

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

بغنوان:

اثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي
دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة - كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -

تحت إشراف الأستاذ: نورالدين مزهودة

من إعداد الطلبة:

جرايدي اسماء

شطاح شهيناز

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 12 / 06 / 2013 ...

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ عبد الهادي محمد منير..... رئيسا

الأستاذ/ نورالدين مزهودة..... مشرفا

الأستاذ/..بن مالك محمد حسان..... مناقشا

الاستاذ/ حميود عمار..... مناقشا

السنة الجامعية: 2013/2012

الاهداء

نهدي ثمرة جهدنا الى اعز ما نملك في الوجود الى الوالدين
اللذان انتظرا هذه اللحظة بفارغ الصبر اطال الله في
عمرهما.

الى الاخوة والأخوات الاعزاء.

الى كل من عائلة

"شطاح - جرايدي - جامع -

بن سويسي - و لبصير"

الى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل المتواضع.

شكر وتقدير

الحمد لله وحده والصلوات والسلام على من لا نلا بعده وعلى اله وصحبه ومن ولاه الى يوم الدين، نحمده حمدا كثيرا ونشكره على توفيقه لنا وتقديرنا على اتمام هذا العمل المتواضع ونرجو حسن الختام وحسن الجزاء.

نتقدم بالشكر الجزيل الى الاستاذ المشرف: مزهودة نورالدين على التوجيهات والنصائح السديدة التي قدمها لنا طيلة فترة انجاز هذه المذكرة، فله منا كل التقدير والاحترام. كما يسعدنا ايضا أن نتقدم بالشكر الى الاستاذ بن عبد الهادي محمد منير لما بذله من جهد كبير في مساعدتنا في انجاز هذه المذكرة.

كما لا يفوتنا ان نشكر كل من قدم لنا المساعدة من قريب او بعيد ولو بالدعاء.

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| | الاهداء |
| | التشكرات |
| | الملخص |
| | قائمة المحتويات |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الاشكال |
| | قائمة الملاحق |
| أ | المقدمة |
| 04 | I. الرضا الوظيفي |
| 04 | 1. مفهوم الرضا الوظيفي وكيفية تحقيقه |
| 04 | ✓ تعريف الرضا الوظيفي |
| 06 | ✓ كيفية تحقيق الرضا الوظيفي |
| 07 | 2. قياس الرضا الوظيفي والطرق المعتمدة في ذلك |
| 07 | ✓ قياس الرضا الوظيفي |
| 09 | ✓ طرق قياس الرضا الوظيفي |
| 11 | 3. عوامل الرضا الوظيفي |
| 11 | ✓ عوامل شخصية متعلقة بالفرد |
| 13 | ✓ عوامل مرتبطة ببيئة العمل |
| 14 | ✓ عوامل مرتبطة بالإدارة |
| 15 | II. الولاء التنظيمي |
| 15 | 1. مفهوم الولاء وأنواعه |
| 15 | ✓ تعريف الولاء |
| 16 | ✓ انواع الولاء |
| 17 | 2. مفهوم الولاء التنظيمي ومراحل تحقيقه |
| 17 | ✓ تعريف الولاء التنظيمي |

| | |
|----|--|
| 20 | ✓ مراحل تحقيق الولاء التنظيمي |
| 22 | 3. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي |
| 22 | ✓ التطوير والتدريب |
| 23 | ✓ الأجر المناسب |
| 24 | ✓ نمط القيادة |
| 24 | III. علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي في المؤسسة |
| 24 | ✓ علاقة الرضا الوظيفي بالأنماط القيادية في المؤسسة |
| 26 | ✓ علاقة الرضا الوظيفي بطبيعة العمل والأنظمة المعمول بها في المؤسسة |
| 27 | ✓ علاقة الرضا الوظيفي بالعملية التحفيزية |
| 29 | ✓ علاقة الرضا الوظيفي بالعلاقات الإنسانية |
| 30 | خلاصة الفصل |
| 31 | ثانيا: الإجراءات التطبيقية للدراسة |
| 31 | I. تقسيم المؤسسة محل الدراسة |
| 31 | ✓ التعريف بالمؤسسة |
| 35 | ✓ المورد البشري في المؤسسة (التطور والترقية) |
| 37 | II. واقع الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة |
| 37 | ✓ مجتمع البحث |
| 37 | ✓ عينة البحث |
| 38 | ثالثا: عرض النتائج ومناقشتها |
| 50 | خلاصة الفصل |
| 51 | الخاتمة |
| 54 | المراجع |
| | الملاحق |

قائمة الجداول:

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|--|-------|
| 35 | خاص بالأساتذة (الكلية) | 3.1 |
| 36 | تطور المورد البشري في الكلية | 3.2 |
| 38 | العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي | 3.3 |
| 39 | تأثير عوامل الولاء على الولاء التنظيمي | 3.4 |
| 40 | عوامل الرضا الوظيفي | 3.5 |
| 42 | عوامل الولاء التنظيمي | 3.6 |
| 44 | العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي | 3.7 |
| 46 | الجنس | 3.8 |
| 46 | العمر | 3.9 |
| 47 | الخبرة في المنصب | 3.10 |
| 47 | المهنة | 3.11 |
| 48 | السلم القيمي | 3.12 |

قائمة الأشكال:

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|---|-------|
| 06 | عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية | 2.1 |
| 11 | طرق قياس الرضا الوظيفي | 2.2 |
| 21 | مراحل تحقيق الولاء التنظيمي عند بوشانال | 2.3 |
| 35 | منحنى بياني يوضح توزيع الاساتذة حسب الاقسام | 3.1 |
| 36 | منحنى بياني يوضح تطور المورد البشري في الكلية | 3.2 |

ملخص:

تعمل التنظيمات باستمرار على تقصي سلوك العاملين لديها خاصة في ظل تزايد ضغوط العمل، و عليه تعمل على استرضاء العاملين مما يوصلنا إلى حالة من ولاء للتنظيم يكون له ثقل واضح في الأزمات، إذ ترى بأنه لا بد لها من تحقيق الرضا الوظيفي وخلق الولاء التنظيمي، مما يحفزهم إلى الحد من الصراعات الداخلية و معوقات الاداء الفعال، فالعلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة تبادلية، إذ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر حيث يبذل العاملون الجهد ويحققون أهداف المنظمة ويتوقعون المقابل المادي و المعنوي. وهو ما يمثل محور دراستنا التي قمنا بها في جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الجانب النظري

مقدمة

انصب اهتمام اغلب التنظيمات سابقا على الوظيفة الإنتاجية بالنظر إلى زيادة الطلب على السلع و الخدمات، ثم بعد ذلك انصب الاهتمام على الوظيفة المالية، نتيجة لامتداد التنافس بين الشركات للحصول على رؤوس الأموال، ثم بعد ذلك اهتمت بوظيفة التسويق سعيا منها إلى محاولة اكتشاف حاجات المستهلك، إلى أن انتقل الاهتمام في الأخير إلى العنصر البشري، والذي يعتبر عنصرا حيويا من عناصر الإنتاج و التسويق والتمويل، مما استدعى إدراج المورد البشري ضمن رأس المال الحيوي للشركة.

كما اعتمدت التنظيمات على الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها، فلا بد من تدريبها وتطويرها وتحفيزها ماديا ومعنويا من أجل تحقيق الرضا الوظيفي و تحقيق الولاء التنظيمي بين أفرادها.

ولقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما له أثر وعلاقة ارتباطية بالعديد من الظواهر السلوكية، ولهذا تعمل التنظيمات باستمرار على تقصي سلوك العاملين لديها خاصة في ظل تزايد ضغوط العمل، و عليه تعمل على استرضاء العاملين مما يوصلنا إلى حالة من ولاء للتنظيم يكون له ثقل واضح في الازمات، إذ ترى بأنه لا بد لها من تحقيق الرضا الوظيفي وخلق الولاء التنظيمي، مما يحفزهم إلى الحد من الصراعات الداخلية و معوقات الاداء الفعال، و بالتالي زيادة الإنتاجية و تحسين جودة الخدمات، فالعلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة تبادلية، إذ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر، حيث يبذل العاملون الجهد ويحققون أهداف المنظمة ويتوقعون المقابل المادي و المعنوي.

ونظرا لأهمية الرضا الوظيفي من جهة وتأثيره على مستوى أداء الأفراد وولائهم للمنظمة من جهة أخرى،

نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يؤثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي؟

للإجابة على هذا التساؤل نطرح مجموعة من التساؤلات التالية:

- ما هو الرضا الوظيفي و ما هي العوامل المؤثرة به؟

- ما هو الولاء التنظيمي و ما هي العوامل المؤثرة به؟

- ما هي علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة نستعرض الفرضيات التا

- ✓ تعتبر العوامل الشخصية اهم مؤثر على الرضا الوظيفي.
- ✓ يعتبر التطوير والتدريب اهم مؤثر على الولاء التنظيمي.
- ✓ تعتبر العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي طردية.

أهداف الدراسة:

- ✓ تحديد أثر العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة.
- ✓ تحليل مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعة من خلال ربطه بالعناصر المحددة للرضا الوظيفي.
- ✓ التعرف على المشاكل والعوامل التي تحول دون وجود ولاء تنظيمي للعاملين في الجامعة.

أهمية الدراسة :

- ✓ البحث عن تأثير الرضا الوظيفي في سلوك ومواقف العاملين في المؤسسات و مدى تأثيره على ولائهم التنظيمي، وبالتالي مدى تأثيره على الأداء و الإنتاجية.
- ✓ تسعى هذه الدراسة للبحث في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وعدم هدرها وضياعها و انتقالها بين المؤسسات.

منهج الدراسة:

للقيام بهذه الدراسة نستعين بالمنهج التحليلي، لأنه الأنسب في مثل هذا النوع من الدراسات في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فنستعين بمنهج دراسة حالة.

عينة الدراسة:

الأساتذة الجامعيين، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

الحدود المكانية والزمانية للدراسة:

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، خلال الموسم الدراسي 2013/2012

أولاً: الدراسات السابقة:

1. دراسات مرتبطة بالرضا الوظيفي:

قام طنناش (1990) بدراسة هدفت إلى قياس الرضا عن العمل وتحليله لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وعلاقته بالجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وطبيعة العمل الأكاديمي، والكلية التي ينتسب إليها عضو هيئة التدريس، تكونت عينة الدراسة من (255) عضو هيئة تدريس.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون وظائف إدارية فضلاً عن التدريس هم أكثر رضا من زملائهم الذين يقومون بالتدريس فقط، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والحالة الاجتماعية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل تعزى لمتغيرات العمر، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وطبيعة العمل الأكاديمي والكلية التي ينتسب إليها عضو هيئة التدريس، وتبين أن مجال ظروف العمل كان مصدراً أساسياً لرضا أعضاء هيئة التدريس، في حين كان مجالا للراتب والخوف أقل مصادر الرضا عن العمل عند أعضاء هيئة التدريس في الجامعة . وبهدف تحديد العوامل الأساسية لحفز أعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين.

