

دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي بمستطلاح على عينة من المدراء في مصرف الرافدين/ الإدارة العامة

م.م. خولة هاشم خلف *

المستخلص

يهدف هذا البحث الى تشخيص ابعاد الالتزام التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي في مصرف الرافدين/ الادارة العامة. تم اختيار عينة البحث بشكل عشوائي وتكونت العينة من 47 موظفاً ممن يحمل عنوان خبير ومدير عام ومدير قسم ومدير شعبة. استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، واستخدمت برمجية اكسل لتحليل الاستبانة وعرض النتائج، ثم استخدمت نتائج التحليل الاحصائي لاختبار فرضيات البحث. اظهر التحليل بأن مستويات الالتزام التنظيمي عالية لدى المدراء ممثلة بعينة البحث، وان 51% من عينة البحث تشعر بأن التزامها التنظيمي مستمر. توصلت الباحثة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ان العوامل المادية كخسارة الراتب والامتيازات ومكافأة نهاية الخدمة تؤثر بشكل كبير على تكوين الالتزام المستمر لدى عينة البحث، وقد اوصت الباحثة بضرورة تعزيز الالتزام العاطفي والمعياري بين المدراء نظراً لحصولها على نسب اقل من الالتزام المستمر من خلال توفير مناخ منظمي ملائم وتنمية الشعور بالانتماء للمصرف والرغبة في تطويره وتعيين موظفين تنطبق اهدافهم مع اهداف المصرف. يساهم هذا البحث في زيادة فهمنا لانظمة المصارف بشكل عام ومصرف الرافدين/ الادارة العامة بشكل خاص مما يساعد ادارة المصرف في اتخاذ اجراءات لرفع مستويات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وتشخيص الموظفين من ذوي الالتزام المنخفض والعمل على تحسين التزامهم التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري، الرضا الوظيفي، مصرف الرافدين.

The Role of Organizational Commitment on Job Satisfaction: An Explorative Research on A sample of Managers at AL Raiding Bank/General Management

Abstract :

The main objective of this research is to identify and measure the types of organizational commitment and job satisfaction at Alrafidain Bank/General Management Baghdad, Iraq. The random research sample consisted of 47 employees who are: experts, General Directors, Department Managers, and Section Manager. The questionnaire is the main instrument used in this research to collect data. Excel programming has been used to analyze and present the data obtained by the questionnaire. The analysis reported that there is a strong level of organizational commitment among the sample members, and that 51% of the sample feels that they have continuance commitment, which means that the pay, the rewards and other material factors have a strong effect on the sample studied. The findings of this research can assist Alrafidain Bank in planning job loads, and in improving organizational commitment among individuals whose commitment is low. This research

augments our knowledge about the banking system in general, and on the banking system at Alrafidain Bank in specific.

Keywords: Affective Commitment, Continuous Commitment, Normative Commitment, Job Satisfaction, Alrafidain Bank.

المقدمة

يعد الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي من الموضوعات التي حازت على نصيب كبير من البحث في الوقت الحاضر نظرا لاهميتها البالغتين في قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في سوق العمل وتقديم السلع او الخدمات لزيائنها بجودة عالية وكلفة منخفضة. أن تحقيق ذلك يوجب على المنظمة الاحتفاظ بموارد بشرية ذات الالتزام التنظيمي العالي وان يكون كل فرد في المنظمة راض عن العمل الذي يمارسه ، ان المصارف الحكومية هي منظمات شأنها شأن بقية المنظمات في المجتمع، ولا بد للمصارف وفروعها من ان تسعى لخلق الولاء والالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها للوصول الى تحقيق الرضا الوظيفي لهم مما يؤدي الى تقليل دوران العمل وتقليل غياباتهم وزيادة انتاجيتهم وتحقيق رضا الزبون واصحاب المصالح والمجتمع. ونظرا لتعدد وتشابك هذين الموضوعين فلقد أثارا اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما له من ارتباط مع العديد من الظواهر السلوكية في المنظمة. أن أهمية الولاء التنظيمي تتأتى من تأثيره في مستوى أداء الموظفين في المصرف وارتباطهم بالمنظمة، فكلما زاد مستوى الولاء التنظيمي أدى إلى استقرار الموظفين وتحسين ادائهم. ان هذا البحث يهدف بالدرجة الاولى تشخيص ابعاد الالتزام التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي في مصرف الرافدين/ الادارة العامة. تمثل مجتمع البحث بالمدراء في المصرف وتكونت عينة البحث من 47 خبيراً ومديراً عاماً ومدير قسم ومدير شعبة في المصرف. استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، واستخدم الحاسوب والاساليب الاحصائية لعرض النتائج وتحليل الاستبانة واختبار فرضيات البحث. تكون البحث من ثلاثة مباحث، خصص المبحث الاول لمنهجية البحث بينما خصص المبحث الثاني للتأطير النظري للبحث، اما المبحث الثالث فقد خصص للجانب الميداني من البحث. ختمت البحث بمجموعة من الاستنتاجات أهمها ان العوامل المادية كخسارة الراتب والامتيازات ومكافأة نهاية الخدمة تؤثر بشكل كبير على تكوين الالتزام المستمر لدى عينة البحث. توصلت الباحثة ايضا الى مجموعة من التوصيات اهمها ضرورة تعزيز الالتزام العاطفي والمعياري بين المدراء نظرا لحصولهما على نسب اقل من الالتزام المستمر من خلال توفير المناخ المنظمي الملائم وتنمية الشعور بالانتماء للمصرف والرغبة في تطويره.

المبحث الاول منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

من خلال مراجعة الادبيات العراقية في مجال الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، فقد لاحظت الباحثة ندرة الدراسات التي اهتمت بقياس مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في القطاع المصرفي، وبالنظر لأهمية هذين المتغيرين على استقرار عمل المصارف وتعزيز انتماء الموظفين، فقد ارتأت الباحثة اجراء دراسة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي واثره على الرضا الوظيفي في عينة من المدراء العاملين في مصرف الرافدين/ الادارة العامة، وعليه فان مشكلة البحث يمكن التعبير عنها بالتساؤلات الاتية:

1. ماهو نوع الإلتزام التنظيمي الموجود لدى المدراء في مصرف الرافدين/ الادارة العامة؟
2. ماهي الأهمية النسبية لتأثيرات متغيرات الإلتزام التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى المدراء في مصرف الرافدين/ الادارة العامة؟
3. ماهي العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المدراء في مصرف الرافدين/ الادارة العامة؟
4. ماهي طبيعة العلاقة والتأثير بين الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المدراء في مصرف الرافدين/ الادارة العامة؟

ثانياً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث لتحقيق الآتي :

1. تشخيص أنماط الإلتزام التنظيمي السائدة لدى عينة البحث في مصرف الرافدين/ الادارة العامة وإمكانية الاعتماد عليها في استمرار المصرف بالعمل.
2. تحديد أكثر متغيرات الإلتزام التنظيمي علاقة وتأثيراً بمتغيرات الرضا الوظيفي بين عينة البحث في مصرف الرافدين/ الادارة العامة.
3. تشخيص بعض العوامل التي تساعد في بناء ثقافة الإلتزام التنظيمي وتنمية الرضا الوظيفي لدى عينة البحث في مصرف الرافدين/ الادارة العامة.

ثالثاً : أهمية البحث

ان للالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في القطاع المصرفي اكبر الاثر على جودة الخدمة المقدمة للزبائن، فلا يمكن لاي مصرف تحقيق رضا الزبون قبل ان يتحقق رضا العاملين وتعويض التزامهم التنظيمي. لذلك فان أهمية هذا البحث تكمن في زيادة فهمنا لانظمة المصارف بشكل عام ومصرف الرافدين/ الادارة العامة بشكل خاص مما يساعد ادارة

المصرف في اتخاذ الإجراءات اللازمة لرفع مستويات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي بين العاملين، كما نتوقع ان تساعد نتائج هذه الدراسة اقسام المصرف في توزيع اعباء العمل بين الموظفين وتشخيص اولئك من ذوي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي المنخفض والعمل على تحسين هذه الابعاء .

رابعاً: حدود البحث

تتضمن حدود البحث الآتي :

1. الحدود المكانية : اقتصر البحث عينة من المدراء في مصرف الرافدين/ الادارة العامة في بغداد.
2. الحدود الزمانية : تتمثل بفترة أعداد الجانب النظري للبحث وتوزيع الاستبانة وتحليلها بين 2015/12/25 – 2016/3/31.

خامساً: أنموذج البحث

يوضح أنموذج البحث علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وهي الالتزام التنظيمي (بمتغيراته الفرعية وهي الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري) والتي تم اختيارها على اساس دراسة (Allen & Meyer, 1990) والرضا الوظيفي (والذي سيقاس من خلال طبيعة العمل والاجر والعلاقة بالمرووسين والعلاقة بزملاء العمل وبينه المنظمة) وقد تم اختيارها على اساس دراسة McDonald and MacIntyre (1997) وكما موضح في الشكل (1).

