

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي في شركة
موبايلي بمدينة جدة.

محمد إبراهيم النقي

222001295

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – 2025
قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	12
2	مخطط الشكل المقترح	16

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	4
1.1. المقدمة:	5
1.2. مشكلة الدراسة	7
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	7
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	7
1.3. أهمية الدراسة	8
1.3.1. على المستوى النظري:	8
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	8
1.4. أسئلة الدراسة	9
1.5. أهداف الدراسة	10
1.6. فرضيات الدراسة	11
1.7. نموذج الدراسة	12
1.8. منهجية الدراسة	13
1.9. الدراسة الميدانية	15
1.10. مخطط المشروع المقترح	16
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.	1
	7
2.1. المقدمة:	18
2.2. المتغير المستقل	19
2.3. المتغير التابع	20
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	21
2.5. الخاتمة	22
قائمة المراجع	29

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعد الموارد البشرية العنصر الأهم في نجاح أي منظمة، فهي المحرك الأساسي لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها. وفي بيئة العمل الحالية، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في المحافظة على مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بين موظفيها، لما لذلك من تأثير مباشر على مستوى الالتزام التنظيمي. وتعد شركة موبايلى بمدينة جدة واحدة من أبرز شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، حيث تعتمد على كوادر بشرية متنوعة تتطلب بيئة عمل محفزة لضمان أدائها الفعال. غير أن انخفاض الرضا الوظيفي في بعض الجوانب مثل بيئة العمل، أو أساليب القيادة، أو نظام الحوافز قد يؤدي إلى ضعف الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، مما ينعكس سلباً على الأداء العام للشركة. ومن هنا جاءت الحاجة إلى دراسة أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي في شركة موبايلى بمدينة جدة.

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في بيئات مختلفة. فقد أظهرت دراسة أجريت في المستشفيات السعودية وجود علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما يؤكد أن الموظفين الراضين أكثر ارتباطاً بمؤسساتهم. كما أظهرت دراسات أخرى أن بيئة العمل الإيجابية والإشراف الجيد ونظام المكافآت العادل من العوامل المؤثرة في تعزيز الالتزام التنظيمي. وأشارت دراسة في قطاع الاتصالات السعودي إلى أن زيادة رضا الموظف عن عمله تؤدي إلى ارتفاع في مستوى التزامه التنظيمي، وبالتالي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتقليل معدل دوران الموظفين. وتشير هذه الأدبيات إلى أهمية فهم العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في بيئة العمل السعودية، خصوصاً في الشركات الكبرى مثل شركة موبايلى.

على الرغم من وجود عدد كبير من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، إلا أن معظمها ركز على القطاعات الحكومية أو التعليمية، بينما ندر الاهتمام بقطاع الاتصالات السعودي تحديداً، وبالأخص بشركة موبايلى في مدينة جدة. كما أن هناك نقصاً في الدراسات التطبيقية التي تربط بين مستويات الرضا الوظيفي لموظفي الشركة وأثرها الفعلي على التزامهم التنظيمي، إلى جانب غياب التحليل الميداني الذي يوضح أبعاد العلاقة في سياق ثقافي وتنظيمي خاص بمدينة جدة. وبالتالي، تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوات من خلال دراسة ميدانية دقيقة تربط بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في شركة موبايلى بمدينة جدة.

تستهدف هذه الدراسة العاملين في شركة موبايلى بمدينة جدة بمختلف إداراتهم ومستوياتهم الوظيفية، بالإضافة إلى القيادات الإدارية المسؤولة عن تطوير بيئة العمل في الشركة. وتتبع أهمية المشكلة من أن انخفاض الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى ضعف الالتزام التنظيمي، وهو ما ينعكس سلباً على الإنتاجية ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها الشركة لعملائها. كما أن تعزيز رضا الموظفين يساهم في رفع روحهم المعنوية وتحسين ولائهم المؤسسي، مما يؤدي إلى استقرار الكفاءات البشرية في سوق عمل تنافسي مثل سوق الاتصالات السعودي.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة موبايلى بمدينة جدة، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي (بيئة العمل، العلاقات الإنسانية، نظام المكافآت، الإشراف، وفرص التطور) ومستوى الالتزام التنظيمي. كما تسعى إلى تقديم مقترحات عملية تساعد إدارة الشركة في تعزيز رضا الموظفين بما ينعكس إيجابياً على ولائهم وأدائهم المؤسسي.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه شركة موبايلى بمدينة جدة تحديًا يتمثل في المحافظة على مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي بين موظفيها، حيث تشير الملاحظات الميدانية إلى أن تراجع الرضا الوظيفي في بعض الجوانب يؤدي إلى انخفاض الولاء التنظيمي. ومع التغيرات المستمرة في بيئة العمل والضغوط التنافسية، أصبح من الضروري دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين لتحديد مدى تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي داخل الشركة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم وفرة الدراسات في مجال السلوك التنظيمي، إلا أن هناك فجوات واضحة في الجانب النظري تتعلق بتطبيق المفاهيم على بيانات العمل المحلية في المملكة العربية السعودية، وبالأخص في شركات الاتصالات. كما أن الأدبيات السابقة لم تُبرز بشكل كافٍ الدور الوسيط للرضا الوظيفي في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات الخدمية ذات الطبيعة التنافسية العالية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