وأجرى حكيم (1995) دراسة على عينة تكونت من (994) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا العام لأعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، وأن عوامل السن، وعدد سنوات الخبرة، والتأهيل التربوي لا تعد مؤشراً جيداً لمستوى الرضا العام، بينما ظهر أن عوامل الجنسية والدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة في كليات المعلمين كانت مؤشراً قوياً بالنسبة إلى الرضا العام، وأن غير السعوديين كانوا أكثر رضا من السعوديين من أعضاء هيئة التدريس، كما توصلت الدراسة إلى أن الدخل الوظيفي، والنمو، والتطور، وسياسة الكلية وإدارتها، من أقل العوامل رضا من قبل أعضاء هيئة التدريس ، لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية، والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

قام شديفات (1999) بدراسة هدفت إلى قياس الرضا عن العمل وتحليله لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك وعلاقته بالجنس، والكلية، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية.

وتوصلت الدراسة إلى أن مجال الحوافز المادية والمعنوية أقل مصادر الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والكلية، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية.

2. دراسات مرتبطة بالولاء التنظيمي:

قام العتيبي و أسواط (1997) بدراسة هدفت إلى قياس الولاء التنظيمي بجامعة الملك عبد العزيز بالسعودية، وتحديد العوامل التي تؤثر إيجابيا و سلبيا في الولاء التنظيمي و معرفة العلاقة بين الأبعاد المكونة للولاء التنظيمي.

أظهرت النتائج أن أفراد العينة يتصفون بدرجة متوسطة من الولاء التنظيمي في أبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري) و أن الولاء يتأثر بثلاث مجموعات من العوامل (الصفات الشخصية، خصائص العمل، الخبرة في العمل) أن خصائص العمل والخبرة لهما تأثير أقوى من الصفات الشخصية في الولاء التنظيمي، كما تبين أن هناك علاقة قوية متبادلة بين الولاء التنظيمي العاطفي و المعياري.

قام العمري (1999) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى أنماط القيادة لرؤساء الأقسام في جامعة السعودية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، و بيان أثر كل من المتغيرات المتمثلة في: الدرجة العلمية، السن، الحالة الاجتماعية، الدخل الشهري والخدمة.

توصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعا لدى عينة الدراسة من رؤساء الأقسام و أنه توجد علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والولاء التنظيمي، و توجد علاقة سلبية معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي، و أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في الدخل الشهري، السن، الخدمة في العمل الحالي، الدرجة العلمية على مستوى الولاء التنظيمي.

وفي دراسة قام بها المخلافي (2001) هدف إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي المهني لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة صنعاء.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحديد أهمية الولاء التنظيمي المهني بين أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف الاختصاص، و الجنسية، و الرتبة الأكاديمية و الخبرة و العمر، أنه لا توجد علاقة ارتباط بين الولاء التنظيمي للكلية والولاء التنظيمي للمهنة، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة الجامعة بتنمية الشعور لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية الولاء التنظيمي مع تعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي لديهم مثل تقبل أهداف الكلية وقيمها و تعزيز الرغبة بالبقاء والاعتزاز بالارتباط بها.

أجرت الفجورفت (fjoroft 1993) دراسة بعنوان " العوامل التي تتنبأ بالولاء التنظيمي للجامعة لدى هيئة أعضاء التدريس " هدفت إلى معرفة أثر كل من الرتبة الأكاديمية والرضا عن الراتب و ظرف العمل وسمعة المنظمة و المشاركة في الاجتماعات في الانتماء التنظيمي في كلا المستويين الإداري والمؤسسي.

توصلت الدراسة إلى عدم مقدرة كل من الراتب و ظروف العمل على التنبؤ بمدى انتماء أعضاء هيئة التدريس إلى القسم وقدرتها في المقابل على التنبؤ بمدى انتمائهم للجامعة.

3. دراسات مرتبطة بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي:

أجرى العجمي (1999) دراسة هدفت إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي و الرضا عن العمل لدى الموظف في دولة الكويت، و معرفة الأسباب التي تسهم في تحقيق ذلك سواء كانت هذه المسببات خاصة بالبيئة الخارجية أو الداخلية خاصة ببيئة العمل، كما بحث العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي.

و لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك ارتفاعاً في مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام أو الخاص، و وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ظروف بيئة العمل الخارجية المتمثلة في توفر فرص عمل أخرى والرغبة في الاستمرار في العمل والولاء التنظيمي، و وجود علاقة ايجابية بين مستوى الولاء التنظيمي والظرف الداخلية لبيئة العمل (الإشراف العادل، محتوى العمل، الاتصال الجيد، فرص الترقية، الأجور).

ضبط المفاهيم الإجرائية للدراسة

ثانيا: ضبط المفاهيم الاجرائية

I. الرضا الوظيفي

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أهم المواضيع، إذ يتناول مشاعر الإنسان العامل إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه، والبيئة المادية المحيطة به، وقد ظهر مفهوم الرضا منذ ظهور علم النفس الصناعي كفرع مستقل عن علم النفس العام، وقد أجريت دراسات عدة حول موضوع الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في الأداء، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بعوامل عديدة كالأجر ونمط الإشراف وإلى غير ذلك.

1. مفهوم الرضا الوظيفي وكيفية تحقيقه

✓ **تعريف الرضا الوظيفي:** يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس غموضا

وتعقيدا ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بموضوعية.

إذ عرفه **عبد المنعم عبد الحي** على انه " عملية ترتبط بالمشاعر النفسية للعامل تجاه عمله، ولا يمكن أن نطلق عبارة الرضا إلا على مجموعة من المشاعر الايجابية، التي تكون لدى الفرد أثناء إشباعه لحاجاته المختلفة، المادية والمعنوية"¹.

وعرفه **أشرف عبد الغني** بأنه " تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه، وأن هذا الرضا يعكس شعور العاملين تجاه ما يقومون به من أعمال، وان حالة الرضا هذه تؤدي إلى مزيد من الإنتاج والانجاز المصحوب بالتوتر الايجابي، أما عدم الرضا يؤدي إلى التوتر السلبي وضعف الحافز للإنتاج"².

في حين عرفه **محمد التويجري** بأنه " موقف أو مواقف يمتلكها الشخص نحو وظيفته، وهو ناتج عن عدد من العوامل المحيطة بهذه الوظيفة مثل الراتب، الترقية، زملاء العمل ونمط الإشراف"³.

¹ عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1984، ص 213.

² أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 332.

³ مناور فريح حداد، الرضا عن العمل لدى هيئة التدريس في جامعة اربد "الأهلية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عدد 2003/02، الجزائر، ص 176.

كما عرفه احمد صقر عاشور على انه "مستوى الإشباع الذي تتيحه العناصر والجوانب المختلفة

للعمل، وهذا الإشباع ينتج عنه درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد تجاه عمله"¹

إذن للرضا الوظيفي مفاهيم متعددة، فهو يتشكل من اتجاهات الموظف نحو عوامل مهمة من

عمله، وبالتالي فليس من الضروري أن تكون جميع هذه الاتجاهات إيجابية فقد يكون الموظف مستمتعا بأداء

وظيفته ولكنه يشكو من سوء معاملة المشرفين عليه في المؤسسة.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا القول بأن الرضا الوظيفي هو "ذلك الاتجاه الايجابي للفرد نحو

عمله، الذي يتوقف على مشاعره تجاه العوامل المرتبطة به ذا العمل، هذه المشاعر ناتجة عن درجة الإشباع

الذي يتحقق أو الذي يتحصل عليه الفرد من عمله، كما أن هذه المشاعر تتأثر بالصفات الشخصية للفرد،

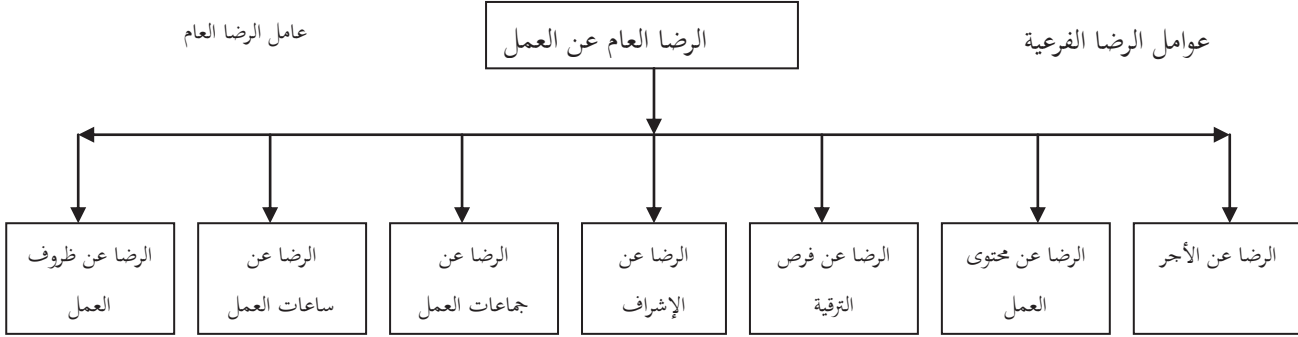
ومستوى طموحه في الحياة".

وينظر إليه بعض المهتمين من خلال أسلوبين هما:

- **الأسلوب العام:** يهتم بالرضا الكلي عن العمل، بمعنى آخر ملخص عام يعمل كمؤشر لاتجاه الفرد ناحية عمله، ويقطع عابرا كل جوانب الرضا المختلفة مثال ذلك كأن يعبر الفرد بقوله " بصفة إجمالية أحب عملي بالرغم من وجود بعض الجوانب التي تقف حائلا لتحقيق بعض التحسينات.
- **أسلوب الجوانب المتعددة:** وهو ينظر إلى الرضا على أنه مكون من مشاعر، واتجاهات مرتبطة بعناصر المهنة، والرضا يكون بدرجات متفاوتة عن الأوجه المختلفة للعمل، ومن أمثلة هذه الجوانب:(العمل ذاته، الأجر، الترقيات، أسلوب الإدارة، علاقات مع الزملاء، سياسة الشركة وإجراءاتها).

¹ احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 52.

الشكل (2.1): عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية



المصدر: احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 140.

✓ كيفية تحقيق الرضا الوظيفي:

حين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها و العوامل التي تسبقه وتعد مسئولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات تم على النحو التالي¹:

1. الحاجات: لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.
2. الدافعية: تولد الحاجات قدرًا من الدافعية، تحت الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
3. الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله، اعتقادًا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
4. الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

¹ إبراهيم فرج أبو الشمالة، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى، بحث تخرج غير منشور، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 34.

5. الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله، يجعله راضيًا عن العمل، باعتباره

الوسيلة التي يتيسر له من خلالها إشباع حاجاته.

2. قياس الرضا الوظيفي والطرق المعتمدة في ذلك

✓ قياس الرضا الوظيفي

إذا أرادت المؤسسة أن تقيس رضا العاملين لديها، فلها الخيار بين استخدام المقاييس الموضوعية، والمقاييس

الذاتية لقياس الرضا.

● المقاييس الموضوعية

تعتمد المقاييس الموضوعية في قياسها للرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل، نذكر من

أهمها معدل دوران العمل، معدل الغيابات، ومعدل ترك العمل.

➤ معدل دوران العمل¹

في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع أكثر من 5% فإن هذا يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا،

والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

وهناك عوامل تلعب دورا هاما في العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي، أهمها: ظروف سوق العمل، التوقعات

حول فرص العمل المتعددة، حالة الاقتصاد... الخ.

➤ الغياب: تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، ومعدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة

الرضا العام للفرد عن عمله، فلاشك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل، أكثر حرصا على

الحضور إلى عمله، عن آخر يشعر بالاستياء اتجاه عمله، ولا يعني هذا أن كل غياب عدم رضا، فقد يكون الغياب مبرر

¹ شاطر شفيق، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة أحمد محمد بومرداس، 2010، ص 13.

ولأسباب مشروعة، ولكن عن الغياب الذي لا يرجع إلى الظروف الطارئة، لذلك فإن احتفاظ المؤسسة بسجلات الحضور والغياب بالنسبة لكل فرد يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظواهر اختلال تستدعي التدخل.

➤ ترك العمل: يمكن استخدام حالات الاستقالة كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، فلا شك أن بقاء

الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها.

● المقاييس الذاتية: وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة

مثل تصميم استمارة الاستقصاء (الاستبيان)، تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة، من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

➤ الاستبيان: يعد من أشهر الطرق وأكثرها انتشارا، ويتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع

معين، يتم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص معينين بالبريد، أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها، وهذا بغية الإحاطة بجهات معينة عن العمل، وهنا هو قياس الرضا الوظيفي.

- مقاييس ليكارت¹ :

يعتبر مقياس ليكارت من أشهر المقاييس، والذي ورد بمقال نشر في مجلة أرشيف علم النفس سنة 1932، تحت عنوان "تقنية لقياس الاتجاهات"، وقد اقترح فيه أسلوب جديد يعتمد على مقياس الفئات المتساوية، بحيث يطلب من المفحوص أن يوضح استجاباته لكل عبارة من عبارات المقياس، وتتبع كل عبارة خمسة آراء، كما هو موضح في ما يلي²:

■ إنني موافق هذه العبارة بشدة؛

¹ عيسى قيقوب، مناهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 37.

² نفس المرجع السابق، ص 38.

- إنني موافق هذه العبارة؛
- إنني بدون رأي؛
- إنني أعارض هذه العبارة؛
- إنني أعارض هذه العبارة بشدة.

➤ المقابلة: هي اجتماع المحلل مع العامل، وهدف المحلل الحصول على معلومات يعجز عنها الاستبيان،

وتعطي للمحلل فرصة سؤال جواب، ويكون الاتصال مباشرة، ويمكن أن تكون المقابلة ناجحة إذا أديرت جيدا وذلك للحصول على البيانات المطلوبة، وذلك بإقناع العامل برغبة إدارة المؤسسة في الوقوف على آراء ومشاعر العمال.

ومن هنا يمكن القول أن على المؤسسة الاعتماد على المقاييس الموضوعية أو الذاتية، لمعالجة نتائج عدم الرضا وتدعيم النقاط التي تحقق رضا العاملين.

✓ طرق قياس الرضا الوظيفي: إن قياس الرضا الوظيفي يهم كلا من علماء النفس والمديرين، فكثير من

القرارات الإدارية تفحص وتدرس حسب مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي، وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفاً جوهرياً لبحوث العلوم السلوكية، أما المديرين فهم يهتمون بقياس الرضا الوظيفي لأنهم يعتبرونه مؤشراً للكفاءة التنظيمية، وهناك بعض المؤسسات التي تقوم بمسوحات دورية لقياس الروح المعنوية، وتستعمل نتائج هذه المسوحات في بناء قراراتها الإدارية وتطويرها، فقياس الرضا الوظيفي لا يشبه قياس خط طول أو عرض مبنى مثلاً، وذلك لأن الرضا يوجد داخل رأس الإنسان ولا يمكن قياسه مباشرة، وأكثر الطرق استعمالاً لقياس الرضا الوظيفي بطريقة غير مباشرة هي الملاحظة، والمقابلة، وقائمة الاستقصاء، ونظراً لأن طريقتي المقابلة والملاحظة تسفران وقت كبيراً، فإن الاستبيانات هي أكثر الطرق استعمالاً لتقييم الرضا الوظيفي، وبالرغم من أن بعض الاستبيانات لا يعتمد عليها، إلا أن البعض الآخر قد طورها واعتنى بتصميمها بحيث يمكن الاعتماد عليها كمقياس ملائم للرضا الجزئي والكلبي.

وهناك العديد من الطرق لقياس الرضا الوظيفي، وفيما يلي عرضاً لأهمها وأكثرها شيوعاً¹:

1. طريقة الاستقصاءات :

ويعتمد على تقصي آراء الأفراد بمجموعة من الأسئلة، وهذه الأسئلة تحتوي على عوامل مثل: طبيعة العمل ونوعه ومحتواه، ساعات العمل وظروفه، زملاء العمل، الأجر، الإشراف، اتجاهات الإدارة. حيث تصمم عناصر الاستقصاء أو الاستبيان بطريقة تخدم أهداف الباحثين سواء كانوا داخليين أو خارجيين، وفي نفس الوقت تتلاءم مع مستويات الأفراد المنوي استطلاع آرائهم عن الرضا الوظيفي.

2. طريقة المقابلات:

قد تكون هذه المقابلات رسمية أو غير رسمية، ومخططاً لها أو غير مخطط، وهي من أكثر المقاييس فعالية في معرفة الرضا الوظيفي للعاملين خاصة إذا كان حجم المنشأة صغيراً.

3. طريقة تحليل البيانات الثانوية:

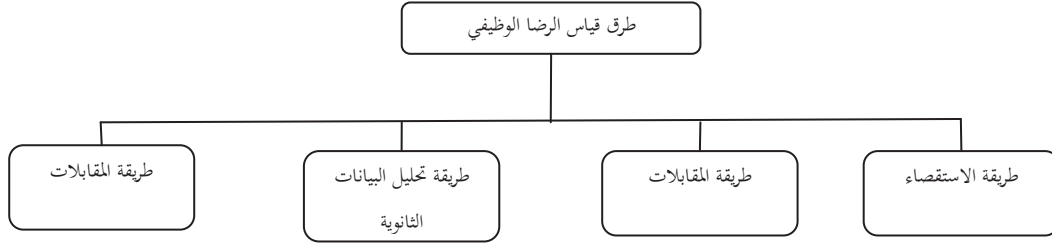
تعتمد هذه الطريقة على تحليل البيانات الثانوية المتاحة والتي يمكن من خلالها استنتاج درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة، ومن أمثلة هذه البيانات: معدلات الغياب، حجم شكاوي العاملين، معدل دوران العاملين، عدد الحوادث، الاستقالات، ... الخ.

4. طريقة الملاحظة:

ويمكن من خلال هذه الطريقة ملاحظة سلوك العاملين على أرض الواقع، وجمع المعلومات التي لها علاقة بقياس درجة الرضا الوظيفي.

¹ إبراهيم فرج أبو الشمالية، نفس المرجع السابق، ص 38-39.

الشكل رقم (2.2): طرق قياس الرضا الوظيفي



المصدر: ابراهيم فرج، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى ، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على دبلوم ادارة مؤسسات المجتمع المدني، غير منشور، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2010، ص 38.

3. عوامل الرضا الوظيفي

✓ عوامل شخصية متعلقة بالفرد:

1. حاجات الفرد:

وهي المعبر عنها بذلك الشعور والرغبة في الحصول على شي معين، وحاجيات الفرد كثيرة ومختلفة، منها ما يلي ومنها ما لم يتم إشباعها، وهذه الأخيرة هي التي تؤثر في سلوكه فيسعى جاهدا وراء إشباعها، حيث تترك لديه إلحاحا يدفعه نحوها، فإذا ما تم إشباعها أصبح لديه رضا تجاهها مما يسمح له بالقطع إلى حاجة أخرى¹.

2. فرص الترقية:

وتعد الترقية فرصة مناسبة لتنمية قدرات الفرد، باعتبار أنها اعتراف إداري للجهد المبذول، والحصول عليها يحقق درجة من الرضا، وعليه فإن لفرصة الترقية علاقة كبيرة برضا العامل².

¹ عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، دار الجامعة، مصر، 1998، ص 49.

² نفس المرجع، ص 50.

3. محتوى العمل¹:

يعتبر من العوامل الهامة في تحديد الرضا عن العمل، حيث افترض عدد من الباحثين بأنه هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر، إلا أن الاهتمام به يعتبر حديثا نسبيا.

ومن أهم متغيرات محتوى العمل التي لها علاقة بالرضا: درجة تنوع مهام العمل التي تكسر الروتين وتقلل من الملل، ودرجة السيطرة الذاتية المتاحة لفرد أي درجة حرية الفرد في اختيار طرق وسرعة أداء العمل، بإضافة إلى ذلك يجب توفر فرص للفرد لاستخدام قدراته في العمل، فكلما أدرك العامل بأنه يوظف قدراته كلما ارتفع رضاه عن العمل.

و نجد هذا التوجه من خلال الانشطة التي تمتاز بالترار، مما يؤدي للروتين و الملل، ولوحظ ذلك على مستوى مصانع جنرال موتورز، و انخفاض مردودية العمل مع مرور ساعاته، و عليه فقد تم السعي لتدوير الأنشطة التي يسهل على العامل اتقانها بسرعة.

ومن ناحية أخرى كلما كان العمل هو مركز حياة العامل أي أنه هو المصدر الوحيد لمعيشته ، كلما كانت درجة رضاه عن عمله أكثر من درجة رضا العامل الذي لديه تعدد مصادر الدخل، مما يجعل عنده العمل غير مهم لديه. و كما يقول الصينيون، "من اراد السعادة مدى الحياة عليه ان يقوم بعمل يجبه".

4. الأجر²:

يعتبر الأجر عنصرا من عناصر تحقيق الرضا الوظيفي، لأنه مقابل الجهد الذي يبذله الموظف أثناء تأديته للوظيفة الموكلة إليه، ويعتبر من أهم الحقوق الذي على أساسه يقبل الموظف ممارسة الوظيفة في مؤسسة ما، ولقد أجريت الكثير من الدراسات حول علاقة الأجر بالرضا ونذكر منها دراسات ميلر وطومسون و كندال وسميث.

