الغذائية- فرع بابل .

ثانيا : تحليل المتغيرين

1- الرضا الوظيفي

يتضمن هذا المبحث عرض البيانات والمعلومات وتحليلها التي أظهرتها استمارات الاستبانة من خلال تحليل آراء عينة المبحوثين واستجاباتهم من مجتمع الدراسة المتمثل بالشركة محافظة بابل حول متغيرات الدراسة المتعلقة بأبعاد الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي ، وقد استخدم الباحثين لهذا الغرض مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، إذ تمثل حقول الإجابات (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً). وإن أعلى وزن أعطي (5) درجات ويمثل (أتفق تماماً)، وإن أوطأ وزن له أعطي (1) درجة واحدة ويمثل (لا أتفق تماماً)، أما الأوزان الثلاثة الباقية بينهما فقد أعطيت (4، 3، 2) لتمثل حقول الإجابات (أتفق، محايد، لا أتفق) على التوالي. ومن جانب آخر فقد لجأ الباحثين إلى استخدام الوسط الحسابي

الفرضي (3) معياراً لقياس الدرجة المستحصل عليها وتقييمها، علماً بأن الوسط الفرضي هو عبارة عن معدل أعلى درجة في القيـــاس وهـــي (5) وأوطـــأ درجـــة فيـــه وهـــي (1) أي أن :

$$\frac{5+1}{2}=3$$

الجدول (1): يبين الوسط الحسابي الموزون والوزن المئوي لشدة الإجابة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابات عينة البحث لأبعاد الرضا الوظيفي.

ت	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الوزن المئوي لشدة الإجابة	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تزداد ثقتي بنفسي عندما أستطيع التغلب على الصعوبات التي تواجهني في العمل.	4.49	%89.87	0.87	%19.25
2	إنجازي المهارات الوظيفية المكلف بها يحقق لي شعوراً بالرضا.	4.52	%90.40	0.78	%17.33
3	أمتلك الحرية في اختيار الأسلوب الذي أرغب فيه إنجاز مهام عملي.	4.17	%83.33	1.10	%26.44
4	لدي الوقت الكافي للقيام بمهام عملي.	4.29	%85.73	0.99	%23.15
5	تهتم إدارة الدائرة بحل شكاوى العاملين.	3.90	%78	1.32	%33.97
6	العمل المكلف به ينسجم وميولي ورغباتي	4.15	%82.93	1.14	%27.45
7	أشعر بالاستقرار الوظيفي في عملي.	4.13	%82.67	1.20	%29.03
	محتوى العمل	4.24	%84.70	1.09	%25.70
1	يوفر لي عملي الخبرة اللازمة للتقدم الوظيفي.	4.23	%84.53	1.09	%25.74
2	هناك فرص للتطوير والتدريب.	3.77	%75.33	1.26	%33.47
3	تعتمد الترقية على كفاءة العاملين.	3.81	%76.13	1.39	%36.48
4	طبيعة ومتطلبات الوظيفة التي أقوم بها تتلاءم مع المستقبل الوظيفي الذي أطمح إليه.	3.97	%79.47	1.23	%30.85
	فرص النمو والتقدم الوظيفي	3.94	%78.87	1.26	%31.84
1	يحصل الموظفون المتميزون على حوافز مادية ومعنوية.	3.72	%74.40	1.39	%37.26
2	هناك فروق في رواتب الوظائف المتشابهة.	4.33	%86.67	0.94	%21.67
3	تمنح المكافآت بصورة عادلة على وفق أسس موضوعية وعادلة.	3.55	%71.07	1.57	%44.05
4	الراتب الذي أستلمه شهرياً يتناسب مع الجهد المبذول في عملي.	3.83	%76.67	1.44	%37.65
	الأجور والحوافز	3.86	%77.20	1.38	%35.81
1	ظروف العمل المادية (إضاءة، وتهوية، وتدفئة) ملائمة.	4.03	%80.53	1.20	%29.75
2	تتوافر معدات الأمن والسلامة المهنية في العمل.	3.92	%78.40	1.29	%32.85
3	مواعيد وساعات العمل المكلف به ملائمة.	3.96	%79.20	1.22	%30.81
4	تهتم الإدارة بتوفير كافة التسهيلات اللازمة لإنجاز الأعمال.	3.93	%78.53	1.15	%29.22
5	أؤدي عملي في مكان ملائم.	4.14	%82.80	1.08	%26.11
	ظروف العمل والخدمات	3.99	%79.89	1.19	%29.75
1	تهتم الإدارة باقتراحات العاملين الخاصة بتطوير العمل.	3.89	%77.87	1.28	%32.89
2	يطلعني مسؤولي المباشر على نتائج عملي أولاً بأول.	4.15	%88.07	1.10	%26.57
3	يشركني مسؤولي المباشر في حل مشكلات العمل.	4.15	%83.07	1.01	%24.44
4	يحضى العاملون باحترام وتقدير المشرفين على العمل.	4.23	%84.53	0.99	%23.44
	نمط الإشراف	4.11	%82.13	1.11	%26.98