عمليًا، تفتقر الدراسات الحديثة إلى أبحاث ميدانية تركّز على شركة موبايلى تحديدًا في مدينة جدة، وعلى تحليل مدى تأثير سياسات الموارد البشرية فيها على التزام الموظفين. كما لم تُترجم نتائج الدراسات السابقة إلى استراتيجيات عملية يمكن تطبيقها داخل الشركة لتحسين الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام التنظيمي. ومن هنا تبرز الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة التي تُسهم في تقديم حلول واقعية مبنية على بيانات ميدانية. ويهدف هذا السؤال إلى التحقق من العلاقة المباشرة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في بيئة العمل بشركة موبايلى، ومعرفة مدى تأثير رضا الموظفين في رفع مستوى انتمائهم وولائهم التنظيمي.

1.3. أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذا البحث من كونه يسعى إلى فهم أحد أهم العوامل التي تؤثر في أداء المؤسسات وهو الرضا الوظيفي، ومدى تأثيره في تعزيز الالتزام التنظيمي، خصوصًا في شركة موبايلى بمدينة جدة، التي تمثل نموذجًا مهمًا للشركات السعودية الكبرى.

1.3.1. على المستوى النظري:

من الناحية النظرية، يسهم البحث في إثراء المعرفة العلمية بمجال السلوك التنظيمي، من خلال دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات السعودي. كما أنه يقدم نموذجًا محليًا يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية مماثلة داخل بيئات العمل السعودية والعربية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، تُعد نتائج هذه الدراسة أداة مهمة لإدارة الموارد البشرية في شركة موبايلى، حيث تمكّنها من تحديد العوامل التي تؤثر في رضا الموظفين وتطوير برامج تحفيزية تعزز التزامهم التنظيمي. كما يمكن تطبيق نتائج البحث في تطوير سياسات التوظيف، وتحسين بيئة العمل، وتصميم أنظمة حوافز فعّالة تسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية واستقرار القوى العاملة بالشركة.

1.4. أسئلة الدراسة

تم إعداد أسئلة الدراسة وفق معايير دقيقة لضمان الملاءمة، الوضوح، الخصوصية، الجدوى، والارتباط، وهي موجهة للتحقق من العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة موبايلى بمدينة جدة. الأسئلة تم صياغتها لتغطي كل جوانب الدراسة وتحليلها بشكل متعمق:

1. ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة موبايلى في جدة؟
هذا السؤال يركز على العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، مع التأكيد على أهمية كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي، بما يشمل بيئة العمل، العلاقات الإنسانية، الحوافز، الإشراف، وفرص التطوير.
2. أي من أبعاد الرضا الوظيفي لها التأثير الأكبر على الالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركة؟
يهدف هذا السؤال إلى تحديد أي عناصر الرضا الوظيفي أكثر أهمية وتأثيراً في تعزيز الالتزام التنظيمي، وبالتالي مساعدة الإدارة على توجيه السياسات الداخلية بما يتناسب مع الأولويات العملية.
3. كيف يساهم الرضا الوظيفي في تعزيز ولاء الموظفين واستقرارهم في الشركة؟
يستهدف هذا السؤال فهم الأثر النوعي للرضا الوظيفي على سلوكيات الموظفين وولائهم للشركة، بما في ذلك تقليل معدلات الدوران الوظيفي ورفع الاستقرار الوظيفي، وهو أمر ضروري في الشركات التنافسية.
4. هل هناك علاقة بين مستويات الرضا الوظيفي في الإدارات المختلفة وبين الالتزام التنظيمي؟
هذا السؤال يبحث في الاختلافات الداخلية بين الإدارات المختلفة بالشركة، لمعرفة ما إذا كانت البيئة الإدارية أو طبيعة العمل تؤثر على مستوى الرضا والالتزام، ويساعد على استهداف الحلول لكل إدارة على حدة.
5. ما الإجراءات العملية التي يمكن تطبيقها لتحسين رضا الموظفين وبالتالي رفع مستوى الالتزام التنظيمي؟
هذا السؤال يركز على جانب التطبيق العملي، من خلال تحديد الحلول والتدخلات التي يمكن أن تساعد في تحسين بيئة العمل وزيادة ولاء الموظفين والتزامهم التنظيمي بشكل مستدام.