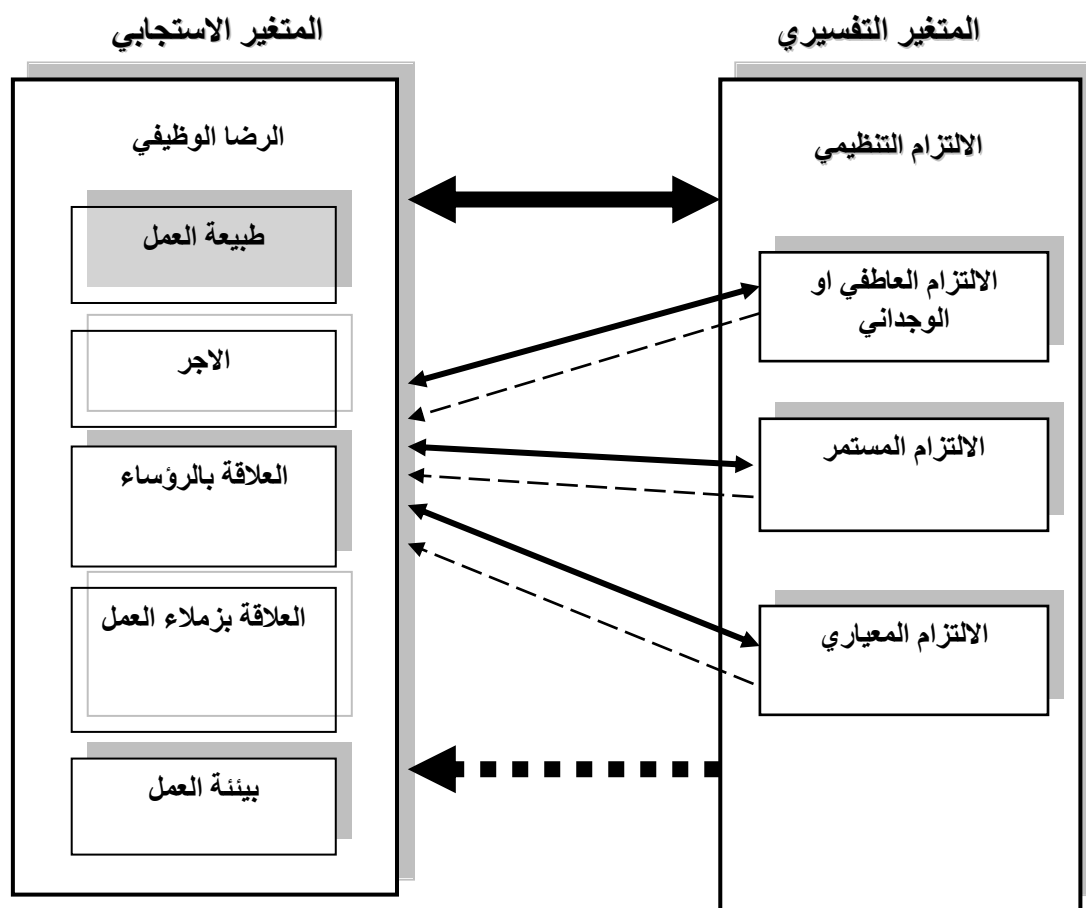
سادساً : التعريفات الإجرائية

1. الالتزام التنظيمي: هو الدرجة التي يحدد بها الفرد انتماءه للمنظمة التي يعمل بها ، ومدى رغبته في بذل جهود استثنائية لمصلحة المنظمة.
2. الالتزام العاطفي: يشير الى ارتباط الفرد الوجداني بالمنظمة، فالفرد الذي تتطابق اهدافه مع اهداف المنظمة يميل الى البقاء بالعمل في منظمته لانه يرغب بذلك.
3. الالتزام المستمر: هو شعور الفرد بأن تركه للمنظمة سوف يترتب عليه تكاليف مرتفعة تتمثل بخسارة الراتب والامتيازات الاقتصادية مثل الترقيات او الراتب التقاعدي.
4. الالتزام المعياري: يشير الى شعور الفرد بأن عليه مسؤولية اخلاقية بضرورة الاستمرار بالعمل في المنظمة من منطلق رد الجميل وبذل جهود استثنائية لتطوير المنظمة.
5. الرضا الوظيفي: يشير الى مجموع المشاعر والمعتقدات الايجابية التي يكونها الفرد عن عمله الحالي.

سابعاً: فرضيات البحث

لتحقيق أهداف البحث وأختبار أنموذجه الفرضي وضعت الباحثة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والتي تتفرع منها فرضيات ثانوية وعلى النحو الآتي :

- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي وقد تفرعت من هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية وهي :
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام المستمر والرضا الوظيفي.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام المعياري والرضا الوظيفي.
- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الالتزام التنظيمي في الرضا الوظيفي وقد تفرعت من هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية وهي :
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام الشعوري في الرضا الوظيفي.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام المستمر في الرضا الوظيفي.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام المعياري في الرضا الوظيفي.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة والرضا الوظيفي.
- الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لأبعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة في الرضا الوظيفي



الشكل (1)
نموذج البحث

ثامناً : مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بالموظفين العاملين في مصرف الرفادين /الادارة العامة ممن يشغلون مناصب مدير شعبة ومدير قسم ومدير عام وخبير ويبلغ عددهم حوالي 172 موزعين على عدة اقسام في المصرف، وقد وزعت الباحثة 60 استبانة (موضحة في ملحق 1) و تم استرجاع 49 استبانة اثنان منها كانت غير صالحة وتم استبعادها، وهكذا فان عينة البحث تكونت من 47 موظفا اي بنسبة 27% من المجتمع المشمول بالبحث. والجدول (1) يوضح التوزيع الديموغرافي لعينة البحث.

تاسعاً : منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات اللازمة وتحليلها كون هذا المنهج يركز على استطلاع الاراء لعينة الدراسة وتوجهاتها، واستخدام المنهج الوصفي لوصف واقع المتغيرات المدروسة. اما المنهج التحليلي فيستخدم في تحليل نتائج المعالجات الاحصائية لمتغيرات البحث ووضع الاستنتاجات التي على اساسها تبني التوصيات.

جدول (1)
المعلومات الديموغرافية لعينة البحث

المجموع	النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المعلومات الشخصية
47	15	7	30-25	العمر
	21	10	40-31	
	36	17	50-41	
	28	13	50 فأكثر	
47	79	37	ذكر	الجنس
	21	10	انثى	
47	40	19	مدير شعبة	الوظيفة
	36	17	مدير قسم	
	15	7	مدير عام	
	9	4	خبير	
47	74	35	بكالوريوس	الشهادة
	9	4	دبلوم عالي	
	13	6	ماجستير	
	4	2	دكتوراه	
47	43	20	5-1	سنوات الخدمة
	36	17	10-6	
	19	9	15-11	
	2	1	16 فأكثر	

عاشراً : أسلوب جمع وتحليل البيانات
ويتضمن جانبين وهما :

1-الجانب النظري:

اعتمدت الباحثة في تغطية الجانب النظري للبحث على المصادر العربية والأجنبية من كتب ودوريات بالتركيز على المصادر المتخصصة بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

2-الجانب التطبيقي :

اعتمدت الباحثة على الاستبانة (ملحق 1) كمصدر رئيس للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي للبحث وقد تم تصميم استبانة الاستبانة بالاعتماد على المقاييس الجاهزة لمعظم فقراتها بعد أن تم تكييفها لتلائم مع عينة الدراسة.

احتوت الاستبانة على مقدمة توضح الهدف من البحث وتعليمات بشأن الأجابه عن فقراتها ، واشتملت على مجموعتين من الأسئلة ، خصص القسم الأول للأسئلة المتعلقة بالمعلومات الديموغرافية لعينة البحث، أما القسم الثاني فقد تم تخصيصه للأسئلة التي تغطي متغيرات البحث وضم 21 سؤالاً ، 20 سؤالاً منها صيغت على وفق مقياس Likert الخماسي. غطت 15 سؤالاً (1-15) منها ابعاد متغير الالتزام التنظيمي، وقد اعتمدت الباحثة في اعدادها على دراسة (Allen & Mayer, 1990). بينما اختصت خمس اسئلة (من 16 الى 20) بمتغير الرضا الوظيفي وتم اقتباسها من دراسة (McDonal and MacIntyre 1997). وضح الجدول (2) فقرات الاستبانة حسب المتغير التفسيري والمتغير الاستجابي. وقد اخضعت الاسئلة من 1-20 لاختبار كرونباخ الفا وكانت قيمة معامل الفا هي 0.76 وهي نسبة مقبولة.

احد عشر : الأساليب الإحصائية المعتمدة

اعتمدت الباحثة على مجموعة من الادوات في الجانب العملي وهي:-

- الاحصاء الوصفي لعرض نتائج تحليل الاستبانة.
- برمجية اكسل لحساب معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع .
- برمجية اكسل لقياس الاثر باستخدام نموذج الانحدار البسيط.
- اختبار t لقياس معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- حساب معامل التحديد للحكم على جودة النموذج الانحدار.