وكذلك أجريت دراسات في إنجلترا كلها تؤكد على وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا عن العمل، ويرى البعض مثل هرزبرغ بأن الأجر لا يؤدي إلى رضا بل يمنع مشاعر الاستياء لدى الفرد، أي هو وسيلة لإشباع

¹ نفس المرجع السابق، ص 50.

² نفس المرجع السابق، ص 50.

الحاجيات الفيزيولوجية فقط، بمعنى أنه غير مهم أهمية العناصر الأخرى، وهذا خطأ، لأن الأجر في حقيقة الأمر له نتائج أخرى كالشعور بالأمان، ويرمز للمكانة الاجتماعية التي يحتلها الفرد من خلال أجره، وقد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة بأهميته ونظرة المجتمع إليه كدليل للنجاح والتفوق.

وعليه يمكن القول أن الأجر يحقق جوانب مادية ومعنوية عديدة، كل فرد ينظر إليه من الوجهة التي يراها مهمة بالنسبة إليه، وليس بالضرورة إشباع الحاجيات الفيزيولوجية فقط كما يراها البعض.

✓ عوامل مرتبطة ببيئة العمل

1. ساعات العمل وأوقات الراحة:

إن تأثير ساعات العمل تنعكس على أداء العمال من خلال درجة الإجهاد العضلي والنفسي، والتي يجب ألا تتعدى الحد المعقول حتى تضمن كفاية العامل والتي تنقص حالما يشعر العامل بالإجهاد، وبالتالي انعكاسها يبدو جليا على حالته المعنوية¹.

كما أن تحديد فترات الراحة ومدتها بشكل علمي، أصبح أكثر من ضرورة ملحة في عمل تجهد فيه الأعصاب نتيجة كثرة الآلات وفي أوساط من الضوضاء والضجيج، وأوقات الراحة مختلفة على حسب طبيعة العمل، كما أن لأوقات الراحة أهمية كبيرة في تجنبنا لحوادث العمل.

وعليه يمكن قول بان رضا العامل عن عمله يزيد بازدياد ساعات الراحة التي توفر له بعض الحرية، وينقص كلما تتعارض فيه ساعات العمل مع أوقات الراحة وحرية الفرد، حيث كلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية، كلما كان اثر ساعات الرضا كبير.

¹ نفس المرجع ، ص 51.

2. ظروف العمل:

إن الاهتمام بالظروف الخاصة بالعمل وتأثيرها على الرضا والأداء كانت منذ ظهور علم النفس الصناعي، فأجريت العديد من التجارب والبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك نتج من المحيط الفيزيقي من التأثير على العامل، لان للإنسان درجة تحمل لكل العوامل الفيزيكية، ودرجة تحمل الفرد لهذه العوامل تؤثر على درجة تقبله لبيئته وبالتالي على رضاه عن العمل¹.

✓ عوامل مرتبطة بالإدارة

1. نمط الإشراف:

يعتبر نمط الإشراف من العناصر المؤثرة في الرضا، فقد أكدت معظم الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العمال، إن معاملة المشرفين اليومية للعمال لها تأثير على رضاهم، فرضا العامل يتأثر كثيرا بنمط القيادة علما أن هناك أنماط عديدة من القيادة منها الاستبدادية(ديكتاتورية)، الفوضوية والديمقراطية، وتؤكد معظم الدراسات إلى أن أفضلهم لتحقيق الرضا هي الديمقراطية، لما تشمله من خصائص فعالة كحرية الرأي، التعاون، تفويض السلطة².

كما توصل ديكارت في دراسته حول هذا الموضوع، إلى أن المشرف المهتم بقضايا ومشاكل وانشغالات عامله، كما توصل ديكارت في دراسته حول هذا الموضوع، إلى أن المشرف المهتم بقضايا ومشاكل وانشغالات عامله، يكسب ولائهم، ويحقق درجة عالية من رضاهم، في حين أن المشرف الذي لا ينظر إلى العمال إلا من ناحية أنهم منتجين فقط أي كآلات فإنه يكون سبب للاستياء والتذمر من العمل³.

¹ نفس المرجع السابق، ص 51.

² نفس المرجع السابق، ص 51.

³ إيهاب احمد عويضة، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م، ص30.

II. الولاء التنظيمي

حظي مفهوم الولاء باهتمام مجموعة من الباحثين، سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع ، منذ فترة زمنية طويلة، ولكن لم يلقى الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن، حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات، ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة ، خاصة في الدول الغربية ، تبحث في الولاء و العوامل المؤثرة فيه¹.

1. مفهوم الولاء وأنواعه

✓ تعريف الولاء

لغتاً : يشير الولاء إلى الإخلاص و الوفاء و العهد و الالتزام و الارتباط ، و يعني ذلك الشعور بالقرب و المساندة².

اصطلاحاً: يقدم مدحت محمد أبو النصر مجموعة من التعاريف حول الولاء و هي كالتالي³:

- 1) الشعور بالانتماء، ينمو داخل الفرد اتجاه شيء يعتبره هاماً في حياته؛
- 2) شعور الفرد بالمسؤولية اتجاه شيء هام في الحياة؛
- 3) حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى الإنسان؛
- 4) الإخلاص والمحبة و الاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء ما.

كما يعرفه رونالد ريجيو بأنه "مشاعر الفرد واتجاهاته نحو المؤسسة التي يعمل بها ، و يربط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة و قيمها و استعداده لبذل مجهود نيابة عنها والرغبة في بقائه عضواً فيها"⁴

¹فايزة روم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010 م، ص 101، 102.

²نفس المرجع، ص 102.

³نفس المرجع، ص 102.

⁴نفس المرجع السابق، ص 103.

نستنتج من ذلك أن الولاء عبارة عن إحساس و شعور بالانتماء و المسؤولية و المحبة ، ينمو داخل الفرد نحو شيء له أهمية بالنسبة له، و يصبح بذلك مسئولاً عنه و متعلقاً به و متلاحماً معه.

✓ أنواع الولاء

هناك ستة أنواع من الولاء وهي كالتالي¹:

➤ الولاء الشخصي:

وهو ولاء الفرد لنفسه وفكره و فلسفته في الحياة ، و الثقافة التي ينتمي إليها ، و توجهاته نحو أشياء معينة، كانتسابه مثلاً لأحد الأحزاب السياسية و هو يسمى بالولاء السياسي... الخ.

➤ الولاء الديني:

وهو ولاء الفرد للدين الذي يعتنقه و يؤمن به، حيث يزداد هذا الولاء كلما طبق قواعده و التزم بمبادئه بشكل صحيح.

➤ الولاء الوطني:

وهو ولاء الأفراد للوطن الذي ينتمون إليه، و يزداد هذا الولاء كلما كان المواطن مخلصاً و خدوماً لوطنه، و مستعداً للتضحية من أجله.

➤ الولاء المهني (الوظيفي):

و هو الولاء للوظيفة التي يشغلها العامل، و كلما التزم هذا العامل بقيم و أخلاقيات هذه الوظيفة ، و قام بمهامه بإخلاص و إتقان، و ساهم في تحقيق أهدافها، ذل ذلك على ارتفاع ولائه الوظيفي.

¹ نفس المرجع، ص 103-104.

➤ الولاء التنظيمي:

و يعني اقتزان فعال بين الموظف و المنظمة التي ينتمي إليها ، بحيث يبدي الموظف اهتمامه بها ، و رغبته في خدمتها، بغض النظر عما يتحصل عليه بالمقابل منها.

➤ الولاء للعملاء:

ويعني ولاء المنظمة بصفة عامة للجمهور الذي تتعامل معه ، أو الأفراد المنتسبين لها، فتقدم لهذا الجمهور السلع و الخدمات التي هو بحاجة إليها لإشباع حاجاته ، لان من مصلحة هذه المنظمة كسب هذا الجمهور و التودد له، لاستمرار العمل.

2. مفهوم الولاء التنظيمي ومراحل تحقيقه

✓ تعريف الولاء التنظيمي

هناك إجماع كبير بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي يقوم على فكرة أساسية ، وهي الارتباط بين الموظف و منظمته، ويتفقون أيضا على انه بغض النظر عن أبعاده و تقسيماته ، فانه يؤثر بشكل كبير على المنظمة، كما نجدهم يختلفون في تعريفهم له، فهو يعد من المفاهيم التي تستخدم في اتجاهات مختلفة¹.

حيث أن أدبيات الولاء التنظيمي يسيطر عليها مفهومين أساسين نلخصهما كما يلي²:

• مدخل الاتجاهات:

لمدخل الاتجاهات فانه ينظر إلى الولاء التنظيمي على انه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف و منظمته ، فعندما تصبح قيم الموظف و معتقداته و أهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة و القيم السائدة فيها فان هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرفي بمنظمته، ولا يفكر في تركها و الانتقال إلى منظمة أخرى، ويرى أنصار هذا المدخل

¹ إيهاب احمد عويضة، المرجع السابق، ص 30.

² نفس المرجع، ص30-31.

أن هناك ارتباطا قويا للأفراد بمنظمتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، من هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون انه يجب عليهم أن يقوموا بذلك.

• المدخل السلوكي:

وفي المقابل يركز المدخل السلوكي للولاء التنظيمي على العمليات التي يطور الأفراد من خلالها مشاعرهم و أحاسيسهم ليس تجاه منظماتهم وإنما حيال ما يقومون به من أعمال في المنظمة. وقد أسس هذا المدخل بيكر "Becker 1960" من خلال نظريته "الأخذ و العطاء" حيث قال بان الولاء التنظيمي هو نزعة الفرد للانخراط في أداء نشاط معين بشكل منتظم ، وذلك بسبب التكلفة التي ستعود عليه لو لم يفعل ذلك ، وبالنسبة للمنظمة فان الأنشطة تتمثل بالاستمرار بالعمل فيها ، أما التكلفة المدركة بالنسبة للموظف فيمكن فقداه بعض المميزات والأقدمية و اضطراب علاقاته الشخصية في حالة تركها لها.

وقد كانت هناك مجموعة من التعريفات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي، نذكر منها¹:

عرفني آلن و ماير بأنه عبارة عن " حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل بها "

أما حريم فيعرفه بأنه " اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم و حرصهم على المنظمة و استمرار نجاحها و بقائها "

و تعرفه العطية بأنه " حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، و مع أهدافها و رغبته بالمحافظة على عضويته فيها "

كما عرفه أيضا سلمان و احمد عيسى بأنه " إخلاص الفرد للمنظمة و رغبته في تحقيق أهدافها و شعوره بالفخر و الاعتزاز بالانتماء إليها كما انه يعكس شعورا عاطفيا بالارتباط بالمنظمة "

¹فايزة روم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010، ص 104.