1	تشكل فرق العمل في القسم الذي أعمل فيه لإنجاز أعمال محددة.	4.01	%80.13	1.17	%29.13
2	تمتلك فرق العمل السلطة اللازمة لإجراء التغيير بطرائق أساليب العمل.	3.98	%79.60	1.19	%29.90
3	تسهم الإدارة بدعم فرق العمل من خلال التقدير والمكافآت.	3.99	%73.97	1.20	%29.94
4	تسود الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق بغض النظر عن عنواناتهم الوظيفية.	4.27	%85.33	0.98	%27.84
5	تناقش المشكلات التي تواجهنا في العمل بصورة جماعية.	4.13	%82.67	1.15	%28.02
	فرق العمل	4.08	%81.52	1.14	

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة.

وفيما يأتي وصف لكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي:

أ- محتوى العمل

من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة الموضحة في الجدول رقم ( ) فقد حققت أوساط موزونة مرجحة تأرجحت بين (3.90-4.52) وبأهمية نسبية بين (78%-90.40%) وبانحراف معياري يناهز بين (0.78-1.32) وفيما يأتي استعراض نتائج التحليل الإحصائي ذات العلاقة بهذا البعد.

1- (تزداد ثقتي بنفسي عندما استطع التغلب على الصعوبات التي تواجهني في العمل)، إذ يرى (89.87%) من أفراد عينة البحث أن التغلب على المشكلات والصعوبات تقوي من ثقة الشخص بنفسه وترفع معنوياته وهو ما يؤدي إلى ازدياد مؤشر الرضا الوظيفي لدى العاملين ويدفعهم إلى تعميق صلتهم بالمنظمة. وحصل هذا المؤشر على متوسط موزون (4.49) نقطة بانحراف معياري (0.78) يدعم ذلك اختبار (t) لاختبار فرضية العدم H0، Ho: M=4 ضد الفرضية البديلة H1، H1: M > 4، وقد كانت حدود الثقة لهذا المتوسط هي (4.63 ≤ M ≤ 4.35). يتضح من ذلك ضرورة قيام إدارة المنظمة المبحوثة بمساعدة العاملين على التغلب على الصعوبات التي تواجههم في العمل.

2- (إنجاز المهمات الوظيفية المكلف بها يحقق لي شعوراً بالرضا)، وقد أيد ذلك (90.40%) من أفراد عينة البحث فقد حصل هذا المؤشر على متوسط موزون (4.52) بانحراف معياري مقداره (0.78). وعلى ذلك فإن الأمر استلزم من الإدارة أن تسهم في مساعدة العاملين في إنجاز وظائفهم لما لذلك من تأثير في شعورهم بالرضا.

3- (أمتلك الحرية في اختياري الأسلوب الذي أرغب فيه لإنجاز مهام عملي)، هذا ما ذكره (83.33%) من أفراد العينة، فقد حصل هذا المؤشر على متوسط موزون (4.17) نقطة وبانحراف معياري مقداره (1.10). مما يدل على أن العاملين في الدائرة المبحوثة يمتلكون قدراً كافياً من الحرية في اختيارهم الأساليب التي ينجزون فيه اعمالهم.

4- (لدي الوقت الكافي للقيام بمهام عملي)، هذا ما أشار إليه (85.73%) من أفراد العينة إذ حصل هذا المؤشر على متوسط موزون مقداره (4.29) وبانحراف معياري قدره (0.99)ي، مما يؤكد أن العاملين في الدائرة المبحوثة لديهم الوقت الكافي لأداء مهام عملهم.