جدول (2) عرض فقرات الاستبانة

المصدر	المتغير الاستجابي: الرضا الوظيفي		المصدر	رقم الفقرة	المتغير التفسيري: الالتزام التنظيمي	
	رقم الفقرة	الفقرات			عدد الفقرات	الابعاد
McDonald and Macintyre 1997	16	طبيعة العمل	Allen & Mayer, 1990	5-1	5	الالتزام العاطفي
	17	الاجر		10-6	5	الالتزام المستمر
	18	العلاقة بالرؤساء		15-11	5	الالتزام المعياري
	19	العلاقة بزملاء العمل		الفقرة 21 : خصصت للتعرف على نوع الالتزام التنظيمي لدى الموظف		
	20	بيئة العمل				

المبحث الثاني التأطير النظري

أولاً : مفهوم وتعريف الالتزام التنظيمي

يشير (Becker, 1992,523) الى ان الالتزام التنظيمي هو من احد المفاهيم المهمة التي تصف العلاقة بين الفرد Individual والمنظمة، ويعرفون الالتزام التنظيمي بأنه الدرجة التي يحدد بها الفرد انتماءه للمنظمة التي يعمل بها ومدى رغبته في بذل جهود استثنائية لمصلحة المنظمة. ينظر الى الالتزام التنظيمي، ايضاً، على انه العلاقة النفسية التي تربط الموظف بالمنظمة، أو انه الشعور الانتمائي الذي يحمله الفرد تجاه منظمته. أما Meyer et al. فيعرف الالتزام التنظيمي على انه الحالة النفسية التي تصف علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، وتؤثر على قراره بالاستمرار بالعمل في المنظمة أم لا (Meyer et al. 1993,346). كما اشار (Aquino et al.,1997, 1213)، الى ان الموظفين ذوي الانتماء التنظيمي المنخفض ينتهزون الفرصة الاولى التي تسنح لهم لترك المنظمة والعمل في منظمة اخرى تحقق اهدافهم وتطلعاتهم. ويشير Meyer and Allen الى ان الالتزام التنظيمي يقاس بشكل عام من خلال رغبة الفرد بالعمل بإخلاص لتحسين منظمته، ومدى انسجام اهداف المنظمة مع القيم التي يحملها الفرد، ورغبة الفرد بترك المنظمة، وشعوره بالافتخار بالعمل في منظمته (Lipinskiene, 2008,284)، واستناداً الى (Pandy and Khare, 2012, 31) فإن الالتزام التنظيمي يمثل قوة ارتباط الفرد ومدى انتمائه للمنظمة التي يعمل بها، ويتصف ذلك بالاعتقاد المتين والقبول التام بأهداف وقيم المنظمة، واستعداد الفرد في بذل جهود استثنائية لمصلحة المنظمة، ورغبة الفرد في ادامة انتماءه للمنظمة التي يعمل بها، ويعرف (Bugra, E., 2016, 8) الالتزام التنظيمي بأنه مؤشر لانسجام harmony اهداف الفرد مع اهداف المنظمة التي يعمل بها.

1-1 - انواع الالتزام التنظيمي

استناداً الى (Meyer and Allen (1991 فإن هناك ثلاثة انواع من الالتزام التنظيمي وهي:

1- الالتزام العاطفي أو الوجداني Affective Commitment:

وهو يشير الى ارتباط الفرد العاطفي الايجابي بالمنظمة، فالفرد الملتزم عاطفياً والذي تتطابق اهدافه مع اهداف المنظمة يميل الى البقاء بالعمل في منظمته لانه يرغب بذلك "He wants to". لقد أكد كل من (Meyer et al.,2002, p.541) بان الالتزام الشعوري للفرد قد يتطور اعتماداً على ثلاثة أسس متمثلة (بالقيم المشتركة، تطابق الأهداف، الاندماج الشخصي). كما عرف الالتزام العاطفي بأنه شعور التعلق والانتماء للمنظمة، (Tutuncu and Kucukusta, 2007, 1091) وعرفه (Kaur,et al, 2010, 10) بأنه المشاعر الإيجابية لتحديد الهوية والتعلق والمشاركة في تنظيم العمل (البياتي، 2010، 85). يعرف الالتزام العاطفي او الشعوري بأنه المدى الذي يشعر الموظفون بانهم ملتزمين لمنظماتهم بحكم وتطابق اهدافهم مع اهداف المنظمة وان مفهوم الالتزام الشعوري يقترب من مفهوم الالتزام القيمي من حيث مدى تطابق وإيمان الفرد بأهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة (Kaur and Sandhu, 2010,142). مما تقدم يمكن القول بأن العاملين في منظمة ما يكون ارتباطهم الرئيس مبني على أساس شعورهم العاطفي تجاه المنظمة ولذلك فإنهم مستعدين للاستمرار بالعمل في تلك المنظمة.

2- الالتزام المستمر Continuance Commitment

وهو انعكاس لمدى ادراك الفرد للتكاليف المقترنة بترك المنظمة، بمعنى آخر ان الفرد يشعر بانتماءه للمنظمة لانه يعتقد بأن تركه للمنظمة سوف يترتب عليه تكاليف مرتفعة تتمثل بخسارة الامتيازات الاقتصادية مثل الترفقيات او الراتب التقاعدي، والتكاليف الاجتماعية مثل خسارة العلاقة بزملاء العمل، لذلك فإن الفرد يستمر بالعمل في المنظمة لانه يتوجب عليه ذلك "has to". لقد اشارت البحوث حول الموضوع الى ان الالتزام المستمر يتكون من بعدين فرعيين هما: التضحية الفردية social sacrifice وشحة بدائل العمل المدركة lack of alternatives perceived ويلعب هذان البعدان دوراً جوهرياً في زيادة الكلف المقترنة بترك الفرد للمنظمة التي يعمل بها (Meyer et al., 1993,36). ان الالتزام المستمر يأتي من رغبة العامل في البقاء بالعمل في منظمة معينة لاعتقاده بان ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الموظف في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل (خطط التقاعد، الصداقات الحميمة)، وكثير من الموظفين لا يرغبون في التضحية بتلك الأمور، ومثل هؤلاء الموظفون يقال عنهم أن درجة التزامهم الاستمراري عالية (الهيدي، 2014، 33).

3- الالتزام المعياري Normative Commitment:

وهو يعكس شعور الفرد بالالتزام بالعمل في المنظمة، فالأفراد الذين يحملون مستوى عال من الالتزام المعياري يشعرون بضرورة الاستمرار بالعمل بالمنظمة. أن هذا الشعور يأتي من عدة مصادر مثل التدريب الذي حصل عليه الفرد أثناء عمله في المنظمة والذي يملئ عليه مسؤولية أخلاقية بضرورة الاستمرار بالعمل في المنظمة من منطلق رد الجميل وبذل جهود استثنائية لتطوير المنظمة. كما يمكن أن يتكون هذا الشعور لدى الفرد قبل انتماءه للمنظمة من خلال العلاقات العائلية والاختلاط بالمجتمع والقيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (ويسمى ذلك بالتوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد دخوله المنظمة (ويسمى بالتوجه التنظيمي) والتي تنمى الشعور لدى الفرد بالإخلاص للمنظمة التي يعمل بها. لذلك فإن الفرد يستمر بالعمل في المنظمة لأنه يفضل ذلك "he ought to". فضلاً عن ذلك فإن الالتزام المعياري لدى الفرد يمكن أن يزداد عندما يشعر الفرد بالإخلاص لرب العمل employer أو لرئيسه المباشر مما يدفعه للتفاني بالعمل مقابل الامتيازات التي يحصل عليها من المنظمة.

واستناداً إلى Meyer et al فإن عناصر الالتزام المنظمي السابقة يمكن أن تتكون لدى الفرد في آن واحد، فالفرد يمكن أن يكون لديه التزام عاطفي ومستمر ومعيارى بمستويات متفاوتة تدفعه للاستمرار بالعمل في المنظمة (Meyer et al., 1993,38). يذكر (Robbins and Judge, 2013,111) بأن الالتزام المعياري هو واجب بقاء الفرد مع المنظمة لأسباب أخلاقية أو أدبية، كموظف يقود مبادرة جديدة قد يبقى أو يلتزم مع صاحب العمل لأنه يشعر أنه إذا ترك العمل فإنه "سيترك صاحب العمل في وضع حرج" مما يعد بمثابة غدر لصاحب العمل.

1-2- التأثيرات الفسيولوجية والسلوكية للموظفين في اثر التزامهم التنظيمي

تحتاج المنظمات إلى التزام العاملين لكي تتمكن من العمل في البيئات المتغيرة فضلاً عن أنه يساعد المنظمة في مواجهة ضعف الانتماء الذي يؤدي إلى ضعف الاداء الوظيفي لذلك تعمل على خلق توافق بينها وبين الأفراد. كما يؤثر الالتزام في جهد العامل وبالتالي يؤثر في ادائه (Kabir and Parvin, 2011, 117).