يتمثل الولاء التنظيمي في هذا التعريف في الارتباط الايجابي بالمنظمة و الاستعداد الكامل لبذل جهده في سبيل تحقيق أهدافها، كما يشعر الفرد بعدم القدرة على التخلي عنها.

أما بورتر و ستيرز باعتبارهما أهم الباحثين في هذا الموضوع، و قد عرفوا الولاء التنظيمي بأنه : "مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها"¹.

و أوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة من الانسجام و الرضا و التفاعل مع مؤسسته و العاملين بها، و أشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد لها اثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي ومن هذه الصفات²:

1) اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة و قيمها؛

2) استعداد و رغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة نيابة عنها؛

3) الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة.

و إذا وقفنا قليلا عقب هذا المفهوم يتضح جليا، انه ركز على الفرد الذي تظهر لديه حالة و وجدانية داخلية تفاعلية من الاتفاق و الانسجام مع مؤسسته، و تترجم لتظهر على سلوكياته، فهذا المفهوم للولاء هو مفهوم إدراكي معرني، فحين يشعر الفرد بالولاء لمؤسسته، فانه يكرس معظم طاقاته من اجل هذه الأهداف، بل ليرقى بها إلى أعلى تقدير، و أفضل موقع، و يميل دائما للبقاء في المنظمة، و هذه الصورة الايجابية لمن يتمتع بالولاء³.

¹ روان حمدان، ياسمين الساكت، التحفيز و أثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات حكومية، مذكرة تخرج ليسانس في إدارة الأعمال غير منشورة، فلسطين، 2011، ص 13.

² ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس "فلسطين"، 2005، ص 13.

³ روان حمدان، ياسمين الساكت، مرجع سابق، ص 14.

✓ مراحل تحقيق الولاء التنظيمي (مرحلة التجربة، مرحلة العمل والإنجاز، مرحلة الثقة

بالتنظيم)

لم يأتي الولاء التنظيمي لدى العامل بمجرد انتمائه إلى مؤسسة مهنية و إنما يتطور تكوينه عبر مراحل حددها بعض الباحثين في مجال التنظيم ، منهم "بوشنان" في بحثه حول تطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 بأنها تمر بثلاث مراحل متتابعة هي:

● مرحلة التجربة:

تطلق مرحلة التجربة على الفترة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة و تمتد لمدة عام واحد ، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل و الاهتمام بالحصول على الرضا و القبول من طرف المؤسسة ، و لما كانت هذه الفترة هي فترة تدريب و اختبار فان العامل فيها يبذل أقصى جهده ليرز و ليحقق الإبداع و التميز ،ومن مظاهر مرحلة التجربة تحديات العمل و تضارب الولاء ووضوح الدور و بروز الجماعة المتلاحمة و إدراك التوقعات و نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم و الشعور بالصدمة¹.

● مرحلة العمل و الانجاز:

وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة و هي تمتد من سنتين إلى أربعة سنوات، و فيه يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته و التأكيد على ما حققه من انجازات، و يمر الفرد خلال هذه المرحلة ببعض الخبرات منها الأهمية الشخصية و الخوف من العجز و ظهور قيم الولاء للتنظيم و العمل، كما يكون العامل في هذه الفترة أكثر تكيفا مع العمل و أكثر دراية من قبل للأمور المتعلقة بالعمل لذا تتغير إنجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية و مكانة بالمنظمة و يشعره بتحقيق ذاته و يزداد ولائه لها أكثر².

¹فايزة روم، مرجع سابق، ص 105.

²نفس المرجع، ص 105.

• مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من العمل بالمنظمة إلى ما بعد ذلك، و فيها يبدأ العامل في تقوية الرباط بما والإحساس بالحب و الإخلاص لها و ترسيخ اتجاهات الولاء للمنظمة التي تكونت في السنوات السابقة و التي انتقلت من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج¹.

الشكل رقم (2.3): مراحل تحقيق الولاء التنظيمي عند بوشانال

| المرحلة الأولى | المرحلة الثانية | المرحلة الثالثة |
|---|---|-------------------------------|
| <p>. وضوح الدور</p> <p>. تحديات العمل</p> <p>. تضارب الولاء</p> <p>. فهم التوقعات</p> | <p>. الأهمية الشخصية</p> <p>. الخوف من العجز</p> <p>. ظهور قيم الولاء</p> <p>. للتنظيم والعمل</p> | <p>. ترسيخ الولاء وتدعيمه</p> |
| (فترة التجربة) | (العمل والانجاز) | (الثقة بالتنظيم) |

المصدر: ختام عبد الله علي غنام، مرجع سابق ص 40-41.

¹ ختام عبد الله علي غنام، مرجع سابق، ص 40-41.

3. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

✓ التطوير والتدريب

يلعب التطوير والتدريب دورا أساسيا في التأثير في زيادة فعالية وكفاية المنظمات، وقد أصبح التدريب والتطوير من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية، بعد أن ازداد إدراك أرباب العمل لحقيقة أن التدريب والتطوير قد يكون سبب من أسباب نجاح أو فشل المنظمات¹.

حيث انه مهما تكن إجراءات اختيار العاملين دقيقة في اختيار أفضل العناصر وأكثرها كفاءة، فان هناك مستحجات كثيرة على العمل على الصعيد التكنولوجيات المستعملة، أو السلع أو الخدمات المنتجة، أو جمهور المتفاعلين أو المتعاملين مع المؤسسات أو كلها مجتمعة، مما يستدعي النظر في الأساليب المتبعة في العمل، كزيادة قدرة الأجهزة على التكاليف مع هذه التغيرات والمقصود هنا هو إعادة النظر في مدى جاهزية العاملين وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي تساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم خير قيام².

كما أن تدريب العمال وتطويرهم وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومهاراتهم، وزيادة قدرتهم على موازنة أعمالهم، يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في موازنة أعمالهم، ورغبتهم في خدمة المؤسسة، كما انه يؤثر أيضا بشكل كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المنظمة جادة في تقديم العون له، ورغبة في تطويره، يزداد إخلاصه وولائه لعمله ومنظمته، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل³.

¹ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 159.

² نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 237.

³ نفس المرجع، ص 243.

✓ الأجر المناسب

لا يمكن الفصل بين الحوافز والأجور، وبين العمل والأداء، فالإنسان يعمل شرط الحصول على جزاء وإذا انعدم أو قل هذا الأخير، فإن الاستمرار في العمل وولاء العمال للمؤسسة يصبح محل شك، ولا بد للإدارة من تفهم دوافع الأفراد وحاجاتهم، حتى يكون نظام الأجور مناسباً ومشبعاً لتلك الحاجات، وكلما كانت نظم الأجور مناسبة لحاجات كل فرد في التنظيم، كلما كان وضع الأفراد وولائهم للتنظيم أفضل.

حيث أن الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل أداءه أو عمله مهما بالنسبة له لما يمثله الأجر من قوة شرائية يستطيع من خلاله إشباع احتياجاته الإنسانية من جهة، وأيضاً لما يشكله له من اعتراف أو مكانة من قبل المؤسسة¹.

وتعد أنظمة الأجور والرواتب من بين الأنظمة التي لاقَت اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات نظراً لأهميتها في الحفاظ على العاملين الكفويين وكسب وولائهم للمنظمة واستقرارهم فيها².

ولا بد لأي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها من وضع نظام مقبول للأجور، بحيث تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي والخارجي، فعلى المستوى الداخلي يجب أن يشعر العامل بان ما يتقاضاه من اجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل، وكذلك فان هذا الشعور بالعدالة على المستوى الداخلي لا يتعزز إلا بشعور العامل بان أجره يتساوى مع نظرائه في المؤسسات المنافسة، وإلا فانه سيحاول جاهدا الانتقال إلى مؤسسات تعطيه شروط عمل، وأجور أفضل، ومن هنا تظهر أهمية تطوير نظم الأجور³.

¹ نفس المرجع السابق، ص 201.

² نوري منير، مرجع سابق، ص 202.

³ نفس المرجع، ص 203.

✓ نمط القيادة

يمكن تعريف الولاء التنظيمي على انه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، وتعتبر القيادة من أهم العوامل المساعدة على تحقيق الولاء التنظيمي¹.

يختلف نمط القيادة مع اختلاف شخصية القائد، فالقادة هم أشخاص يؤثرون بقوة في أفكار ومشاعر عدد كبير من أتباعهم، من خلال كلماتهم أو من خلال كونهم قدوة²، كما أن لهم القدرة على تغيير المؤسسات بالتوفيق بين الناس والمصادر الأخرى، وابتكار ثقافة مؤسساتية، تعزز التعبير الحر عن الأفكار وبتمكين الآخرين من المساهمة في المؤسسة³.

ولتعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال يتوجب على القادة أن يهتموا بإنجاز العمل والإنتاج، دون إغفال الجانب الاجتماعي، أي التركيز على العلاقات الاجتماعية في العمل، والحفاظ على أواصر المحبة والصدقة والثقة في مجموعة العمل⁴.

III. علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي في المؤسسة

✓ علاقة الرضا الوظيفي بالأنماط القيادية في المؤسسة

تعد القيادة عنصراً حيوياً في حياة المؤسسات واستمرار ازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة، كما يعتبر الموظف الأداة الفعالة التي تقود المؤسسة للاضطلاع بمسؤولياتها وخدمة المجتمع، فلا بد من توزيع المسؤولية ومنح السلطة المتكافئة مع قدراته، وإمكانياته، وإعطاءه قدراً من الحرية لتنفيذ العمل بالطريقة التي يرغب بها بدون تأثير سالب على الآخرين.

¹ روان حمدان، يامحين الساكت، مرجع سابق، ص 10.

² ستيفن ر. كوني، ترجمة ياسر العيني، العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة، الطبعة الخامسة، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2006، ص 465.

³ نفس المرجع، ص 479.

⁴ نفس المرجع، ص 479.

و هناك أربعة أنماط من القيادة وهي كالتالي¹:

➤ القيادة الأوتوقراطية:

يؤدي هذا النوع من القيادة إلى انعدام معالم كفاءة الموارد البشرية، وإلى خلق روح المعارضة والمقاومة من جانب بعض الأفراد، وإلى خمول الأفراد وكسلهم، والتراخي وضعف الشخصية، والسأم، كما تسود عملية التهرب من العمل وتحويله إلى الآخرين، وتزداد الاحتجاجات بينهم وينعدم التعاون، مما يؤدي بالضرورة إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

➤ القيادة الديمقراطية:

تعتبر القيادة الديمقراطية قادرة على تحقيق ما سبق ذكره، فهي تمنح السلطة للموظف لتنفيذ عمله بمرونة، وبطريقة سريعة، بحيث تكون مناسبة لقدراته وطموحاته، كما تساعد على التجديد والابتكار، ومن ثم الشعور بالرضا لما يقوم به من عمل، كما أن العدالة من المدير والقائد الإداري مطلوبة أيضا في توزيع الأدوار وعمل دورات التطوير الذاتي من قبل المؤسسة لموظفيها بتنظيم وتنسيق دون محسوبية، بحيث لا تخل بإنتاجية العمل، ليؤدي بالطبع لإكسابهم المهارات الفنية، والعلمية، والعملية، والسلوكية، التي ترقى بالموظف في تعاملاته مع زملائه ومديره، وهو بلا شك مؤد للرضا الوظيفي.