5- (تهتم إدارة الدائرة بحل شكاوى العاملين)، إذ يرى (78.00%) من أفراد العينة أن إدارة المنظمة تهتم بحل شكواهم، وقد حصل هذا المؤشر على متوسط موزون مقداره (3.90) وبانحراف معياري مقداره (1.32) مما يؤشر أن اهتمام المنظمة بهذه الفقرة جاء فوق المتوسط.

6- (العمل المكلف به ينسجم مع ميولي ورغبتي)، هذا ما أكده (82.99%) من أفراد عينة البحث، وحصل هذا المؤشر على متوسط موزون قدره (4.15) نقطة وبانحراف معياري قدره (1.14). يتضح من ذلك أن معظم العاملين في الدائرة المبحوثة مكلفين بأعمال تنسجم وميولهم ورغباتهم مما يعزز من شعورهم بالرضا.

7- (أشعر بالاستقرار الوظيفي في عملي)، هذا ما أشار إليه (82.76%) من أفراد عينة البحث علماً أن هذا المؤشر قد حصل عل متوسط موزون قدره (4.13) وبانحراف معياري قدره (1.20) مما يدل على أن غالبية العاملين يتمتعون بالاستقرار الوظيفي في العمل.

ب- فرص النمو والتقدم الوظيفي

من خلال إجابات أفراد عينة البحث المذكورة في الجدول رقم (5) تبين أن فقرات هذا المجال قد حققت أوساطاً موزونة مرجحة تأرجحت بين (3.77-4.23) أو بأهمية نسبية بين (75.33-84.33) وبانحراف معياري يضمن مدى (1.00-1.39) وكالآتي:

1- (يوفر لي عملي الخبرة اللازمة للتقدم الوظيفي)، هذا ما أكده (84.52%) من أفراد العينة وبمتوسط موزون قدره (4.23) نقطة وبانحراف معياري بلغ (1.02) وهذا مؤشر إيجابيي يدل على أن العمل يكسب العاملين الخبرة اللازمة للتقدم الوظيفي.

2- (هناك فرص للتطوير والتدريب)، هذا ما أكده (75.33%) من أفراد العينة وبمتوسط موزون مقداره (5.77)، وبانحراف معياري قدره (1.27)، وهذا مؤشر أن فرص التطوير والتدريب المتاحة للعاملين هي بحاجة إلى اهتمام أكبر وذلك لما لهذه الفرص من تأثير في شعورهم بالرضا.

3- (تعتمد الترقية على كفاءة العاملين)، هذا ما أشار إليه (76.13%) من أفراد العينة، وبمتوسط موزون قدره

(3.81) نقطة وبانحراف معياري بلغ (1.39) مما يتطلب من إدارة المنظمة إعطاء هذا المتغير ما يستحق من اهتمام والابتعاد عن المحاباة والمحسوبية في هذا المجال.

ج- الأجور والحوافز

يوضح الجدول رقم (5) من خلال إجابات عينة البحث إن فقرات هذا البعد قد حققت أوساطاً مرجحة تراوحت بين (3.56-4.34)، وبأهمية نسبية كانت بين (71.07%-86.84%)، وبانحراف معياري ضمن مدى (0.92-1.56) وعلى النحو الآتي:

1- (يحصل الموظفون المتميزون على حوافز مادية ومعنوية) حصلت هذه الفقرة على متوسط موزون بلغ (3.72) نقطة وبأهمية نسبية قدره (74.40%) من أفراد العينة وبانحراف معياري قدره (1.39)، مما يدل على أن الإدارة تمنح العاملين حوافز مالية ومعنوية أعلى من المتوسط بقليل، مما يتوجب من المعنيين في المنظمة المبحوثة إيلاء الحوافز أهمية أكبر لما له من تأثير في شعورهم بالرضا.

2- بخصوص الفقرة (هناك فروق في رواتب الوظائف المتشابهة) تبين من إجابات أفراد العينة أن (86.67%) يؤيد وجود فروق في سلم الرواتب في الوظائف المتشابهة، وبمتوسط موزون بلغ (4.33) نقطة، وبانحراف معياري قدره (0.94) مما يؤشر أن سلم الرواتب المعتمدة حالياً يأخذ بنظر الاعتبار تشابه الوظائف من حيث المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين.