1.5. أهداف الدراسة

تم تحديد أهداف الدراسة بطريقة واضحة ومتراصة مع أسئلة البحث، بحيث تعكس الرؤية العلمية والتطبيقية للموضوع:

1. دراسة تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة موبايلى في جدة:
يهدف هذا الهدف إلى قياس العلاقة بين المتغيرين وتحليل الأثر المباشر لكل بُعد من أبعاد الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، وذلك لتقديم صورة دقيقة عن الواقع العملي في بيئة الشركة.
2. التعرف على مستويات الرضا الوظيفي وأبعاده المختلفة داخل الشركة:
يركز هذا الهدف على معرفة مدى رضا الموظفين في جميع أبعاد الرضا الوظيفي، من بيئة العمل، العلاقات الإنسانية، الحوافز، الإشراف، وفرص التطوير، بما يساعد في بناء قاعدة بيانات دقيقة حول الواقع الداخلي للموظفين.
3. تقييم مدى التزام الموظفين تجاه الشركة وعلاقته بالرضا الوظيفي:
يهدف هذا الهدف إلى دراسة درجة التزام الموظفين بأداء واجباتهم المهنية والانتماء للشركة، وكيفية ارتباط هذا الالتزام بمستوى رضاهم الوظيفي، بما يساعد الإدارة على معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء المؤسسي.
4. اقتراح استراتيجيات عملية لتعزيز الرضا الوظيفي ورفع الالتزام التنظيمي:
يركز هذا الهدف على الجانب التطبيقي، من خلال تقديم توصيات واستراتيجيات قابلة للتطبيق لتحسين بيئة العمل وتعزيز الالتزام التنظيمي بين الموظفين، بما يساهم في تطوير الأداء العام للشركة.
5. توليد رؤى علمية وإدارية يمكن أن تساهم في تحسين بيئة العمل والأداء المؤسسي:
يسعى هذا الهدف إلى استخراج نتائج بحثية يمكن أن تكون مرجعاً لإدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، وتعزيز الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

1.6. فرضيات الدراسة

تم تحديد أربعة فرضيات رئيسية، لضمان شمولية التحليل العلمي ودقته:

1. الفرضية الصفرية (H1):

لا يوجد أثر للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة موبايلي بمدينة جدة.
تُستخدم هذه الفرضية كأساس لإثبات أو رفض العلاقة بين المتغيرين باستخدام التحليل الإحصائي.

2. الفرضية البديلة (H2):

يوجد أثر إيجابي للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة موبايلي بمدينة جدة.
تُشير هذه الفرضية إلى وجود علاقة مباشرة بين المتغيرين، مع التوقع بأن زيادة الرضا الوظيفي تؤدي إلى رفع مستوى الالتزام التنظيمي.

3. الفرضية الاتجاهية (H3):

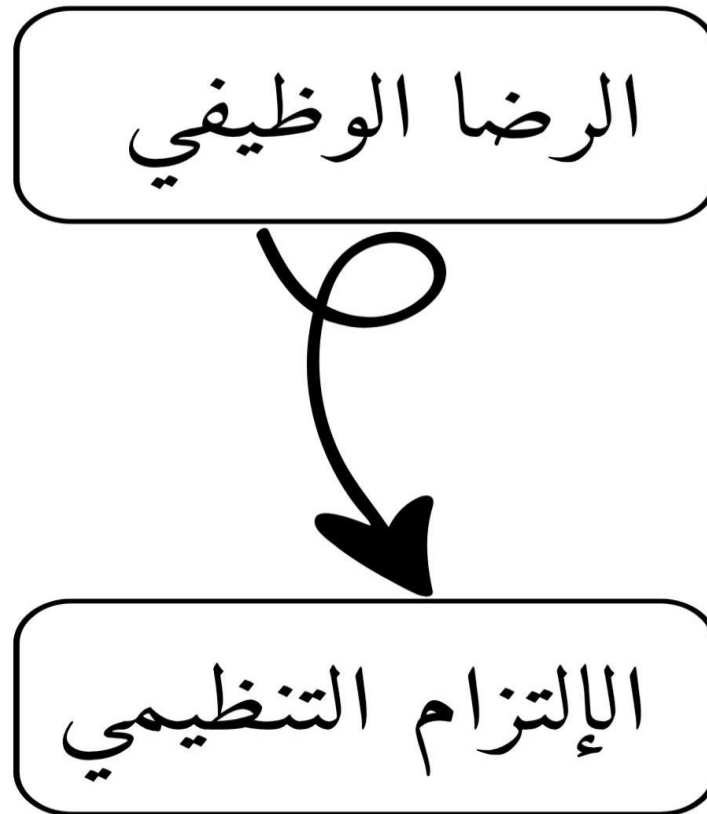
ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركة.
تركز هذه الفرضية على تحديد اتجاه العلاقة بين المتغيرين، بحيث تكون العلاقة متوقعة وواضحة: كلما زاد الرضا، ارتفع الالتزام.