➤ القيادة النشيطة الفعالة:

إن القيادة النشيطة الفعالة تعتبر أيضا قادرة على المساهمة بقوة في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد، وهذا يساعد بالضرورة على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وتحقيق الأهداف الخاصة لموظفيها، وهذا لا يأتي إلا بالتحلي بالدقة والإخلاص في اختيار المديرين المؤهلين والمتمتعين بصفات المسؤولية والأمانة والانفتاح، امثالاً لقوله ص "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته".

¹ حبيب سمح حوام، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي، أطروحة تحضيرية في الماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بدون سنة النشر، ص 54-55.

➤ القيادة الفعالة:

وهي القيادة التي تمتلك القدرة على تقييم ذاتها، وعلى القيام بتغذية راجحة تصحح مسارها، فعل القائد أو المدير أن يكون متواضعا في تعامله مع مرؤوسيه، فعليه أن يبرز الجانب الإنساني لديه، وهذا يبرز من خلال مشاركته لموظفيه في مناسباتهم المختلفة، وشعورهم بان علاقتهم معه ليست متوقعة على حدود العمل الرسمي، مما يساعد في إيجاد القبول لديهم وبالتالي رضاهم عن العمل.

✓ علاقة الرضا الوظيفي بطبيعة العمل والأنظمة المعمول بها في المؤسسة

إن طبيعة العمل تمتزج بدوافع الأفراد وطموحاتهم وخصائصهم الشخصية، فالفرد الذي ترتفع عنده حاجة إثبات الذات يرغب في الأعمال التي بها نوع من التحدي ودرجة معينة من الصعوبة، بينما الفرد الذي يتميز بضعف الطموح أو عدم الرغبة في التعلم والتطوير فانه يفضل العمل الروتيني البعيد عن التجديد، ولطبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله دورا حيويا في التأثير على درجة رضاه الوظيفي، ويمكننا تعريف طبيعة العمل على أنها الوظيفة التي يؤديها العامل، والواجبات التي تتكون منها، ومسؤولياتها، وموقعها على الهيكل التنظيمي، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وأهميتها لها، والسلطات والصلاحيات التي يملكها شاغل الوظيفة، والشروط والمؤهلات والمهارات الواجب توافرها في شاغلها، والمعدات والأدوات والطرق والأعمال المستخدمة في أدائها¹.

وقد اعتبرها العالم هيرزبيرج في نظرية "العوامل المزدوجة" من العوامل الدافعة الرئيسية التي إذا توافرت بالقدر المطلوب تسبب للفرد رضا ذاتيا، وقد أكد على أن واجب الإدارة هو أن تسند للأفراد الأعمال التي تناسبهم، والتي توفر لهم فرص الانجاز والنمو والتطوير بقدر معقول².

¹ إيهاب محمود عايش الطيب، اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، بحث للحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 38.

² نفس المرجع، ص 38.

وهناك عدد من المتغيرات التي لها علاقة مباشرة في التأثير على رضا العامل عن عمله ومن أهمها¹:

■ درجة تنوع المهام:

يمكن القول بأنه كلما تنوعت مهام الوظيفة كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة، وبالتالي زادت درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح.

■ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:

كلما زادت درجة حرية الفرد في اختيار طريقة أداء العمل والسرعة التي يؤدي بها العمل، زادت درجة رضاه.

■ درجة استخدام الفرد لقدراته:

المقصود هنا انه كلما تصور الفرد بان العمل الذي يزاوله يستنفد كامل طاقته وقدراته، فان ذلك سيزيد من درجة رضاه عن العمل.

✓ علاقة الرضا الوظيفي بالعملية التحفيزية

إن حسن أداء العمل أو سوءه مرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، ولذا تدرك المؤسسة الناجحة كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم عن طريق التحفيز.

ويمكننا تعريف التحفيز على النحو التالي: "مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، لذا فالمؤسسة لا تستطيع

تحفيز العمال، ولكنها تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل"²

¹ نفس المرجع، ص 39-40.

² حبيب سميج خوام، مرجع سابق، ص 22.

ومن العوامل المهمة التي تؤثر على الموظفين نذكر¹:

- شعور العامل انه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة، نجاحها نجاح له، وفشلها فشل له، المؤسسة التي يعمل بها جزء من وجوده وجزء من كيانه؛
- اقتناع كل موظف في المؤسسة انه عضو مهم فيها، فإذا شعر الموظف بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعا كبيرا لتحسين أدائه في العمل ورضاه عنه، بل سيزيد من إصراره على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل.

وبالتالي فان المؤسسة الناجحة هي التي تشعر الموظفين مهما كان دورهم بأنهم أهم عضو في المؤسسة، وان عملهم هو أهم الأعمال، وإذا تمكن هذا الشعور من الموظفين في المؤسسة فلن تعرف المدير من الموظف، فكلهم في الغيرة على أداء العمل سواء، وبالتالي نجد لديهم مستوى عالي من الرضا الوظيفي.

وهناك ثلاثة طرق أساسية لنقل الحافز للموظفين²:

- التحفيز عن طريق الخوف، أي بتذكير الموظفين بالأخطار التي تحيط بالمؤسسة؛
- التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية؛
- مخاطبة العقل بالإقناع، أي إقناع الموظفين بأن تطور المؤسسة يعود عليهم بالنفع، ويساهم في بناء مستقبل أفضل لهم.

و بالتالي على المؤسسة أن تقوم بمنح الحوافز تبعاً لسياسة معينة، وان تقوم بمنحها للموظفين في الوقت المناسب لها، فهذا من شأنه أن يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

¹ نفس المرجع، ص 23.

² نفس المرجع، ص 23.

✓ علاقة الرضا الوظيفي بالعلاقات الإنسانية

إن طبيعة الأمور تقضي بان أي شيء لا يتم نتيجة للجهد الفردي وحده، فكل الأمور الهامة في الحياة تتحقق بفضل العمل بروح الفريق أو بفعل الجهد الجماعي، فالعمل الجماعي يتسم بالكفاية من الناحية الاقتصادية فهو يحمل الموارد البشرية على العمل المشترك وعلى تشجيع الواحد منهم لغيره في سبيل بذل أقصى الجهود والوصول لأفضل النتائج¹.

وتعرف العلاقات الإنسانية على أنها ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم على العمل بإنتاجية، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية².

وتحاول الإدارة من خلال العلاقات الإنسانية، اكتشاف الروابط التي تقوم بين العمال، و بالتالي قدرة التعامل معهم، وهذا من اجل خلق عمل محفز للعاملين، والى دمج كامل لكل عامل في وسط عمله، لان صلابته وفعالية المؤسسة مبنية على أساس الثقة المتبادلة بين العمال والإدارة، مما يؤدي إلى الاستفادة المشتركة لكليهما. و يمكن أن نلاحظ ما أستطاع قادة شركة ساوث واست لخدمات الطيران أن تغرسه في موظفيها مع مرور الوقت من ناحية الرضا و الانتماء، عبر إحساس كل فرد بأهميته في مجال عمله و سيرورة الأعمال الأخرى، مما جعلها الشركة الوحيدة في قطاعها لم تتأثر بأحداث 11 سبتمبر.

كما أن معاملة الموارد البشرية بإنصاف وإنسانية تؤدي إلى تنمية مشاعر الولاء في صفوفهم إلى مؤسستهم وتؤدي بهم إلى بذل المزيد من الجهود والعمل على تحقيق أهداف مؤسستهم، وتؤدي بهم إلى بذل المزيد من الجهود والعمل على تحقيق أهداف مؤسستهم إلى جانب أهدافهم³.

¹ نوري منير، مرجع سابق، ص 93.

² نفس المرجع، ص 90.

³ نفس المرجع، ص 91-92.

الخلاصة:

يعد موضوع الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي من المواضيع الاكثر اهمية في المجال النفسي والاجتماعي والمهني اذ يساعد على الاستقرار النفسي والمهني للعامل ويزيد من ثقته، ويرفع من روحه المعنوية ويعطيه دافع وحماس اكبر للعمل مما يؤدي الى الابداع والتميز في الاداء.

وقد توصلت هذه الدراسة كما اشير في ثناياها الى عدد من النتائج وهي:

- ✓ تلعب القيادة دورا هاما في تطور وازدهار المؤسسة، فالقيادة المبنية على اساس المنفعة المتبادلة بين الادارة والعمال من شأنها ان ترفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال.
- ✓ تعتبر العملية التحفيزية من الطرق الاكثر نجاعة التي تعتمدھا المؤسسة للحصول على مستوى عال من الرضا، حيث ان حسن أداء العمل أو سوءه مرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، ولذا تدرك المؤسسة الناجحة كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم عن طريق التحفيز.
- ✓ ان فعالية المؤسسة مبنية على اساس الثقة المتبادلة بين العال والإدارة، وهذا ما تحققه العلاقات الانسانية من خلال تحقيق التكامل بين الافراد في محيط العمل، ما من شأنه ان يدفع العمال ويحفزهم على العمل بإنتاجية مع حصولهم على اشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.

الجانب التطبيقي

I. تقديم المؤسسة محل الدراسة

1. التعريف ببيئة الجامعة:

تقع الجامعة في مدينة ورقلة على الطريق الوطني الرابط بين ورقلة و غرداية، انطلق بها التعليم العالي منذ 1987 بإنشاء المدرسة العليا للأساتذة بمقتضى المرسوم 88/65 المؤرخ في 1988/03/22 حيث انطلق العمل بها بتخصص ليسانس في العلوم الدقيقة (فيزياء، كيمياء، رياضيات) و قد شهدت المدرسة تطورا هاما و سريعا في هياكلها القاعدية والبيداغوجية.

وفي سنة 1997 تم إنشاء المركز الجامعي بورقلة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 156/97 المؤرخ في 1997/05/10.

أما في سنة 2001 فتمت ترقية المركز الجامعي إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 210/01 المؤرخ في 2001/07/23.

و كانت تتكون الجامعة من 03 كليات هي كالتالي:

- 1) كلية العلوم و العلوم الهندسية؛
- 2) كلية الآداب و العلوم الإنسانية؛
- 3) كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 03 – 279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية 1424 الموافق ل 23 أوت 2003 الذي يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها المعدل و المتمم لاسيما المادة الثالثة منه.