د- ظروف العمل والخدمات

من خلال إجابات عينة الدراسة في الجدول رقم (6) يتبين إن فقرات هذا المجال قد حققت أوساط موزونة مرجحة تراوحت بين (3.22-4.14) وبأهمية نسبية بلغت بين (78.40-83.80) وبانحراف معياري ضمن مدى (1.08-1.29) وعلى النحو الآتي:

1- إن فقرة (ظروف العمل المادية (التهوية، والإضاءة، والتدفئة، ملائمة) قد حققت متوسطاً موزون بلغ (4.03) نقطة، وبوزن مئوي لشدة الإجابة قدره ((80.53%) وبانحراف معياري مقداره (1.20) وهذا يدل على اهتمام الإدارة بظروف العمل المادية (إضاءة، تهوية، تدفئة) للعاملين وتهيئة المستلزمات الضرورية بدرجة أعلى من المتوسط.

2- بلغ المتوسط الموزون لفقرة (تتوافر معدات الأمن والسلامة المهنية في العمل) (3.92) نقطة، وبوزن مئوي لشدة الإجابة قدره (78.40%) وبانحراف معياري مقداره (1.29)، مما يدل على أن الإدارة مهتمة بتوفير معدات السلامة المهنية والأمن للأفراد العاملين خوفاً عليهم من المخاطر.

3- لقد حصلت فقرة (مواعيد وساعات العمل المكلف به ملائمة) على متوسط موزون بلغ (3.96) نقطة، وبوزن مئوي لشدة الإجابة قدره (79.20%) من إجابات أفراد العينة وبانحراف معياري مقداره (1.22) ويتضح من إجابات الأفراد العاملين أن ساعات مواعيد العمل المكلفين بها ملائمة بدرجة أعلى من المتوسط.

واستناداً إلى ما تقدم ذكره يمكن تحليل كل مجال من مجالات قياس الرضا الوظيفي واستخراج المتوسط الموزون والوزن المئوي والانحراف المعياري لها وترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الرضا الوظيفي، والجدول رقم ( ) يوضح الآتي

.جدول ( )نتائج ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الرضا الوظيفي.

ت	أبعاد الرضا الوظيفي	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المئوي	الترتيب النسبي
1	محتوى العمل	4.24	1.09	25.70	84.70	الأول
2	نمط الإشراف	4.11	1.19	26.98	82.13	الثاني
3	فرق العمل	4.07	1.14	28.02	81.52	الثالث
4	ظروف العمل والخدمات	3.99	1.19	29.75	79.89	الرابع
5	فرص النمو والتقدم الوظيفي	3.94	1.26	31.84	78.87	الخامس
6	الأجور والحوافز	3.86	1.38	35.81	77.20	السادس

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من الجدول رقم (7) أن الرضا الوظيفي في مجتمع الدراسة بمتوسط موزون مقداره (4.03) نقطة من المقياس للدرجات الـ (6)، وبوزن مئوي (80.71%)، وبانحراف معياري بلغ (1.20). مما يدل على أن العاملين في هذه المنظمة يتمتعون بدرجة رضا (إيجابي) إذ أن المتوسط الموزون (4.03) هو أعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3) وأن الوزن المئوي (80.71%) هو أعلى من الوزن المئوي (60%) وهذا ما يؤكد تمتع العاملين في الشركة محافظة بابل بالرضا الوظيفي.

2- تحليل بيانات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي

يعرض الجدول (1) تحليلاً إحصائياً لاستجابات عينة المبحوثين وكانت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات ما يأتي:

- مقياس الالتزام التنظيمي

أ- مؤشرات الفاعلية في تحقيق النظام المفتوح

1- تهتم الإدارة بمتابعة احتياجات العاملين وهذا ما أشار إليه (84.93%) من أفراد العينة وبمتوسط موزون مقداره (4.25) نقطة وبانحراف معياري بلغ (0.92) وهذا يدل

على اهتمام الإدارة الجدي والمتابعة المستمرة لاحتياجات العاملين.

2- لقد ازدادت المراكز الصحية الجديدة التي فتحتها الإدارة في السنوات القليلة الماضية وهذا ما أكده (78.80%) من أفراد العينة وحصل هذا المؤشر على متوسط موزون بلغ (3.94) وبانحراف معياري قدره (1.21) وهذا يشير إلى عزم المنظمة فتح المراكز الصحية في المناطق كافة نظراً للتطور السكاني الهائل في محافظة بابل.

الجدول (1): يبين الوسط الحسابي الموزون والوزن المئوي لشدة الإجابة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابات المبحوثين لالالتزام التنظيمي .