4. الفرضية غير الاتجاهية (H4):

يوجد علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة موبايلي بمدينة جدة دون تحديد اتجاه العلاقة.

تُستخدم هذه الفرضية لاستكشاف العلاقة بين المتغيرين بدون افتراض مسبق حول اتجاهها، ما يتيح مجالاً للتحليل الاستكشافي.

1.7. نموذج الدراسة



الشكل (1) نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1. فلسفة البحث

تعتمد فلسفة هذا البحث على المنظور الوضعي (Positivism)، حيث يسعى الباحث إلى دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بطريقة علمية وموضوعية. الفلسفة الوضعية تسمح بقياس المتغيرات بدقة، والتحليل الكمي للبيانات، للوصول إلى استنتاجات قابلة للتعميم على عينة الدراسة.

2. منهج البحث

يعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم وصف الواقع الحالي لمستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة موبايلى في جدة، وتحليل العلاقة بين المتغيرات لتحديد مدى تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي.

3. استراتيجية البحث

تقوم استراتيجية البحث على استبيانات ميدانية، يتم توزيعها على موظفي شركة موبايلى في الإدارات المختلفة، مع التركيز على جمع البيانات من عينات متنوعة لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية.

4. نوع البحث

البحث من نوع تطبيقي، حيث يهدف إلى الوصول إلى نتائج عملية يمكن أن تفيد إدارة الشركة في تحسين بيئة العمل وتعزيز الالتزام التنظيمي، مع إمكانية استخلاص توصيات قابلة للتطبيق على أرض الواقع.

5. الأفق الزمني

تمتد فترة الدراسة لتغطية الربع الأول من عام 2025، مع التركيز على قياس بيانات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي خلال فترة زمنية محددة لضمان دقة النتائج.

6. طرق جمع وتحليل البيانات

طرق جمع البيانات: استخدام الاستبيانات والمقابلات المباشرة مع الموظفين، بالإضافة إلى مراجعة الدراسات الميدانية السابقة والتقارير الداخلية للشركة.

طرق تحليل البيانات: تحليل البيانات الكمية باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS، لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار الفرضيات، بالإضافة إلى تحليل الارتباط والانحدار لتحديد تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي.

1.9. الدراسة الميدانية

الدراسة الميدانية تهدف إلى اختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال نماذج تطبيقية ودراسات سابقة، مع التركيز على القطاع السعودي وخصوصاً قطاع الاتصالات:

1. دراسة المستشفيات السعودية: أظهرت وجود ارتباط إيجابي كبير بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما يعكس أهمية الاهتمام بعوامل الرضا لتعزيز الالتزام الوظيفي. (Smj.org.sa)

2. دراسة موظفي القطاع الحكومي السعودي: بيّنت الدراسة أن رضا الموظفين مرتبط مباشرة بمستوى التزامهم التنظيمي، وأن انخفاض الرضا يؤدي إلى ضعف الولاء وزيادة معدلات الدوران الوظيفي. (Ijbssnet.com)

3. دراسة في قطاع الاتصالات السعودي: أكدت الدراسة أن رضا الموظف عن بيئة العمل ونظام الحوافز وفرص التطوير يؤثر بشكل ملموس على الالتزام التنظيمي، مما يوضح أهمية الرضا في تحسين أداء الشركات الخدمية التنافسية. (Submissions.ijqm.org)

4. دراسة محلية على شركات الاتصالات السعودية: أظهرت أن تحسين الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض معدل الدوران الوظيفي ورفع الأداء المؤسسي، وهو ما يعزز العلاقة بين رضا الموظفين والالتزام التنظيمي بشكل عملي. (Aja.journals.ekb.eg)

1.10. مخطط المشروع المقترح

مقدمة - مشكلة الدراسة - أهداف الدراسة - فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
استعراض الدراسات السابقة	الفصل الثاني : الإطار النظري
فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجيات البحث - نوع البحث - الأفق الزمني - طرق جمع و تحليل البيانات	الفصل الثالث : منهجية البحث
تحليل البيانات - نتائج التحليل	الفصل الرابع : التحليل الإحصائي
مناقشة النتائج - التوصيات - الخاتمة	الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

الشكل (2) مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة من الركائز الأساسية في البحوث العلمية، إذ تمثل الأساس المعرفي الذي يُبنى عليه البحث، وتسهم في تكوين تصور شامل عن الموضوع محل الدراسة من خلال الاطلاع على الجهود العلمية السابقة، وتحليل نتائجها، ومناهجها، وأدواتها، وما توصلت إليه من استنتاجات. كما تساعد مراجعة الأدبيات على تجنب التكرار غير المجدي، وتعزيز من موثوقية البحث من خلال ربطه بإطار علمي راسخ.

يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، وهو أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال تناول المفاهيم الأساسية للمتغيرات، وبيان تطورها التاريخي، وأبعادها، والنظريات المفسرة لها، إضافة إلى عرض العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما تناولتها الأدبيات، مع إبراز أبرز الفجوات البحثية التي أسهمت في تحديد اتجاه الدراسة الحالية.

وتكمن أهمية مراجعة الأدبيات الموجودة في كونها توفر قاعدة علمية تساعد الباحث على صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها بشكل أكثر دقة، كما تسهم في اختيار المنهج المناسب وأدوات القياس الملائمة، فضلاً عن تمكين الباحث من مقارنة نتائج دراسته بنتائج الدراسات السابقة وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها.

كما تم تضمين عرض للدراسات الأدبية السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، سواء العربية أو الأجنبية، بهدف إثراء الجانب النظري للدراسة وتعزيز عمقها العلمي، خاصة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات السعودي وبالأخص في شركة موبيلي بمدينة جدة.

2.2. المتغير المستقل

يُعد الرضا الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث يشير إلى الحالة الشعورية والنفسية التي يشعر بها الموظف تجاه عمله، وما يرتبط به من مهام ومسؤوليات وبيئة عمل وحوافز وعلاقات تنظيمية. ويعكس الرضا الوظيفي مدى توافق توقعات الفرد مع ما يحصل عليه فعليًا من العمل، مما يؤثر بشكل مباشر على سلوكه وأدائه واستمراريته في المنظمة.

شهد مفهوم الرضا الوظيفي تطورًا تاريخيًا ملحوظًا، حيث بدأت الدراسات الأولى في مطلع القرن العشرين بالتركيز على الجوانب المادية للعمل مثل الأجور وساعات العمل، ثم توسعت لاحقًا لتشمل الجوانب النفسية والاجتماعية كالشعور بالتقدير والانتماء وتحقيق الذات. ومع تطور الفكر الإداري، أصبح الرضا الوظيفي يُنظر إليه كمفهوم متعدد الأبعاد يتأثر بعوامل فردية وتنظيمية وبيئية.

تتمثل الأبعاد الرئيسية للرضا الوظيفي في عدة عناصر، من أبرزها الرضا عن الأجور والمكافآت، والرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن فرص الترقية والنمو الوظيفي، والرضا عن الإشراف الإداري، والرضا عن العلاقات مع الزملاء، والرضا عن بيئة العمل المادية والتنظيمية. وتختلف أهمية هذه الأبعاد من فرد لآخر وفقًا لاختلاف القيم والتوقعات الشخصية.

ارتبط الرضا الوظيفي بعدد من النظريات الإدارية والنفسية التي سعت إلى تفسيره، من أهمها نظرية هيرزبرغ ذات العاملين، التي فرقت بين عوامل الرضا وعوامل عدم الرضا، ونظرية ماسلو للحاجات الإنسانية التي ربطت الرضا بإشباع الحاجات، ونظرية العدالة التنظيمية التي أكدت على دور الإنصاف في تحقيق الرضا الوظيفي، إضافة إلى نظرية التوقع التي ركزت على العلاقة بين الجهد والمكافأة.

وقد استعانت العديد من الدراسات السابقة بجدول ونماذج توضيحية لقياس أبعاد الرضا الوظيفي، مثل نماذج الاستبيانات متعددة الأبعاد التي طورتها بعض الأبحاث لقياس مستوى الرضا بدقة، وهو ما يدعم اعتماد هذا المتغير كعنصر رئيسي في الدراسة الحالية.

2.3. المتغير التابع

يمثل الالتزام التنظيمي أحد المفاهيم المحورية في الدراسات الإدارية الحديثة، ويعبر عن درجة ارتباط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، واستعداده لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها، ورغبته في الاستمرار في العمل فيها. ويُعد الالتزام التنظيمي مؤشراً مهماً على استقرار القوى العاملة ومستوى الولاء المؤسسي.

تطور مفهوم الالتزام التنظيمي عبر مراحل متعددة، حيث كان يُنظر إليه في البداية على أنه التزام قانوني أو تعاقدية، ثم توسع لاحقاً ليشمل الجوانب العاطفية والنفسية والسلوكية. ومع تطور الأبحاث، أصبح الالتزام التنظيمي يُصنف كمفهوم متعدد الأبعاد يعكس طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة.

تشمل الأبعاد الرئيسية للالتزام التنظيمي الالتزام العاطفي، الذي يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، والالتزام الاستمراري، الذي يرتبط بتكاليف ترك العمل، والالتزام المعياري، الذي يعكس الشعور بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة. وتؤثر هذه الأبعاد مجتمعة في قرارات الموظف وسلوكه الوظيفي.