لقد حدد الكليات التي تتكون منها جامعة ورقلة و اختصاصها كما يلي:

✓ كلية العلوم و التكنولوجيا و علوم المادة:

- رياضيات و إعلام ألي؛ هندسة الطرائق؛ الري و الهندسة المدنية؛ محروقات و كيمياء؛ العلوم الفيزيائية؛ الإلكترونيك؛ الميكانيك.

علوم الطبيعة و الحياة و علوم الأرض و الكون:

- بيولوجيا؛ جيولوجيا؛ علوم زراعية.

✓ الآداب و اللغات:

- اللغة العربية و آدابها؛ الفرنسية؛ الإنجليزية؛ الترجمة.

✓ العلوم الإنسانية و الاجتماعية:

- علم الاجتماع؛ علم النفس و علوم التربية؛ علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

✓ العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير:

- علوم الاقتصادية؛ علوم التجارية، علوم التسيير؛ علوم اقتصادية و التسيير و علوم تجارية.

✓ حقوق وعلوم سياسية:

- علوم قانونية و إدارية؛ علوم سياسية.

2. لمحة عن كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير:

تعتبر وحدة تعليم و بحث في الجامعة، في ميدان العلم و المعرفة، بحيث يعتبر إعداد الكفاءات و القدرات العلمية العليا أسمى

أهداف الكلية و ذلك من خلال تكوين متخصص عالي المستوى يسمح بالمنافسة على المستويين الوطني و الدولي في مجالات

العلوم الاقتصادية و التسيير.

✓ نشأة الكلية:

نشأت الكلية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01/ 210 المؤرخ في 23/ 07/ 2001 المعدل و المتمم بالمرسوم

التنفيذي رقم 258/04 المؤرخ في 29/08/2004 كما تم تحديد الأقسام التابعة للكلية بموجب المقرر رقم 813 المؤرخ

في 19/12/2001.

بعدها ومن خلال الهيكله التي شاهدها الجامعة سنة 2009 و بالضبط في 17 فبراير من نفس السنة ظهرت الكلية

بشكلها الحالي مكونة من ثلاثة أقسام هي:

◀ قسم العلوم الاقتصادية؛

◀ قسم علوم التسيير؛

◀ قسم العلوم التجارية.

✓ أهداف الكلية:

تسعى الكلية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تكوين في التدرج و ما بعد التدرج؛

- نشاطات البحث العلمي؛

- نشاطات التكوين المتواصل و تحسين المستوى و تجديد المعارف.

✓ التعريف بمصالح الكلية :

❖ التنظيم الإداري للكلية: يمكن التطرق لتنظيم الإداري للكلية و فق الآتي:

1. عمادة الكلية: يعد العميد المسئول الأول بالكلية و يتولى بهذه الصفة ما يلي:

- الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها رئيس الجامعة؛

- يعين موظفي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛

- يتولى السلطة السليمة و يمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته؛

- يحضر اجتماعات مجلس الكلية؛

- يعد التقرير السنوي للنشاطات و يرسله إلى الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

و يساعد عميد الكلية في مهامه:

أ - نائب العميد المكلف بالدراسات و الوسائل المرتبطة بالطلبة: وهو مكلف بالمهام التالية:

- ضمان تسيير و متابعة تسجيلات الطلبة التدرج؛
- متابعة تسيير أنشطة التعليم أخذ أو اقتراح على العميد كل إجراء من اجل تحسينه؛
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة و معالجة و نشره.

ب - نائب العميد لما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية: وهو مكلف بالمهام التالية:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج؛
- السهر على المذكرات و أطروحات ما بعد التدرج؛
- متابعة سير أنشطة و البحث العلمي؛
- المبادرة بأعمال من اجل تنشيط و دعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية و الدولية؛
- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية و الاقتصادية؛
- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة و تحسين مستواهم.

2. الأقسام:

يعد رئيس القسم المسئول عن السير البيداغوجي و الإداري للقسم و يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين

تحت مسؤوليته و يساعده في مهامه كل من :

أ. مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس و التعليم في التدرج: التكفل بالمهام التالية :

- متابعة عمليات التسجيل إعادة التسجيل لطلبة التدرج؛
- السهر على سير التعليم فيما بعد التدرج؛
- السهر على سير التكوين أما بعد التدرج المتخصص؛
- ضمان متابعة أنشطة البحث؛

- ضمان متابعة سير اللجنة العلمية للقسم .

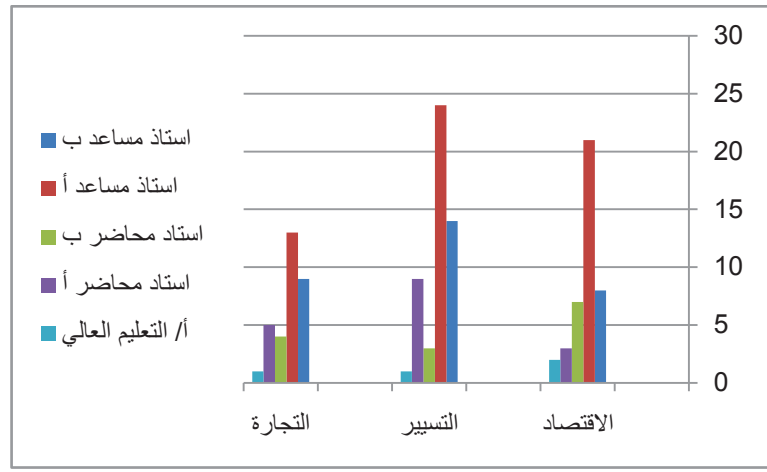
المورد البشري في المؤسسة (التطور والترقية)

جدول رقم (3.1): خاص بالأساتذة (الكلية)

| المجموع | أستاذ التعليم العالي | التصنيف | | | | القسم |
|---------|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------|
| | | أستاذ محاضر أ | أستاذ محاضر ب | أستاذ مساعد أ | أستاذ مساعد ب | |
| 41 | 02 | 03 | 07 | 21 | 08 | الاقتصاد |
| 51 | 01 | 09 | 03 | 24 | 14 | التسيير |
| 32 | 01 | 05 | 04 | 13 | 09 | التجارة |
| 124 | 04 | 17 | 14 | 58 | 31 | المجموع |

المصدر : مصلحة المستخدمين

شكل (3.1): منحنى بياني يوضح توزيع الاساتذة حسب الاقسام



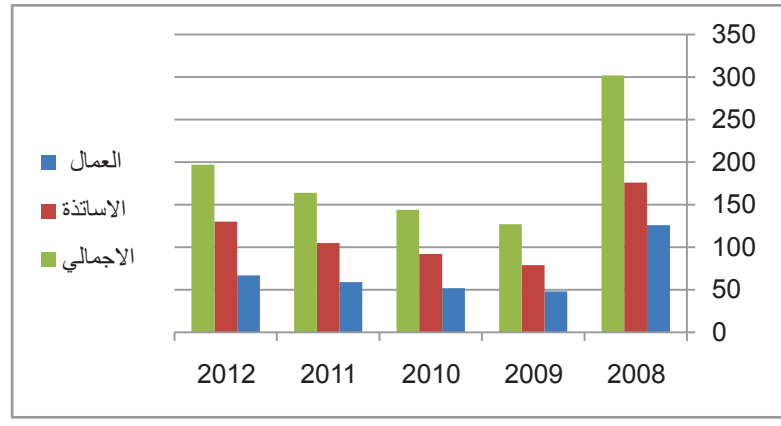
المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات الجدول رقم (3.1)

جدول رقم (3.2): تطور المورد البشري في الكلية

| الإجمالي | الأفراد | | السنوات |
|----------|----------|--------|---------|
| | الأساتذة | العمال | السنة |
| 302 | 176 | 126 | 2008 |
| 127 | 79 | 48 | 2009 |
| 144 | 92 | 52 | 2010 |
| 164 | 105 | 59 | 2011 |
| 197 | 130 | 67 | 2012 |

المصدر: مصلحة المستخدمين

الشكل (3.2): منحني بياني يوضح تطور المورد البشري في الكلية (العمال والأساتذة)



المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات الجدول رقم (3.2)

II. واقع الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

مجتمع البحث

من اجل استكمال مقتضيات المذكرة واختبار فرضيات البحث ومن ثم الاجابة على الاشكالية المطروحة فقد ارتئينا ان يكون مجتمع الدراسة هو اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير .

عينة البحث

بما ان موضوع اشكالتنا يتمحور حول عاملي الرضا والانتماء الوظيفي وبما اننا طلبه في علوم التسيير وكذلك موضوعنا ذو توجه اداري فإننا ارتأينا ان عينة الدراسة النموذجية لمثل هذا البحث هي عينة من اساتذة قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارة والتسيير ومن اسباب اختيار عينة الدراسة من قسم التسيير نظرا الى انه يجوز على العدد الاكبر من الاساتذة على مستوى الكلية وعليه فان حالات التفاعل الاداري بحسب اعتقادنا تكون مرتفعة مقارنة بالأقسام الاخرى مما يعطي اقتراب من اهداف البحث بشكل افضل.

ثالثا: عرض النتائج وتحليلها

جدول رقم (3.3): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

في هذا الجانب نحاول معرفة من من العوامل الرضا الاكثر تأثيرا على مستوى الرضا الوظيفي لذلك سنستعين بالجدول

التكرارية لكل من هذه العناصر لنلخص النتائج في الجدول التالي:

| عوامل الرضا | الدرجة الاولى | | الدرجة الثانية | | الدرجة الثالثة | | المتوسط |
|-----------------------------|---------------|--------|----------------|--------|----------------|--------|---------|
| | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | |
| عوامل شخصية | 05 | 15.2 | 39.4 | 13 | 15 | 45.5 | 1.70 |
| عوامل مرتبطة ببيئة العمل | 24 | 72.7 | 07 | 21.2 | 2 | 6.1 | 2.67 |
| عوامل متعلقة بالإدارة | 04 | 12.1 | 13 | 39.4 | 16 | 48.5 | 1.67 |

قراءة للجدول:

من اجل مقارنة مستوى تأثير عوامل الرضا على الرضا الوظيفي، نستعمل متوسط اجابات العينة في كل عامل، حيث انه كل ما كان هذا المتوسط اكبر كلما كانت الاهمية أكبر، ومن خلال الجدول السابق نجد ان العوامل المرتبطة ببيئة العمل، هي الاكثر اهمية في تأثيرها على الرضا الوظيفي بمعدل (2.67) من 3 حيث نجد ان (24) استاذ من بين (33) اجابوا عن هذا السؤال، صنفوها في المستوى الاول من هذه الاهمية.

التحليل:

من النتائج وبحسب اعتقادنا نرى ان ميل عينة الدراسة الى الاهتمام بالعوامل المرتبطة ببيئة العمل مقارنة بالعوامل الاخرى يدل على وجود استقرار بالدرجة الاولى على مستوى العوامل الاخرى وليس رضا عنها، كما نعتقد ايضا ان الميل الى العوامل المتعلقة ببيئة العمل يعود الى عدم وجود سياسات واضحة وشفافة فيما يخص هذه العوامل وبالتالي هناك نوع من المطالبة ببناء سياسات حول العوامل المرتبطة ببيئة العمل ومن ثم نستطيع ان نقيس مدى رضاهم.