ت	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الوزن المئوي لشدة الإجابة	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تهتم الإدارة بمتابعة احتياجات العاملين	4.25	%84.93	0.92	%21.64
2	قامت الإدارة بفتح مراكز صحية جديدة خلال السنوات القليلة الماضية	3.94	%78.80	1.21	%30.73
3	تمتلك الإدارة القدرة على استخدام الموارد المتاحة لها استخداماً كفوءاً وفعالاً	3.92	%78.40	1.16	%29.63
4	تتميز الإدارة بالقدرة على التكيف مع المستجدات التي تحدث في البيئة لتلبية حاجات العاملين	3.95	%79.07	1.12	%28.31
	مؤشر النظام المفتوح	4.02	%80.30	1.11	%27.74
1	تنظم إدارة المنظمة برامج تدريبية تساهم في تطوير مهارات العاملين وخبراتهم.	3.90	%78	1.23	%31.54
2	تقيم الإدارة مدى استفادة العاملين من البرامج التدريبية لتلافي النقص الحاصل في البرامج المقبلة.	3.86	%77.20	1.12	%29.11
3	تسود الثقة بين الإدارة والعاملين.	4.11	%82.13	1.08	%26.18
4	تسعى الإدارة إلى إشباع الحاجات المعنوية للمتميزين بالعمل.	3.79	%75.73	1.33	%35.23
	مؤشر العلاقات الإنسانية	3.91	%78.27	1.20	%30.61
1	تحقق إدارة المنظمة الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة مما يقلل معدلات الهدر والضياع فيها	4.00	%80	1.07	%26.86
2	تهتم الإدارة بوضع خطة معينة للأنشطة والفعاليات كافة التي تقوم بها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها	3.91	%78.27	1.17	%29.89
3	تحقق الإدارة إيراداً مناسباً من الخدمات التي تقدم العاملين	3.96	%79.20	1.13	%28.50
4	تمتاز أهداف المنظمة التي أعمل فيها بالوضوح والشفافية	4.19	%83.73	0.99	%23.54
	مؤشر الهدف العقلاني	4.02	%80.30	1.09	%27.25
1	تتميز نظم الاتصال المعتمدة بقدرتها على تلبية متطلبات العمل في المنظمة.	4.00	%80	1.00	%25.08
2	تتوفر في المنظمة قاعدة للمعلومات يمكن استخدامها من لدن العاملين.	3.94	%78.80	1.12	%28.39
3	تقوم إدارة المنظمة بتوفير أحدث الأجهزة والمعدات المناسبة باستمرار.	4.04	%80.80	1.16	%28.66
4	تسعى الإدارة إلى تحقيق التوازن وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين مختلف الأقسام والوحدات الموجودة في المنظمة.	4.02	%80.40	1.13	%28.16
5	يثق العاملين بالخدمات المقدمة من العاملين في المنظمة.	4.09	%81.87	1.15	%28.07
	مؤشر العملية الداخلية	**4.01**	**80.37**	**1.11**	**%27.67**

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسوب.

1- تمتلك الإدارة القدرة على استخدام الموارد المتاحة لها استخداماً كفوءاً وفعالاً، هذا ما يراه (78.40%) من أفراد العينة وحصل هذا المؤشر على متوسط موزون مقداره (3.92) وبانحراف معياري قدره (1.16) وهذه

النتيجة تشير إلى اهتمام الإدارة وقدرتها على استخدام مواردها بشكل جيد وفعال وكفوء.

2- بلغ المتوسط الموزون لفقرة (تتميز الإدارة بالقدرة على التكيف للمستجدات التي تحدث في البيئة لتلبية حاجات الرضا) (3.95) وبانحراف معياري قدره (1.12) وبوزن مئوي لشدة الإجابة مقداره (79.07%) من أفراد العينة مما يعكس تميز الإدارة وقدرتها على معرفة البيئة ومستجداتها لغرض التكيف معها وعدم إهمال حاجات العاملين وتلبيتها بالسرعة الممكنة.

الاستنتاجات

في هذا المبحث الحالي تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والمتعلقة بالجانب التطبيقي وعلى النحو الآتي:

1- يحتل الرضا الوظيفي دوراً أساسياً في تحقيق مستوى الفاعلية التنظيمية والذي تم إثباته من خلال نتائج الدراسة، وذلك من خلال ستة مجالات فقط وهي (محتوى العمل، فرص النمو والتقدم الوظيفي، والأجور والحوافز، وظروف العمل، ونمط الإشراف، وفرق العمل.