وقد فسرت عدة نظريات مفهوم الالتزام التنظيمي، من أبرزها نظرية ماير وآلن ثلاثية الأبعاد، التي تعد من أكثر النماذج استخداماً في الدراسات التطبيقية، ونظرية التبادل الاجتماعي التي تربط الالتزام بالعلاقة التبادلية بين الموظف والمنظمة، ونظرية الهوية التنظيمية التي تركز على اندماج الفرد مع قيم وأهداف المنظمة.

كما أظهرت الدراسات السابقة استخدام جداول ومخططات توضيحية لبيان مستويات الالتزام التنظيمي وأبعاده، إضافة إلى النماذج الإحصائية التي توضح علاقته بعدة متغيرات تنظيمية، مما يعزز من أهمية تضمين هذا المتغير في الدراسة الحالية.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأكدت غالبية هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث يُعد الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تسهم في بناء علاقة قوية بين الموظف والمنظمة. فكلما ارتفع مستوى رضا الموظفين عن وظائفهم من حيث الأجور، وطبيعة العمل، وبيئة العمل، وأساليب الإشراف، وفرص النمو الوظيفي، زاد شعورهم بالانتماء والولاء التنظيمي، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده، سواء العاطفي أو الاستمراري أو المعياري. كما أظهرت الدراسات أن الموظفين الراضين عن وظائفهم يكونون أكثر استعداداً لبذل الجهد الإضافي، وأكثر التزاماً بقيم وأهداف المنظمة، وأقل ميلاً لترك العمل أو البحث عن فرص وظيفية بديلة.

وفي المقابل، بينت بعض الدراسات أن قوة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ليست ثابتة في جميع البيئات التنظيمية، بل تتأثر بعدة عوامل سياقية مثل طبيعة القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، ومستوى المنافسة، والثقافة التنظيمية السائدة، وأساليب القيادة والإدارة المتبعة. فقد أشارت بعض الأبحاث إلى أن تأثير الرضا الوظيفي يكون أكثر وضوحاً في القطاعات الخدمية مقارنة بالقطاعات الإنتاجية، بينما تقل قوة هذا التأثير في البيئات التي تتسم بضعف العدالة التنظيمية أو غياب المشاركة في اتخاذ القرار. كما أظهرت دراسات أخرى وجود اختلاف في درجة تأثير الرضا الوظيفي على أبعاد الالتزام التنظيمي، حيث يكون تأثيره أقوى على الالتزام العاطفي مقارنة بالالتزام الاستمراري أو المعياري، مما يعكس وجود صراعات نظرية حول طبيعة العلاقة واتجاهها وشموليتها.

ومن جانب آخر، كشفت مراجعة الأدبيات عن وجود فجوات بحثية متعددة، تمثلت في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات السعودي بصفة عامة، على الرغم من الأهمية الاستراتيجية لهذا القطاع ودوره الحيوي في دعم الاقتصاد الوطني. كما لوحظ ندرة الأبحاث التي ركزت على دراسة هذه العلاقة في شركات محددة مثل شركة موبيلي في مدينة جدة، بالرغم من خصوصية بيئة العمل في هذا النوع من الشركات وما تتطلبه من مستويات عالية من الرضا والالتزام لمواكبة التطور التقني والتنافس الشديد. إضافة إلى ذلك، اتضح وجود محدودية في الدراسات التي اعتمدت

نموذجاً متكاملًا يجمع بين الأبعاد المختلفة للرضا الوظيفي وأبعاد الالتزام التنظيمي في إطار واحد، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية التي تراعي خصوصية السياق المحلي وتسهم في سد هذه الفجوات البحثية.

2.5. الخاتمة

وختامًا، استعرض هذا الفصل بصورة شاملة مفهومي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من حيث التعريفات العلمية والتطور التاريخي والأبعاد الرئيسية والنظريات المرتبطة بكل منهما، كما تناول تحليل العلاقة بين المتغيرين بالاستناد إلى ما قدمته الدراسات السابقة من نتائج واستنتاجات. وقد أتاح هذا العرض تكوين إطار نظري متكامل يساعد في فهم طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ويدعم صياغة مشكلة الدراسة الحالية وأهدافها وفرضياتها بصورة علمية دقيقة.

كما أوضحت نتائج الدراسات السابقة أهمية الرضا الوظيفي باعتباره متغيرًا محوريًا يسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي، ويؤثر بشكل مباشر في استقرار القوى العاملة، ورفع مستويات الأداء، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. وتبرز هذه النتائج الحاجة إلى التوسع في الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة مثل القيادة التحويلية، أو الثقافة التنظيمية، أو العدالة التنظيمية، لما لها من دور محتمل في تفسير العلاقة بين المتغيرين بصورة أعمق وأكثر شمولاً.