على الرغم من أهمية الالتزام التنظيمي فإن له آثار سلبية فقد أشارت (الطائي، 2007، 73) إلى أن ارتفاع مستوى الالتزام لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها ورغبته في بذل الجهود لصالحها قد يؤدي إلى التأثير سلباً على التزاماته الأخرى خارج المنظمة، وقد يعيش في عزلة عن الآخرين بسبب هموم العمل وسيطرتها على تفكيره خارج نطاق عمله. لذلك فإن الالتزام هو من أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر في مواقف وسلوكيات العامل حيث يعكس درجة الولاء ومدى مساهمة الفرد في المنظمة كما أن لمستوى الالتزام تأثيراً مباشراً على مستوى التماسك التنظيمي (Ghazzawi, 2008,7).

لقد حاز موضوع الالتزام التنظيمي ولفترة طويلة على اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب في مجال إدارة الأعمال، وقد أجريت بحوث ودراسات عديدة للكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي ورضا العاملين، والالتزام التنظيمي والحوافز، والالتزام التنظيمي ودوران العاملين (Aquino et al., 1997,1214). بينما اهتم باحثون آخرون بدراسة دوافع الالتزام التنظيمي مثل دراسة (Becker, 1992,339)، ودراسة (Meyer et al., 1993,38) التي حاولت إيجاد معايير لقياس الالتزام التنظيمي لذلك يعد الالتزام التنظيمي ورضا العاملين من أكثر العوامل التي اهتمت بها الدراسات في الادب الإداري (Tutuncu and Kucukusta, 2007, 1085).

1-3- أهمية الالتزام التنظيمي

استناداً إلى الأدبيات فالالتزام هو حالة نفسية تميز علاقة الموظف مع المنظمة ويؤثر في قرار مواصلة العضوية في المنظمة. وهناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم (حسن، 2008، 155) وهي:-

1. يعد الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية ولاسيما معدل دوران العمل.
2. اجتذب الالتزام التنظيمي المدراء وعلماء السلوك الإنساني كونه سلوكاً مرغوباً فيه.
3. يساعد الالتزام التنظيمي الأفراد في تحديد أهدافهم أثناء حياتهم الوظيفية.

1-4- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

أشار (Kabir and Parvin, 2011,245) إلى أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي وهي:

- 1- خصائص العمل Job Characteristics، أفادت الدراسات إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي يكون مرتفعاً لدى الأفراد الذين يديرون أعمالهم شخصياً self employed بسبب شعورهم بغنى العمل job enrichment مقارنة بالأفراد الذين يعملون في منظمات لا يملكونها.
- 2- مكافآت العمل Job Rewards، توصلت البحوث التي أجريت في هذا المجال إلى أن الالتزام التنظيمي يتأثر بشكل كبير بالمكافآت التي يتلقاها الفرد من المنظمة التي يعمل بها، فقد لوحظ بأن الالتزام التنظيمي يكون مرتفعاً لدى الأفراد الذين يعملون في منظمات تطبق خطط منح الأسهم للعاملين Employee Stock Option Plan (ESOP) مقارنة بالمنظمات التي لا تطبق مثل هذه الخطط.
- 3- توفر فرص عمل بديلة Availability of Alternative Job Opportunities، تفيد الدراسات إلى أنه من المتوقع أن ينخفض مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد عندما تتوفر لديهم فرص عمل بديلة وجذابة خارج المنظمة التي يعملون بها وبالعكس.

4- الخصائص الذاتية للأفراد العاملين **Personal Characteristics of Employees**، لقد أثبت البحث العلمي بأن الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الذين امضوا سنوات عمل طويلة يكون مرتفعاً بسبب ما استثمروه من حياتهم الوظيفية في المنظمة، بينما يكون الالتزام المنظمي منخفضاً لدى الموظفين الذين مضى عليهم فترة قصيرة في المنظمة.

أما (Bakhshi et al., 2009,147) (Yilmaz et al., 2014,245) فقد حددوا عدداً من العوامل التي تحقق حالة الالتزام التنظيمي وهي:

- (1) إيمان قوي في الأهداف والقيم المؤسسية.
- (2) الاستعداد لبذل جهد كبير للمنظمة.
- (3) رغبة قوية للحفاظ على العضوية في المنظمة.

ثانياً : الرضا الوظيفي

2-1- مفهوم الرضا الوظيفي

تم تعريف الرضا الوظيفي بأنه مجموع المشاعر والمعتقدات التي يكونها الفرد عن عمله الحالي، كما تم تعريف الرضا الوظيفي بأنه الشعور الايجابي عن العمل والذي ينتج عنه تقييم الفرد لخصائص الوظيفة (Robins and Judge, 2013,83) لقد كان وما زال موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين وعلماء النفس وعلماء السلوك التنظيمي في القطاعات الخدمية والصناعية ويرجع السبب في ذلك الى ان هذا الموضوع يتعلق بمشاعر وردود افعال العاملين تجاه مؤثرات بيئة العمل الداخلية والخارجية، فالرضا الوظيفي يؤثر وبشكل كبير على أداء وإنتاجية العامل او الموظف ومعدل دوران العمل والحوادث وغياب العاملين وكذلك في رغبة العاملين في المساهمة بأنشطة المنظمة وسلوكهم تجاهها، ويمكن ان يتراوح الرضا الوظيفي بين الرضا التام الى عدم الرضا التام. ان عدم الرضا الوظيفي يؤدي الى نتائج سلبية منها: زيادة معدل دوران العمل وزيادة غيابات العاملين وارتفاع حوادث العمل وانخفاض الانتاجية.

2-2- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وقد اختارت الباحثة وبالاتماد على دراسة (McDonald and MacIntyre, 1997) العوامل الاتية:-

1. طبيعة العمل Job Nature

تؤثر طبيعة العمل او الوظيفة التي يمارسها الفرد تأثيراً كبيراً على مستوى الرضا، فالرضا الوظيفي يتم اشتقاقه من العمل الذي ينبغي ان يكون مشوّق ويحتوي على عنصر التحدي ويمنح الفرد مركزاً وظيفياً او اجتماعياً. استناداً الى العديد من الباحثين فإن الاعمال التي تحقق الرغبة الشخصية للفرد تساهم كثيراً في زيادة الرضا الوظيفي، كما يساعد تنوع العمل **Job Variety** ايضاً في زيادة الرضا الوظيفي، فقد وجد Mukerjee and Malhorta في دراستهما التي اجريها عام 2004 بأن تنوع العمل يؤثر تأثيراً كبيراً في الرضا الوظيفي، لأن كثرة تنوع العمل تتيح للأفراد فرصة اطلاق العنان لمهاراتهم واستغلال قدراتهم في العمل (Mukerjee and Malhorta, 2004,167) وفي دراسة اخرى اجراها Judge and Saari فقد توصلوا الى ان اهم ما يؤثر على الرضا الوظيفي هو طبيعة العمل المكلف به الفرد، فكلما كان العمل ينطوي على عنصر التحدي والتشويق ويتيح للفرد اظهار مهاراته الخاصة في انجاز العمل كلما ساعد ذلك على تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي (Judge and Saari, 2004,398). فضلاً عن ذلك فقد وجد Judge et al بأن طبيعة العمل تمثل اهم العناصر التي تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الادارة العليا في المنظمات، وان الامان في العمل **job security** هو اهم العناصر التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للمدراء في اسفل الهيكل التنظيمي في المنظمة (Judge et al., 2001,378).

2. الاجر Pay

يشير الاجر الى التعويض المالي الذي يتسلمه الفرد مقابل الجهود التي بذلها والى مدى عدالة الاجر او الراتب من وجهة نظر الفرد. ان الاجر يساعد الفرد في تلبية احتياجاته الاساسية وفي ذات الوقت يساعد الاجر الفرد في سد حاجاته التي تتجاوز الحاجات الاساسية مثل السفر والسياحة، الترفيه وغير ذلك. على الرغم من ان الدراسات القليلة توصلت الى ان الاجر او الراتب ليس سبباً رئيساً لتحقيق الرضا الوظيفي ولكنه عاملاً لتخفيض الاستياء من العمل لدى العاملين، إلا ان هذا الرأي قد تم دحضه في العديد من الدراسات فالراتب او الاجر يرمز الى التفوق والنجاح احياناً لانه مرتبط بأداء الفرد. اشار (Kathawala et al., 1990,716) في دراساتهم الى ان التعويض المالي هو من اهم العناصر التي تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي. كما ذكر كل من (Alfonso and Andres, 2000,527) في دراستهما التي اجريت على موظفين في القطاع العام بأن مستوى الرضا الوظيفي منخفض لدى هؤلاء الموظفين بسبب تدني المرتبات التي يتقاضونها، بينما توصل (Kabir and Parvin, 2011,116) الى ان الاجر الحقيقي والرضا الوظيفي هما دالة للفرق بين الاجر الذي يتسلمه الفرد والاجر الذي يتصور الفرد انه يستحقه في قطاع الصيدلة، وفي دراسة اخرى اجريت عام 2014 فقد وجد كل من (Bidyut and Barua, 2014,318) بأن الاجور تمثل احد اهم العناصر التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع صناعة السيارات.