2- أكدت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الرضا الوظيفي في الدراسة المبحوثة يتصف بالإيجابية وبدرجة أعلى من الوسط، إذ بلغ المتوسط الموزون المرجح لإجمالي عوامل الرضا الوظيفي (4.03) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبوزن مئوي لشدة الإجابة (80.71)، وإن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية بمستوى معنوية (0.10) وبدرجة حرية (149).

3- أشارت النتائج إلى مستوى الفاعلية التنظيمية في الدائرة المبحوثة تتصف بالإيجابية، إذ بلغ المتوسط الموزون المرجح (3.99) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبوزن مئوي لشدة الإجابة مقداره (79.79%) وإن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية وبمستوى معنوية (0.10) وبدرجة حرية (140).

4- أظهرت نتائج الدراسة قبول الفرضية الرئيسة الأولى المتعلقة بوجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرضا الوظيفي (محتوى العمل، وفرص النمو والتقدم الوظيفي، والأجور والحوافز، وظروف العمل والخدمات) وأبعاد الفاعلية التنظيمية (النظام المفتوح، والعلاقات الإنسانية، والهدف العقلاني، والعملية الداخلية) وعدم معنوية علاقة الارتباط الموجبة بين متغيري (نمط الإشراف وفرق العمل) وأبعاد الفاعلية التنظيمية.

التوصيات

وبناءً على ما ورد من استنتاجات، يقدم الباحثين مجموعة من التوصيات يراها مناسبة في المساهمة في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وأثره في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية للدائرة المبحوثة ويمكن إجمال هذه التوصيات بما يأتي:

1- ضرورة ايلاء ادارة المنظمة المبحوثة الحوافز المادية والمعنوية اهتماما" اكبر لما لها من تأثير في شعور العاملين بالرضا 0

2- ضرورة الاستعانة بالملاكات التدريسية في الجامعات والمعاهد القريبة من الشركة في محافظة بابل في تدريب العاملين وتدريب مدراء الأقسام على قواعد التعامل الإنساني مع المرؤوسين لتعزيز اواصر العلاقات الانسانية بين افراد المنظمة 0

3- ضرورة اعادة النظر في سلم الرواتب المعمول به حاليا" كي يتناسب مع الجهود المبذولة من قبل العاملين 0

4- اهتمام ادارة المنظمة المبحوثة بالمسوحات الدورية ذات العلاقة بأتجاهات وميول ورغبات العاملين اذ ان هذه المسوحات تسهم في تشخيص اوضاعهم بشكل علمي وتساعد في التعرف على مشاكلهم وصولا الى ايجاد الحلول المناسبة لها 0

5- زيادة اهتمام ادارة المنظمة بتوفير المستلزمات اللازمة لانجاز الاعمال المطلوبة وذلك لما لهذه المستلزمات من تأثير بالغ على رضا العاملين وفعالية المنظمة 0

6- رفع مستوى الاهتمام بالسلامة المهنية للعاملين من خلال توفير مستلزمات الامان والراحة لضمان عدم تعرضهم للمخاطر والاذى في اثناء العمل وايجاد بيئة عمل ملائمة لهم 0

7- تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم البرامج السابقة ووضع استراتيجية خاصة بالتدريب للسنوات المقبلة لتعزيز مستوى الفعالية للمنظمة المبحوثة

8- ايلاء ادارة المنظمة اراء ومقترحات العاملين اهتمام اكبر لما لها من تأثير كبير على شعورهم ورضاهم .

9- منح فرق العمل صلاحيات اوسع لتمكينها من انجاز المهام الموكلة اليها بما ينسجم وطموح المستفيدين من خدمات المنظمة المبحوثة .

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا أحد

المصادر

1- الخضرا، بشير، مروه أحمد، أحمد أبو هات، ضياء الظاهر، (1995)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، جامعة القدس المفتوحة، عمان.