وتتمثل المساهمات الإجمالية للبحث الحالي في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، من خلال تقديم دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات السعودي، وتسلط الضوء على واقع الرضا الوظيفي وأثره على الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة موبايلى بمدينة جدة. كما يُتوقع أن تسهم نتائج هذا البحث في دعم متخذي القرار داخل الشركات، من خلال توفير معلومات علمية يمكن الاستفادة منها في تحسين سياسات الموارد البشرية، وتعزيز بيئة العمل، ورفع مستويات الرضا والالتزام التنظيمي بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان

السادة موظفي شركة موبايلى في مدينة جدة،

يسر فريق البحث أن يقدم لكم هذا الاستبيان، الذي يأتي ضمن إطار دراسة علمية تهدف إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركة. يهدف هذا الاستبيان إلى جمع المعلومات الدقيقة والصحيحة حول تجربتكم العملية ومستوى رضاكم عن بيئة العمل، وأساليب الإشراف، وفرص التطور الوظيفي، والعوامل المؤثرة على شعوركم بالانتماء والولاء للمنظمة.

تعتبر مشاركتكم في هذا الاستبيان ذات أهمية كبيرة، حيث ستساهم البيانات التي تقدمونها في تقديم صورة واضحة وعلمية عن واقع الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي، مما يساعد على تطوير بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي. كما أن نتائج هذه الدراسة ستسهم في دعم الإدارة لاتخاذ قرارات مستنيرة ترتقي بمستوى الرضا والالتزام لدى الموظفين.

نود التأكيد على أن جميع المعلومات التي ستقومون بتقديمها ستُعامل بسرية تامة، ولن يتم استخدام أي بيانات شخصية للتعرف على المشاركين، وسيتم تحليلها لأغراض البحث العلمي فقط. ونؤكد أيضًا أن إجاباتكم الصادقة والمحايدة هي الأساس الذي يضمن نجاح هذه الدراسة وتحقيق أهدافها العلمية والتطبيقية.

نشكركم مقدمًا على تعاونكم ووقوفكم معنا في إنجاح هذا البحث، ونأمل أن تساهم مشاركتكم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الولاء التنظيمي داخل شركة موبايلى.

البيانات الشخصية :

الجنس :

- ذكر
- انثى

المستوى التعليمي :

- تعليم ثانوي
- بكالوريوس
- ماجستير

العمر :

- أقل من ٢٠ سنة
- من ٢٠ الى ٣٠ سنة
- من ٣٠ الى ٤٠ سنة
- من ٤٠ الى ٥٠ سنة
- ٥٠ سنة وأكثر

سنوات الخبرة :

- من سنتين الى ٥ سنوات
- من ٥ سنوات الى ١٠
- من ١٠ الى ١٥

• اكثر من ١٥ سنة

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	أشعر بالرضا عن طبيعة عملي اليومي في الشركة.			
2	أرى أن بيئة العمل داخل الشركة مريحة وتشجع على الإنتاجية.			
3	أشعر بالتقدير من قبل مدرائي وزملائي على جهودي وإنجازاتي.			
4	أعتقد أن الفرص المتاحة للتطوير والترقية كافية ومشجعة.			
5	أشعر بالارتياح تجاه أساليب الإدارة والتوجيه في الشركة.			
6	أرى أن التعويضات والمكافآت عادلة وتعكس جهودي المبذولة.			
7	أشعر بالرضا عن التوازن بين حياتي الشخصية والعملية.			
8	تستخدم القيادة الرقمية البيانات والمعلومات الرقمية في تحسين الأداء الإداري.			
9	أشعر بالتحفيز للقيام بواجبي بأفضل شكل ممكن.			
10	أرى أن المهام والمسؤوليات الموكلة إلي مناسبة لقدراتي ومهاراتي.			

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	أشعر بالانتماء والارتباط العاطفي بالشركة.			
2	لدي رغبة قوية في الاستمرار بالعمل في الشركة على المدى الطويل.			
3	ألتزم بقيم وأهداف الشركة في كل ما أقوم به من أعمال.			
4	أشعر أن الالتزام بالشركة واجب أخلاقي ومهني بالنسبة لي.			
5	أبذل جهدي الإضافي لدعم نجاح الشركة ورفع أدائها.			
6	أشعر بالمسؤولية تجاه مستقبل الشركة واستقرارها.			
7	أرى أن نجاح الشركة يعكس نجاحي الشخصي أيضاً.			
8	ألتزم بتعليمات الإدارة وأعمل على تنفيذها بدقة.			
9	أشعر بالفخر عندما أحقق أهداف الشركة أو أساهم في نجاح مشروع			
10	لدي رغبة في تقديم اقتراحات ومبادرات لتحسين الأداء العام للشركة.			