3. زملاء العمل Co-Workers

يمثل زملاء العمل مصدرا لمنفعة الفرد بقدر ما تكون مصدرا لتوتر الفرد واستيائه عن العمل مما يقود الى حالة عدم الرضا عن العمل، فضلا عن ذلك فان تفاعل الفرد مع زملاءه في العمل يؤدي الى تبادل المنفعة مما يجعل من زملاء العمل مصدرا للرضا الوظيفي (Ghazzawi, 2008,5) يشكل عام يبحث الافراد العاملون عن الاحترام والتقدير من قبل زملاء العمل، فعندما تكون بيئة العمل عدائية والتعامل بين الافراد يتصف بالخشونة فلا نتوقع ان يكون مستوى الرضا الوظيفي مرتفعا. لذلك فان على المدراء التدخل لحل الصراعات بين الافراد قبل ان تتصاعد مسببة مشاكل كبيرة تتطلب تدخل القضاء احيانا، كما ينبغي على الادارة تذكير العاملين بالسلوك الوظيفي اللائق وغير اللائق اثناء ساعات العمل (Saari and Judge, 2004, 401).

4. العلاقة بالرؤساء Relation with Supervisors

تشير البحوث والدراسات الى ان العلاقة بين الرئيس والمرووس لها اثر معنوي ايجابي على زيادة الرضا الوظيفي. كما يدرك المدراء الجيدون بأن مرووسيهم يتطلعون الى اهتمامهم والى تهمين جهودهم ومكافئتهم، من جانب اخر يطمح العاملون الى ان يروا ابواب المدير مفتوحة دائما لمناقشة اي مشاكل تؤثر على انجاز اعمالهم بكفاءة وفعالية وبما لايعيق تحقيق رضاهم عن العمل (Spector, 2008). اشارت الدراسة التي اجريت في جامعة متجشن الى ان المدير الذي يجعل مرووسيه محط اهتمامه ويعمل على تنمية علاقاته معهم ويتفهم مشاكلهم وتطلعاتهم فمن المؤكد انه سيكون سبب ولائهم للمنظمة ولايسمح لمشاعر عدم الرضا من الانتشار بين العاملين (Robbins, 1993).

5. بيئة العمل Job Environment

أهتم الباحثون في مطلع القرن الماضي ببيئة العمل مثل درجة الحرارة والرطوبة والاضاءة والضوضاء والنظافة ووضع العامل اثناء العمل ومكان العمل والأمراض الناتجة عن العمل، وكان من اشهر الدراسات التي اجريت بهذا الصدد هي دراسات معهد Hawthorne اذ حاولت هذه الدراسات الوقوف على مدى تأثير هذه العوامل وغيرها على انتاجية العامل ورضاه عن العمل، وقد توصلت هذه الدراسات الى ان جودة ظروف العمل تؤثر بشكل مباشر على معدل دوران العمل وغياب العاملين ومدى ارتباط العامل بعمله ورضاه عنه (Judge et al.,2000,239).

2-3- نظريات دراسة الرضا الوظيفي

قدمت مدارس الفكر الاداري حصيللة كبيرة من نظريات ومفاهيم لتفسير المتغيرات ذات العلاقة بادارة الموارد البشرية وفهم السلوك الانساني وسوف لانخوض بتفاصيل هذه النظريات وذلك لمحدودية صفحات البحث، بل سنكتفي بذكرها فقط وهي: نظرية الحاجات لـ Maslow، نظرية Alderfer، نظرية الانجاز لـ McLeland، نظرية العاملين لـ Herzberg، نظرية العدالة لـ Adam، نظرية التوقع لـ Vroom، نظرية القيمة لـ Lock. اشارت الدراسات الى ان الرضا الوظيفي يمكن ان يكون عاما اي ان الفرد اما ان يكون راضيا او غير راض عن العمل بشكل مطلق، او ان يكون الرضا جزئيا اي ان الفرد راض بشكل جزئي عن العمل، فمثلا قد يكون الفرد راضيا عن الاجور ولكنه غير راض عن علاقته برئيسه او عن محتوى العمل الذي يقوم به (عباس، 2006).

2-4- قياس الرضا الوظيفي

يقاس الرضا الوظيفي بعدة طرق منها:

- المقاييس الموضوعية وهي تهدف الى قياس رضا الفرد عن الوظيفة من خلال حساب عدد غيابات الفرد ومعدل دوران العمل وحوادث العمل وترك العمل وعدد الشكاوى وانتاجية الفرد.
- المقاييس الذاتية وهي تهدف الى قياس الرضا باستخدام طرق تهدف الى جمع معلومات من الموظفين ومن ادواتها الشائعة هي: استمارة الاستقصاء، اسلوب المقابلات الشخصية مع العاملين، واسلوب الاحداث الحرة. وكما ذكرنا في منهجية البحث فان الباحثة سوف تستخدم استمارة الاستقصاء لجمع البيانات من عينة البحث.

المبحث الثالث الجانب العملي عرض وتحليل متغيرات البحث

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج تحليل اجابات العينة عن الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في مصرف الرافدين/ الادارة العامة. تشمل متغيرات الالتزام التنظيمي الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري وهي تمثل المتغيرات التفسيرية. أما المتغير الاستجابي فهو الرضا الوظيفي والذي سوف يقاس من خلال خمس فقرات وهي طبيعة العمل والاجر والعلاقة بالرؤساء والعلاقة بزملاء العمل وبينه العمل. ويوضح الجدول (3) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف الخاصة بفقرات المتغيرات.

أولاً : تحليل استجابات العينة حول المتغير التفسيري (الالتزام التنظيمي)

أ- تحليل متغير الالتزام العاطفي

بلغ المتوسط العام لهذا المتغير 4.11 وهو اعلى من الوسط الفرضي وبتشتت منخفض حيث بلغ الانحراف المعياري لفقرات هذا المتغير 0.164 وبلغت نسبة الاتفاق حوالي 77% على فقرات هذا المتغير. وقد حصلت الفقرة 4 من هذا المتغير على اعلى وسط حسابي وقدره 4.26 وبانحراف معياري 0.158 وكانت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة 80% مما يدل على شعور الموظفين عينة البحث بانهم جزء من المنظمة التي يعملون بها مما يشجعهم على الاستمرار بالعمل في هذا المصرف حتى سن التقاعد . بينما حصلت الفقرة الثالثة على اقل وسط حسابي (لكنه اكبر من الوسط الفرضي) ومقداره 4.04 وبانحراف معياري مقداره 0.165 وكانت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة 77% مما يدل على ان عينة البحث متفقة بشكل كبير بشعورها بانها جزء من عائلة مصرف الرافدين/ الادارة العامة وان مشاكل المصرف هي مشاكل الموظفين مما يشير الى اهتمامهم بالمشاكل التي تواجه المصرف وانهم راغبين بالمشاركة في حلها.

ب- تحليل متغير الالتزام المستمر

بلغ المتوسط العام لهذا المتغير 3.72 وهو اعلى من الوسط الفرضي وبتشتت منخفض حيث بلغ الانحراف المعياري 0.176 وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المتغير 62% مما يشير الى وجود اتفاق متوسط على فقرات هذا المتغير. وقد حصلت الفقرة 4 من هذا المتغير على اعلى وسط حسابي وقدره 3.94 وبانحراف معياري 0.182 وهو منخفض نسبياً وكانت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة 68% مما يدل على ان بقاء الموظفين عينة البحث في العمل بالمصرف هو مسألة ضرورية بقدر ما هو رغبة وانهم يرغبون بالاستمرار بالعمل في هذا المصرف حتى لو توفرت لهم فرص عمل بديلة في مصارف اخرى. بينما حصلت الفقرة الخامسة من المتغير على اقل وسط حسابي ومقداره 3.38 وبانحراف معياري 0.194 وهو منخفض نسبياً اما نسبة الاتفاق على هذه الفقرة فقد كانت بحدود 54% وهي نسبة مقبولة مما يدل على ان حوالي نصف عينة البحث تعتقد بان فرص العمل المطروحة امامهم قليلة في حال تركهم للعمل في هذا المصرف.

ج- تحليل متغير الالتزام المعياري

بلغ المتوسط العام لهذا المتغير 4.14 وهو اعلى من الوسط الفرضي وبتشتت منخفض حيث بلغ الانحراف المعياري 0.162 وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المتغير حوالي 80% مما يشير الى وجود اتفاق عالي على فقرات هذا المتغير، وقد حصلت الفقرة الثالثة من هذا المتغير على اعلى وسط حسابي ومقداره 4.32 وبانحراف معياري قدره 0.151 وبلغت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة 87% مما يشير الى ان عينة البحث تشعر بالالتزام اخلاقي للاستمرار بالعمل في هذا المصرف. اما الفقرة الثانية من هذا المتغير فقد حصلت على اقل معدل ويبلغ 4.26 وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري قدره 0.149 وبلغت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة 87% مما يشير الى اعتقاد غير مطلق بين افراد عينة البحث بأن ولاء الموظف يجب ان يكون للمنظمة التي يعمل بها.