2- السالم، مؤيد سعيد، (2000)، نظرية المنظمة – الهيكل والتصميم، إدارة وائل للنشر، عمان.
3- الشماع، خليل محسن حسن، (1991)، مبادئ الإدارة والتركيز على إدارة الأعمال، بغداد، مطبعة الخلود، ط2.
4- القريوتي، محمد قاسم، (2000) نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
5- شاويش، مصطفى نجيب، (1996)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
6- عاشور، أحمد صقر،)1986)، إدارة القوى العاملة للأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
7- عبداللطيف، عبداللطيف، (2001)، العلوم السلوكية في التطبيق الإدارية (السلوك التنظيمي)، الطبعة الرابعة، منشورات جامعة دمشق.
8- عبدالوهاب، علي محمد، خطاب، عايده سيد، (1993)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
1- المنيف، إبراهيم، نموذج عربي للإدارة، مكتبة العبيكان، الرياض 2002م.
2- محمود محمد، عبد اللطيف- المدرسة كقاطرة لمجتمع المستقبل- ندوة مدرسة المستقبل- كلية التربية جامعة الملك سعود (الرياض 2002م).
3- النمر,سعود بن محمد واخرون-الادارة العامة الاسس والوظائف,الرياض مكتبة الشقري ,الطبعه الخامسه 1422هـ.
4- العبد الكريم راشد، مدرسة المستقبل تحولات رئيسية، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة مدرسة المستقبل، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض 1423هـ.
5- عابدين، محمد عبد القادر، الإدارة المدرسية الحديثة- عمان، دار الشروق 2001م.
6- عيد، فاطمة، دور مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المستقبل ودور القيادي في تغيير وتطوير البرامج والأنشطة المدرسة، مجلة التربية، السنة الثالثة- العدد الرابع، البحرين، محرم 1423هـ.
7- العاني , خليل ابراهيم محمود والقزاز , اسماعيل ابراهيم وكوريل , عادل عبد المالك (2002) , ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000 – 9001 , الطبعة الاولى , مطبعة الاشقر .
8- العزاوي , محمد عبد الوهاب (2002) , أنظمة ادارة الجودة والبيئة , الطبعة الاولى دار وائل للنشر , عمان .
9- قدار , طاهر رجب (1997) , المدخل الى ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 دمشق .
10- ياسين , سعد غالب (1998) , الادارة الاستراتيجية , الطبعة الاولى , دار اليازوري العلمية , عمان .
1- الخواجا، محمود محمد صالح، (2001)، الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك الأردنية العامة والخاصة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات العليا.
2- الخفاجي، حاكم جبوري، (2004)، علاقة الرضا الوظيفي وأثره في الالتزام التنظيمي على وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M)، دراسة تطبيقية في دائرة صحة محافظة النجف، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد.
3- الحمامي، آمال مصطفى، (1993)، المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي، مجلة التنمية الإدارية، العدد 584.
4- الدلكي، حسن محمد حسن، (1998)، العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية لترك العمل في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
5- الرسول، خمائل طالب طه، (2005)، تأثير الهيكل التنظيمي والمكونات البيئية في فاعلية بعض كليات جامعة بغداد والكليات الأهلية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
6- السبيعي، منتهى منصور، (1996)، التحول نحو القطاع الخاص وأثره في التركيب التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة تطبيقية في شركة الخياطة الحديثة (مساهمة مختلطة)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد.
7- العاني، مؤيد عبدالكريم، (1998)، العلاقة بين خصائص البيئة وكل من الهيكل التنظيمي ونمط القيادة وأثرها في فاعلية المنظمة، دراسة ميدانية في منشآت القطاع الصناعي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
8- العديلي، ناصر محمد، (1981)، الرضا الوظيفي في دراسة ميدانية ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، السعودية.
9- العمري، بسام، (1995)، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإنسانية، المجلد الثاني والعشرون (2)، العدد الخامس.
10- العنزي، سعد محمود، (1985)، الرضا الوظيفي والأداء، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
11- الكناني، أيمن حسن، الخناق، سناء عبد الكريم، (2002)، الرضا الوظيفي والعوامل المرتبطة بها، دراسة تطبيقية للتدريس في الكليات الأهلية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد (38)، الجامعة المستنصرية.
12- العلاونة، علي سليمان (2003)، أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية في إنتاجية الشركة، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، العدد (92)، معهد الإدارة العامة، عمان.
13- الروض، سنان غالب، (1992)، دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.

14- المرهضي ، سنان غالب ، (1996) ، دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة ةالهيكل والفعالية التنظيمية ، اطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
15- الهنداوي ، سوسن عبد الامير ، (1999) ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في جامعة بغداد ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
16- الوطيفي ، كامل شكير (2001) ، التحفيز واثره في الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .
17- آل ياسين، محمد محمد، (1998)، إدراك عدم التأكد البيئي واستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة، العلاقة والأثر، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط العراقي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.