1. Bhuian, S. N., Al-Shammari, E. S., & Jefri, O. A. (1996). Organizational commitment, job satisfaction and job characteristics: An empirical study of expatriates in Saudi Arabia. *International Journal of Commerce and Management*. <https://squ.elsevierpure.com/en/publications/organizational-commitment-job-satisfaction-and-job-characteristic>
2. Al-Aameri, A. S. (2000). Job satisfaction and *organizational commitment for nurses*. *Saudi Medical Journal*, 21(6), 531-535. <https://smj.org.sa/content/21/6/531>
3. Syed Mohammad Azeem. (2010). Job satisfaction and organizational commitment among *employees in the Sultanate of Oman*. *Psychology*, 1, 295-299. <http://www.SciRP.org/journal/psych/>
4. Azeem, S. M., & Akhtar, N. (2014). Job satisfaction and organizational commitment among public sector employees in Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7). https://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_7_June_2014/14.pdf
5. Mohsen, M. A. (2015). Organizational commitment and job satisfaction in the hotel industry: A case study in KSA hotels. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 12(1), 167-177. https://jaauth.journals.ekb.eg/article_67415.html
6. Nassani, A. A., & Altuwaijri, F. K. (2021). The impact of organizational learning culture on job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention among private sector in Saudi Arabia. *European Journal of Business and Management*, 13(8). <https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/56042>

7. Abdelmohsen A. Nassani & Faris Khaled Altuwaijri. (2021). The impact of organizational learning culture on job satisfaction, organizational commitment, and *turnover intention among private sector in Saudi Arabia*. European Journal of Business and Management, 13(8).
<https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/56042>
8. Alsenani, A. M., & Afaneh, J. A. (2022). Antecedents of organizational commitment: The *mediating effect of job satisfaction in the Saudi labor sector*. ArabJournalofAdministration, 42(3), 387-400. https://aja.journals.ekb.eg/article_255415.html
9. Jameel, A. S. (2022). The mediating role of organizational commitment between *organizational culture and job performance* in the telecommunication sector. Management & Economics Research Journal, 4(1), 81-100. <https://mer-j.com/merj/index.php/merj/article/view/182>
10. Al-Senani, A. M., & Afaneh, J. A. (2022). Antecedents of organizational commitment: *The mediating effect of job satisfaction in Saudi labor sector*. Arab Journal of Administration, 42(3), 387-400.
https://aja.journals.ekb.eg/article_255415.html
11. Gumasing, M. J. J., & Ilo, C. K. K. (2023). The impact of job satisfaction on creating a sustainable workplace: *An empirical analysis of organizational commitment and lifestyle behavior*. Sustainability, 15(13), 10283.
<https://doi.org/10.3390/su151310283>
12. The relationship between career satisfaction and organizational commitment: evidence from the Kuwaiti banking sector. (2023). *European Journal of Training and Development*, 48(9), 873-895.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2023-0073>

13. Al-Senani, A. M., & Afaneh, J. A. (2023). Impact of job satisfaction on organizational commitment: A study on the telecom companies in the Eastern Province of Saudi Arabia. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(3), 111-127.
<https://submissions.ijoqm.org/index.php/ijoqm/article/download/142/47/310>
14. Allimar M. Nuevo. (2023). Quality of work life and organizational commitment of employees. *Journal of Social Responsibility, Tourism and Hospitality*, 3(03), 33–44. <https://doi.org/10.55529/jsrth.33.33.44> Al-Harbi, E. S. (2023). *Organizational commitment and turnover intention of employees in Saudi Arabia*. Saudi Digital Library.
<https://drepo.sdl.edu.sa/items/be2f83a1-356e-4879-b569-4817dbe3e21e>
15. Vongchavalitkul, N., Tiwasasit, A., & Rojchanapaphaporn, W. (2023). The influence of job satisfaction on organizational commitment in the private sector *employees in Nakhon Ratchasima Province*. *Rajapark Journal*, 17(50), 80–91.
16. Association of Job Satisfaction, Intention to Stay, Organizational Commitment, and General *Self-Efficacy Among Clinical Nurses in Riyadh*, Saudi Arabia. (2024). *Behavioral Sciences*, 14(12), 1140.
<https://doi.org/10.3390/bs14121140>
17. Khudair, D. (2024). Job satisfaction and its relationship with organizational commitment among university employees. *Tamjeed Journal of AI Innovations in E-Learning and Education*.

18. Ramadan, S. F., Mora, L., & Tyas, D. M. (2024). Organizational commitment in view of job satisfaction in production employees at PT.X. *International Journal of Economics and Management Research*, 3(3), 178–188.
19. Nurhasanah, N., Sarah, S., & SK, P. (2025). The influence of job satisfaction and organizational commitment on employee performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(3), 1411–1420.
<https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i3.3342>
20. Mustafa, A., Shaheen, F., & Kashif, M. F. (2025). Relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions of secondary school teachers. *Journal of Development and Social Sciences*, 6(3), 215–226.