ثانياً : تحليل نتائج المتغير الاستجابي (الرضا الوظيفي)

بلغ المتوسط العام لهذا المتغير 3.97 وهو اعلى من الوسط الفرضي وبتشتت منخفض حيث بلغ الانحراف المعياري 0.166 وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المتغير 72%، مما يشير الى وجود اتفاق عالي على فقرات هذا المتغير ،

جدول (3) نتائج تحليل استبانة البحث

المتغيرات	الفترات	التكرار	%	الاتفاق تماماً	الاتفاق	غير متأكد	الاتفاق	الاتفاق تماماً	الاتفاق	غير متأكد	الاتفاق	الاتفاق تماماً	الاتفاق	الاحتراف	معامل الاختلاف
الالتزام المعاطفي	1	24	0.51	10	0.21	7	0.15	4	0.09	2	0.043	4.06	0.171	0.042	
	2	23	0.49	15	0.32	5	0.11	2	0.04	2	0.043	4.17	0.154	0.037	
	3	21	0.45	15	0.32	5	0.11	4	0.09	2	0.043	4.04	0.165	0.041	
	4	27	0.57	11	0.23	5	0.11	2	0.04	2	0.043	4.26	0.158	0.037	
	5	21	0.45	14	0.30	5	0.11	5	0.11	2	0.043	4.00	0.170	0.043	
الوسط			0.49	0.28				0.07			0.043	4.11	0.164		
				0.77					0.11						
الالتزام المستمر	6	17	0.36	14	0.30	8	0.17	6	0.13	2	0.043	3.81	0.172	0.045	
	7	15	0.32	15	0.32	12	0.26	3	0.06	2	0.043	3.81	0.158	0.042	
	8	16	0.34	11	0.23	11	0.23	7	0.15	2	0.043	3.68	0.176	0.048	
	9	22	0.47	10	0.21	8	0.17	4	0.09	3	0.064	3.94	0.182	0.046	
	10	12	0.26	13	0.28	8	0.17	9	0.19	5	0.106	3.38	0.194	0.057	
			0.35	0.27				0.12			0.060	3.72	0.176		
				0.62					0.18						
الالتزام المعيارى	11	22	0.47	12	0.26	5	0.11	6	0.13	2	0.043	3.98	0.177	0.044	
	12	24	0.51	17	0.36	2	0.04	2	0.04	2	0.043	4.26	0.149	0.035	
	13	27	0.57	14	0.30	2	0.04	2	0.04	2	0.043	4.32	0.151	0.035	
	14	20	0.43	10	0.21	8	0.17	7	0.15	2	0.043	3.83	0.181	0.047	
	15	26	0.55	15	0.32	2	0.04	2	0.04	2	0.043	4.30	0.150	0.035	
			0.51	0.29				0.08			0.043	4.14	0.162		
				0.80					0.12						
الرضا الوظيفي	16	22	0.47	17	0.36	3	0.06	3	0.06	2	0.043	4.15	0.156	0.038	
	17	20	0.43	13	0.28	6	0.13	6	0.13	2	0.043	3.91	0.175	0.045	
	18	26	0.55	12	0.26	5	0.11	2	0.04	2	0.043	4.23	0.157	0.037	
	19	16	0.34	16	0.34	9	0.19	4	0.09	2	0.043	3.85	0.162	0.042	
	20	17	0.36	10	0.21	11	0.23	7	0.15	2	0.043	3.70	0.178	0.048	
			0.43	0.29				0.09			0.04	3.97	0.166		
				0.72					0.14						

بعبارة أخرى ان طبيعة العمل والاجر والعلاقة بالرؤساء والعلاقة بزملاء العمل وبيئة العمل تشكل عناصر مهمة في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر عينة البحث. وقد حصلت الفقرة الثالثة (الرضا عن طبيعة العمل) على اعلى وسط حسابي ومقداره 4.23 وبانحراف معياري مقداره 0.157 وهو منخفض وقد بلغت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة 81%، بينما حصلت الفقرة الخامسة (بيئة العمل) على اقل وسط حسابي ومقداره 3.70 وبانحراف معياري 0.178 وهو منخفض نسبياً، وقد بلغت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة 57% ونسبة عدم الاتفاق 14% بينما نسبة غير متأكد كانت 29%.

ثالثاً : تحليل نتائج الارتباط بين المتغيرات المستقلة (الالتزام التنظيمي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

يستعرض الجدول (4) نتائج حساب معامل الارتباط بين كل متغير من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. ويتضح من هذا الجدول بأن هناك ارتباطاً موجباً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، معنى ذلك ان العلاقة طردية بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، وبعبارة أخرى فإن زيادة الالتزام التنظيمي وتذليل العقبات امام زيادته من شأنها تمهيد الطريق لزيادة الرضا الوظيفي. وقد حقق المتغير الاول (الالتزام العاطفي) أعلى قيمة معامل ارتباط موجبة وهي 0.59 وكانت قيمة معامل الارتباط هذه معنوية بمستوى 0.05 (اختبار جانين). اما قيمة معامل التحديد لهذا المتغير فقد كانت 0.35. ويشير معامل التحديد الى جودة أنموذج الانحدار اذ كلما اقتربت قيمته من 100% كلما دل ذلك على جودة أنموذج الانحدار لتمثيل الظاهرة المدروسة.

أما المتغير الثاني (الالتزام المستمر) فقد حقق قيمة معامل ارتباط قدرها 0.75 وهي اكبر من قيمة معامل الارتباط الذي حصل عليه المتغير الاول (الالتزام العاطفي) وكانت قيمة معامل الارتباط هذه معنوية بمستوى 0.05 (اختبار جانين). اما قيمة معامل التحديد لهذا المتغير فقد كانت 0.56. وتشير قيمة معامل الارتباط التي حققها هذا المتغير الى ان هناك علاقة طردية قوية بين الالتزام المستمر والرضا الوظيفي اي انه كلما زاد الالتزام المستمر كلما ارتفعت قيمة الرضا الوظيفي لدى عينة البحث. أما المتغير الثالث وهو الالتزام المعياري فقد حصل على معامل ارتباط قيمته 0.69 وهي علاقة قوية طردية اي انه كلما زادت قيمة الالتزام المعياري كلما ازدادت قيمة الرضا الوظيفي، وقد اظهر التحليل الاحصائي بأن العلاقة بين هذا المتغير والرضا الوظيفي هي علاقة معنوية بمستوى 0.05 (اختبار جانين). اما قيمة معامل التحديد لهذا المتغير فقد كانت 0.48 وهي تشير الى جودة أنموذج الانحدار لهذا المتغير. ونظراً لكون جميع اختبارات معاملات الارتباط معنوية فإن هذا التحليل يؤيد كليا صحة الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على ان "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي".

جدول (4)
مصفوفة ارتباط المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع

المتغير التفسيري الالتزام التنظيمي	ارتباط بيرسون r	معامل التحديد r^2	المتغير الاستجابي (الرضا الوظيفي)			نتيجة الاختبار <i>Two tail test</i>
			قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية <i>sig. level</i>	
الالتزام العاطفي	0.59	0.35	0.205	4.37	0.05	معنوي
الالتزام المستمر	0.75	0.56	0.205	6.66	0.05	معنوي
الالتزام المعياري	0.69	0.48	0.205	5.61	0.05	معنوي

رابعاً : تحليل اثر المتغيرات المستقلة (الالتزام التنظيمي) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) يوضح الجدول (5) تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ويتضح من الجدول بأن اقوى معامل تأثير (B) (قيمة موجبة) قد حصل عليه متغير الالتزام المستمر وقيمته 0.95، اي ان تغييرا قيمته 1 في الالتزام المستمر سوف يزيد مقدار الرضا الوظيفي بمقدار 0.95. اما بالنسبة لمتغير الالتزام العاطفي فقد بلغت قيمة معامل التأثير 0.73، اي ان تغييرا قيمته 1 في هذا المتغير سوف يزيد من قيمة الرضا الوظيفي بمقدار 0.73. واخيرا فقد اظهر التحليل بأن قيمة معامل التأثير لمتغير الالتزام المعياري 0.71 وهو اقل من معامل التأثير للمتغيرين السابقين، وتشير هذه القيمة الى ان احداث تغيير مقداره 1 سوف يزيد من الرضا الوظيفي بمقدار 0.71. وبما ان نتائج الاختبار كانت معنوية فإنه يتم قبول الفرضية الثانية والتي تنص على ان " هناك تأثير ذا دلالة معنوية لابعاد الالتزام التنظيمي في الرضا الوظيفي"

جدول (5)
مصفوفة قيم تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

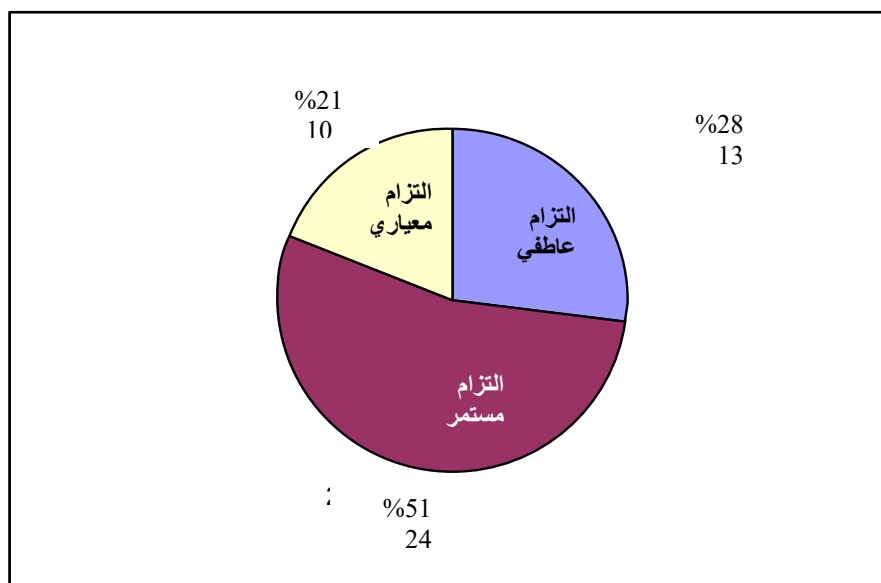
المتغيرات المستقلة (الالتزام المعياري)	مستوى المعنوية <i>sig. level</i>	القيمة الجدولية T_{tab}	القيمة المحسوبة T_{cal}	المتغير التابع (الرضا الوظيفي)		نتيجة الاختبار <i>Two tail test</i>
				قيمة بيتا B	Intercept a	
الالتزام العاطفي	0.05	0.126	0.871	0.73	0.33	معنوي
الالتزام المستمر	0.05	0.126	0.778	0.95	1.35	معنوي
الالتزام المعياري	0.05	0.126	0.791	0.71	1.25	معنوي

خامساً : اختبار الفرضيتين الرابعة والخامسة

لاختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على انه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة والرضا الوظيفي"، فقد تم حساب معامل الارتباط بين متغيرات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.709 وهو ارتباط قوي وموجب ومعنوي بمستوى معنوية 5% (اختبار جانبيين) ، ويشير الى ان 70% من التغيرات التي تحدث في الرضا الوظيفي تفسر بالالتزام التنظيمي مما يؤيد صحة هذه الفرضية. اما قيمة معامل التحديد والتي تشير الى جودة أنموذج الانحدار فقد بلغت 0.503 اذا انه كلما اقتربت هذه النسبة من 100% كلما تحسنت جودة أنموذج الانحدار. اما الفرضية الرابعة والتي تنص على انه " يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لابعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة في الرضا الوظيفي" فقد افادت نتائج التحليل الاحصائي بأن القيمة الثابتة (a) و بيتا (B) كانتا على التوالي 1.01 و 0.744 أي ان زيادة وحدة واحدة في الالتزام التنظيمي سوف يزيد الرضا الوظيفي بمقدار 0.744، وأشارت نتائج الاختبار بأن قيمة بيتا معنوية بمستوى 5% (اختبار جانبيين) مما يؤيد صحة هذه الفرضية .

سادساً : الالتزام التنظيمي لدى عينة البحث

ان التحليل السابق قد انصب على اجابات عينة البحث عن الفقرات من 1 الى 20 من الاستبانة، اما السؤال رقم 21 فقد كان الهدف منه معرفة نوع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين ممثلة بعينة البحث، ومن خلال الاجابات ظهر بأن عدد افراد عينة البحث الذين يشعرون بأن التزامهم التنظيمي عاطفي ومستمر ومعيارى هو 13 و 24 و 10 على التوالي وهذه النتيجة تدل الى ان غالبية افراد العينة تشعر بان التزامها مستمر أي ان العوامل المادية تعمل عملها في بقاء الموظف مستمرا بالعمل في مصرف الرافدين/ الادارة العامة، والشكل (2) يوضح توزيع عينة البحث حسب التزامهم التنظيمي.



الشكل (2)
توزيع عينة البحث حسب التزمهم التنظيمي

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- 1- يعد الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي من المتطلبات الأساسية لاستمرار المنظمات الخدمية في مواجهة التحديات التي تواجهها هذه المنظمات في الوقت الراهن، فالمنافسة بين المصارف الحكومية والاهلية قائمة لامحالة منذ عقود أصبحت واقعا لا بد من مواجهته عن طريق التميز بالموارد البشرية التي تدير عملية تقديم الخدمة المصرفية للزبائن.
- 2- ان الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي قد اثارا اهتمام المختصين بالموارد البشرية نظرا لعلاقة هذين الموضوعين الايجابية برضا الزبون والانتاجية والربحية وقدرة المنظمة على الاحتفاظ بالزبائن.
- 3- افادت نتائج تحليل الاستبانة بأن 28% من الموظفين عينة البحث يعتقدون بأن التزمهم عاطفي، ويشير ذلك الى ان ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي من شأنه زيادة الالتزام العاطفي لان الموظف الذي يشعر بقبالة في مهنته فمن المؤكد ان يشعر بالتمتع عاطفي اكثر من غيره تجاه المصرف. كما ظهر بان هناك علاقة طردية معنوية بين الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي مما يدل الى ان الرضا الوظيفي يرجع الى شعور الموظف بالتمتع عاطفي او ارتباط وجداني بالمصرف وسبب ذلك يعود الى تطابق اهداف هذه الفئة من الموظفين مع اهداف المصرف.
- 4- توضح نتائج تحليل الاستبانة بأن 51% من الموظفين عينة البحث يعتقدون بأن التزمهم مستمرا، ويشير ذلك الى ان ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي من شأنه زيادة الالتزام المستمر لان الموظف الذي يشعر بان تركه للوظيفة يترتب عليه تكاليف مرتفعة (مثل خسارة الراتب والامتيازات ومكافأة نهاية الخدمة) سوف يستمر بالعمل في المصرف للمحافظة على المكاسب التي يحصل عليها.
- 5- عكست نتائج تحليل الاستبانة بأن 21% من عينة البحث يعتقدون بأن التزمهم معياري، ويشير ذلك الى ان ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي من شأنه زيادة الالتزام المعيارى لان الموظف الذي يشعر بان عليه مسؤولية اخلاقية للاستمرار بالعمل وبذل جهود استثنائية لتطوير المصرف سينشأ لديه التزاماً معيارياً . وتدل علاقة الارتباط بين الالتزام المعيارى والرضا الوظيفي الى ان 69% من الرضا الوظيفي يرجع تفسيره الى شعور الموظف بالتمتع معياري وسبب ذلك يعود الى ان الموظف يشعر بمسؤولية اخلاقية للاستمرار بالعمل في المصرف.

ثانياً : التوصيات

- 1- اهتمام ادارة المصرف باتخاذ جملة من الاجراءات الهدف منها تعزيز الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي من خلال منح الثقة واعطاء الفرصة للموظفين للمشاركة في صنع القرارات حسب تخصصاتهم مما يمنح الفرصة لهم لاثبات مهاراتهم وابداعاتهم.
- 2- المحافظة على سلم الرواتب في المصرف وتحسينه اذا تهيأت الظروف المالية للمصرف او تقديم مكافآت للاحتفاظ بالملاك الوظيفي في المصرف.
- 3- دعم الدراسات التي تبحث في موضوع الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للكشف عن العوامل التي تؤدي الى انخفاضهما في المصرف بين الموظفين.

- 4- العمل على تعزيز الالتزام العاطفي والمعياري باعتبارهما قد حصلا على نسب أقل من نسبة الالتزام المستمر، من خلال تنمية الشعور بالانتماء للمصرف والرغبة في تطويرها وكذلك من خلال اختيار موظفين تنطبق اهدافهم مع اهداف المصرف.
- 5- اعادة اجراء هذا البحث بعد سنتين مثلا لقياس مدى التغير في نوع الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا لدى الموظفين ومقارنة النتائج للوقوف على التغير الحاصل واتخاذ اجراءات تصحيحية اذا تطلب الامر ذلك.
- 6- زيادة اهتمام ادارة المصرف بمشاكل الموظفين وزيادة الشعور لديهم بأن الادارة العليا تنطلع الى تطوير المصرف من خلال الموظفين وانها تهتم بهم وتسعى الى تامين جهودهم ومكافئتهم.

المصادر

المصادر العربية:

1. البياتي، سحر انور، 2010، الاغتراب وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين والتنفيذيين في وزارة البلديات والاشغال العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. الطائي، رنا ناصر، 2007، الاماط القيادية والثقة التنظيمية واثرها في الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، بحث ماجستير غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
3. الهيتي، محمود أسماعيل، 2014، تعزيز الالتزام التنظيمي وعلاقته بأنضباط الاطباء: بحث استطلاعي في مستشفى الرمادي التعليمي، بحث دبلوم عالي غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
4. عباس، سهيلة محمد، 2006، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2006.

المصادر الانكليزية:

1. Allen, N. J. and Meyer, J. P., (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, Journal of Occupational Psychology, 63, pp.1-18.
2. Alfonso, Sousa-Poza & Andrés A. Sousa-Poza, (2000), Well – being at Work: A Cross-National Analysis of the Levels and Determinants of Job Satisfaction, Journal of SocioEconomics ,Vol. 29, No. 6, Pp. 517–538.
3. Aquino, K. et al., (1997), Integrating justice constructs into the turnover process: a test of a referent cognitions model, Academy of Management Journal, 40, pp. 1208–1227.
4. Bakhshi, A., Kumar, K. and Rani, E., (2009), Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment, International Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 9, pp. 85-90.
5. Becker, T. E., (1992), Foci and bases of commitment: are the distinctions worth making?, Academy of Management Journal, 35, pp. 232–244.
6. Bidyut, B.N. and Barua, M., (2014), Factors Influencing Employee's Job Satisfaction: An Empirical Study among Employees of Automobile Service Workshops in Assam, Journal of IFBM Vol. 2, No. 7, p. 312.
7. Bugra, E., (2016), Impact of Certified Training Programs on Health Professionals' Levels of Organizational Commitment, Sanitas Magisterium, Vol. 2, No. 1, pp. 5-22.
8. Ghazzawi, I., (2008), Job Satisfaction antecedents and consequences: A new conceptual framework and research agenda, Business Review, Vol. 11, No. 2, pp. 1-10.
9. Judge, T, Bono, J. and Lock, A., (2000), Personality and Job Characteristics, Journal of Applied Psychology, Vol. 85, No. 2, pp. 237-249.
10. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K., (2001), The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative And Quantitative Review. Psychological Bulletin, 127(3), 376-407.
11. Kabir, M.N., & Mosammod Mahamuda Parvin, (2011), "Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector", Australian Journal of Business and Management Research, Vol. 1, No. 9, Pp. 113–123.
12. Kathawala Y., M. Kevin & E. Dean, (1990), Preference between Salary or JS Increase, International Journal of Manpower, Vol. 11, No. 7, 711–722.
13. Kaur, K., Sandhu, H., (2010), Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry, International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 12, pp. 20-43.
14. Lipinskiene, D., (2008), The examination of Relationship between organizational commitment and job satisfaction of employees, Ekonomika ir vadyba, vol. 4, No. 13, PP. 282 -289.
15. McDonald, S. and MacIntyre, P., (1997), The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates, Employee Assistance Quarterly, 13(2), pp. 1-16.

16. Mukerjee, A. & Malhorta, N., (2004) , The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer contact employees in banking call centre. Journal of services marketing , 18(3), 162-174.
17. Meyer, J. P. and Allen, N. J., (1991), A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review, 1, 61-68.
18. Meyer, J. P. & Allen, N. J., (1997) , Commitment in the Work Place: Theory, Research and Application, Thousand Oaks, CA: Sage, USA.
19. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C.A., (1993), Commitment to organizations and Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences. Journal of Vocational Behavior, Issue 61, PP. 20-52.
20. Meyer, John P., Stanley, David J., Herscovitch, Lynne, Topolnytsky, Laryssa, (2002), occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, Vol. 78, No. 4, PP. 538-551.
21. Pandey, C. and Khare, R., (2012), Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Loyalty, International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research, Vol. 1, No. 8, PP.26-42.
22. Robbins, S. and Judge, A., (2013), Organizational Behavior, Global Edition, Pearson, NJ, USA.
23. Robbins, S., (1993), Organizational Behavior: concepts, controversies and applications, 6th ed., New Jersey: Prentice-Hall, USA.
24. Saari, L. M. & Judge, T. A., (2004), Employee Attitudes And Job Satisfaction. Human Resource Management, 43, 395-407.
25. Spector, P., (2008), Industrial and Organizational Behavior, 5th ed., John Wily & Sons, USA.
26. Tutuncu, O. and Kucukusta, D., (2007), Relationship between Organizational Commitment and EFQM Business Excellence Model: A Study on Turkish Quality Award Winners, Total Quality Management, Vol. 18, No. 10. PP. 1083-1096.
27. Yilmaz, E., Ozerb, G. and Gunuk, M., (2014), Do Organizational Politics and Organizational Commitment Affect Budgetary Slack Creation in Public Organization, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 12, No. 7, pp. 131-147

ملحق (1)

الجامعة المستنصرية

(أستاذة)

حضرة السيد/السيدة المحترم

أهديكم أطيب التحيات :

الاستبانة التي بين أيديكم أعدت لإغراض إنجاز البحث الموسوم (دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي) وهو بحث استطلاعي الهدف منه استطلاع آراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين/ الإدارة العامة لقياس مستوى الالتزام لديهم وتأثيره على الرضا الوظيفي. أرجو تفضلكم بالإجابة على فقرات الاستبانة نظراً لأهمية إجابكم على هذه الفقرات ، شاكرين تعاونكم لتشجيع البحث العلمي ، ودعم مسيرة العلم والمعرفة . سيكون التعامل مع البيانات بسرية تامة وإغراض البحث العلمي فقط ، لذلك لا حاجة لذكر القسم أو الاسم أو التوقيع. البيانات الشخصية والوظيفية

1- العمر : 25-30 31-40 41-50 51- فأكثر

2- الجنس : ذكر أنثى

3- المنصب الوظيفي: خبير مدير عام مدير قسم مدير شعبة

4- الشهادة : بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

5- سنوات الخدمة في المصرف: 1-5 6-10 11-15 16- فأكثر
يرجى وضع علامة (√) على الإجابة التي تمثل وجهة نظرك

أولاً : الالتزام العاطفي: يشير الى ارتباط الفرد الوجداني بالمنظمة، فالفرد الذي تتطابق اهدافه مع اهداف المنظمة يميل الى البقاء بالعمل في منظمته لانه يرغب بذلك

ت	الفقرة	الاجابة				
		1	2	3	4	5
		لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً
1	يسرني ممارسة مهنتي في هذا المصرف حتى بلوغي سن التقاعد					
2	اشعر بالارتياح عندما اناقش مشاكل المصرف مع زملائي في العمل					
3	اشعر بجد بأن مشاكل هذا المصرف هي مشاكلي ايضا					
4	يمثل هذا المصرف بالنسبة لي " عائلة " وأنا احد افرادها					
5	أشعر بأنني مرتبط عاطفيا بهذا المصرف					

ثانياً : الالتزام المستمر: يشير الى شعور الفرد بأن تركه للمنظمة سوف يترتب عليه تكاليف مرتفعة تتمثل بخسارة الراتب والامتيازات الاقتصادية مثل الترفيات او الراتب التقاعدي، والتكاليف الاجتماعية مثل خسارة العلاقة بزملاء العمل.

ت	الفقرة	الاجابة				
		1	2	3	4	5
		لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً
1	أخشى ترك وظيفتي في هذا المصرف قبل تأمين وظيفة في مكان اخر					
2	يصعب علي ترك وظيفتي في هذا المصرف، حتى لو اردت ذلك					
3	اعتقد بأنني سأتضرر من الناحية المالية كثيراً اذا ما تركت العمل في هذا المصرف					
4	بقائي في هذا المصرف هو مسألة ضرورية بقدر ما هو رغبة					
5	اعتقد بأن فرص العمل المطروحة امامي قليلة في حال تركي العمل في هذا المصرف					

ثالثاً : الالتزام المعياري: يشير الى شعور الفرد بأن عليه مسؤولية اخلاقية بضرورة الاستمرار بالعمل في المنظمة من منطلق رد الجميل وبذل جهود استثنائية لتطوير المنظمة.

ت	الفقرة	الاجابة				
		1	2	3	4	5
		لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً
1	اعتقد بأنه من الأفضل للموظف ان يمارس مهنته في مصرف واحد فقط					
2	اشعر بأن ولاء الفرد يجب ان يكون مطلقا للمصرف الذي يعمل فيه					
3	اشعر بالالتزام اخلاقي للاستمرار بالعمل في هذا المصرف					
4	ارغب بالاستمرار بالعمل في هذا المصرف حتى لو حصلت على فرصة افضل في مصرف آخر					
5	علمتني تجارب الحياة بأن على المرء ان يكون مخلصا للمنظمة التي يعمل بها					

رابعاً : الرضا الوظيفي: يشير الى مجموع المشاعر والمعتقدات الايجابية التي يكونها الفرد عن عمله الحالي.

ت	الفقرة	الاجابة				
		1	2	3	4	5
		لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً
1	اشعر بالرضا في العمل مع زملائي في المصرف					
2	اشعر بالرضا في العمل تحت اشراف رئيسي المباشر					
3	اشعر بالرضا عن مهنتي التي أمارسها في المصرف					
4	اشعر بالرضا عن الراتب الذي ألقاضه في المصرف					
5	بيئة العمل في هذا المصرف افضل من المصارف الاخرى التي اعرفها					

خامساً : أشعر بأن نوع الالتزام الذي أحمله تجاه هذا المصرف هو التزام (اختر واحدة رجا) :
عاطفي مستمر معياري

.....
.....
.....