جدول رقم (3.4): تأثير عوامل الولاء على الولاء التنظيمي

في هذا الجانب نحاول معرفة من من العوامل الولاء الاكثر تأثيرا على مستوى الولاء التنظيمي لذلك نستعين بالجداول التكرارية

لكل من هذه العناصر لنلخص النتائج في الجدول التالي:

| عوامل الولاء | الدرجة الاولى | | الدرجة الثانية | | الدرجة الثالثة | | المتوسط الحسابي |
|------------------|---------------|--------|----------------|--------|----------------|--------|-----------------|
| | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | |
| التطوير والتدريب | 09 | 28.1 | 14 | 43.8 | 09 | 28.1 | 02 |
| الاجر المناسب | 11 | 34.4 | 09 | 28.1 | 12 | 37.5 | 1.97 |
| نمط القيادة | 12 | 37.5 | 09 | 28.1 | 11 | 34.4 | 2.03 |

قراءة للجدول:

من اجل مقارنة مستوى تأثير عوامل الولاء على الولاء التنظيمي، نستعمل متوسط اجابات العينة في كل عامل حيث انه

كلما كان هذا المتوسط اكبر كلما كانت الاهمية اكبر، من خلال الجدول السابق نجد ان العوامل المرتبطة بنمط القيادة هي الاكثر

اهمية في تأثيرها على الولاء التنظيمي بمعدل (2,03) من (03) حيث نجد ان (12) استاذ من بين (32) اجابوا عن هذا

السؤال صنفوها في المستوى الاول من هذه الاهمية.

التحليل:

ونحسب ان اهتمام عينة الدراسة بعامل نمط القيادة كأولوية بالنسبة لديهم في ترسيخ ولائهم التنظيمي يعود الى اعتقادهم

بان هناك تفاوت في المعاملة ما بين الأساتذة وتلعب التجمعات الغير رسمية في الادارة دورا في بناء الولاءات والتكتلات لعدة

اعتبارات وعوامل تنمو وترسخ عبر هذا الباب.

جدول رقم (3.5): عوامل الرضا الوظيفي

| المتوسط | الدرجة الخامسة | الدرجة الرابعة | الدرجة الثالثة | الدرجة الثانية | الدرجة الاولى | | | | | | | |
|---------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----|------|-----|------|---|------------------|----------------|
| 4.21 | 38.2 | 13 | 50 | 17 | 8.8 | 3 | | 2.9 | 1 | 1 | الرضا عن الوظيفة | |
| 4.00 | 25.7 | 09 | 54.3 | 19 | 14.3 | 05 | 5.7 | 2 | | 2 | | |
| 4.24 | 32.4 | 11 | 61.8 | 21 | 2.9 | 01 | 2.9 | 1 | | 3 | | |
| 4.17 | 48.6 | 17 | 28.6 | 10 | 14.3 | 05 | 8.6 | 3 | | 4 | | |
| 4.12 | 35.5 | 03 | 54.3 | 19 | 22.9 | 08 | 14.3 | 5 | | 5 | | |
| 3.57 | 8.6 | 12 | 47.1 | 16 | 11.8 | 04 | 5.9 | 2 | | 6 | | |
| 2.97 | 9.1 | 03 | 30,3 | 10 | 18.2 | 06 | 33.3 | 11 | 9.1 | 3 | 1 | الرضا عن الاجر |
| 3.20 | 5.7 | 02 | 51.4 | 18 | 8.6 | 03 | 25.7 | 09 | 8.6 | 3 | 2 | |
| 2.54 | 5.7 | 02 | 17.7 | 06 | 25.7 | 09 | 28.6 | 10 | 22.9 | 8 | 3 | |
| 3.00 | 2.9 | 01 | 45.7 | 16 | 05.7 | 02 | 40 | 14 | 5.7 | 2 | 4 | |
| 3.43 | 14.3 | 05 | 37.1 | 13 | 31.4 | 11 | 11.4 | 04 | 5.7 | 2 | 5 | |
| 3.74 | 31.4 | 11 | 37.1 | 13 | 8.6 | 03 | 20 | 07 | 2.9 | 1 | 6 | |

قراءة الجدول:

من اجل معرفة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، نستعمل متوسط ايجابيات العينة حسب كل متغير (الرضا عن الوظيفة والرضا عن الاجر)، حيث نختار المتوسط الاعلى من بين النتائج المتحصل عليها، ومن خلال هذا الجدول نجد ان عينة الدراسة فيما يخص المتغير الخاص بالرضا عن الوظيفة تتجه بدرجة كبيرة للموافقة على ما يتعلق بمدى الاستمتاع في وقت العمل وبنسبة (4.24)، حيث نجد ان (21) استاذ من بين (34) اجابوا عن هذا السؤال وصنفوه في المستوى الاول من الاهمية. اما بالنسبة للمتغير الخاص بالرضا عن الاجر فتتجه بدرجة كبير للموافقة على عدم امكانية التخلي عن العمل مقابل دخل اكبر في مؤسسة اخرى بنسبة (3.74)، حيث نجد ان (13) استاذ من بين (34) اجابوا على هذا السؤال وصنفوه في المستوى الاول من الاهمية.

التحليل:

بحسب ما تمخضت عنه النتائج المتعلقة بمتغير الرضا عن الوظيفة فإننا وجدنا ان العبارة التي تحصلت على الموافقة من طرف عينة الدراسة كانت المتعلقة بمدى الاستمتاع في وقت العمل، وهذا بدرجة كبيرة من خلال ما نعتقد ان الاساتذة راضون عن المهنة التي اختاروها ونرى ان هذه المتعة تصب أكثر من ناحية العمل البيداغوجي والبحث مع الطلبة وليس فيما يتعلق بالعمل مع الادارة.

وبالنسبة للمتغير المتعلق بالرضا عن الاجر نلاحظ ان العبارة المتعلقة بعدم امكانية التحلي عن العمل مقابل دخل أكبر في مؤسسة اخرى هي التي حظيت بالموافقة التامة بنسبة (3.74)، وتليها عبارة عدم الاضطرار للقيام بعمل اخر خارج المؤسسة، وهذا ما يدل على ان هناك ايجابية من ناحية الاجر نوعا ما، ولكننا نعتقد ان هذا الرضا ليس ذو طابع مادي بل ذو طابع اجتماعي بالدرجة الأولى بحيث اننا نرى ان هناك ميول الى الاستقرار وعدم التغيير في نمط الحياة الاجتماعية داخل المنظمة، وعليه يكون هناك نوع من التردد وعدم المغامرة لخوض تجارب جديدة. وللإضافة فان اغلب عينة الدراسة مستقرة اجتماعيا في هذه المدينة، وبحسب الفرص المتاحة فإنه يجب الانتقال الى مدينة اخرى.

جدول رقم (3.6): عوامل الولاء التنظيمي

| المتوسط | الدرجة الخامسة | | الدرجة الرابعة | | الدرجة الثالثة | | الدرجة الثانية | | الدرجة الاولى | | | |
|---------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|---------------|-------|---|---------------------------|
| | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | | |
| 4.17 | 37.1 | 13 | 51.4 | 18 | 5.7 | 02 | 2.9 | 01 | 2.9 | 01 | 1 | اتباع سياسة المؤسسة |
| 2.89 | 8.6 | 03 | 22.9 | 08 | 25.7 | 09 | 34.3 | 12 | 8.6 | 03 | 2 | |
| 2.56 | 2.9 | 01 | 8.8 | 03 | 44.1 | 15 | 29.4 | 10 | 14.7 | 05 | 3 | |
| 3.09 | 5.7 | 02 | 37.1 | 13 | 25.7 | 09 | 22.9 | 08 | 8.6 | 03 | 4 | |
| 3.34 | 14.3 | 05 | 40 | 14 | 20 | 07 | 17.1 | 06 | 8.6 | 03 | 5 | |
| 2.89 | 8.6 | 03 | 22.9 | 08 | 28.6 | 10 | 28.6 | 10 | 11.4 | 04 | 6 | توفير فرص النمو و التطوير |
| 3.23 | 14.3 | 05 | 40 | 14 | 11.4 | 04 | 22.9 | 08 | 11.4 | 04 | 1 | |
| 2.97 | 8.6 | 03 | 31.4 | 11 | 20 | 07 | 28.6 | 10 | 11.4 | 04 | 2 | |
| 2.60 | | | 31.4 | 11 | 11.4 | 04 | 42.9 | 15 | 14.3 | 05 | 3 | |
| 2.83 | 5.7 | 02 | 25,7 | 09 | 31.4 | 07 | 20 | 07 | 17.1 | 06 | 4 | |
| 3.34 | 5.7 | 02 | 51.4 | 18 | 20 | 07 | 17.1 | 06 | 5.7 | 02 | 5 | |
| 3.06 | 8.6 | 03 | 28.6 | 10 | 31.4 | 11 | 22.9 | 08 | 8.6 | 03 | 6 | |

قراءة الجدول:

من اجل معرفة العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي، نستعمل متوسط ايجابيات العينة حسب كل متغير (اتباع سياسة المؤسسة و توفير فرص التطوير والتدريب)، حيث نختار المتوسط الاعلى من بين النتائج المتحصل عليها، ومن خلال هذا الجدول نجد ان عينة الدراسة تتجه بدرجة كبيرة بالنسبة للمتغير المتعلق بإتباع سياسة المؤسسة الى الموافقة على ما يتعلق بمدى مناسبة اوقات الدوام المتبعة من طرف المؤسسة بنسبة (4.17)، حيث نجد ان (18) استاذ من بين (35) اجابوا عن هذا السؤال و صنفوه في المستوى الاول من الاهمية. اما فيما يتعلق بالمتغير الخاص بتوفير فرص النمو والتطوير فنجد ان عينة الدراسة تتجه بنسبة (3.34) الى ما يتعلق بان ان المشرف عن الادارة يقوم بتقييم موضوعي ، وهي النسبة الأكبر ، حيث نجد ان (17) استاذ من بين (35) صنفوا اجابة هذا السؤال في المستوى الاعلى والاهم.

التحليل:

بالنسبة لمتغير اتباع سياسة المؤسسة، نجد ان عبارة مناسبة اوقات الدوام المتبعة من طرف المؤسسة هي التي حظيت بالموافقة بنسبة (4.17)، ولكن الموافقة لم تكن تامة، اذ يعود هذا في اعتقادنا كون الاستاذ يمكنه ان يختار ساعات دوامه وهذا ما تحاول الادارة الاستجابة له ان كانت هناك إمكانية، اضافة الى وجود سبب اخر يكمن في نقص المعرفة بأساليب اخرى في تحديد اوقات الدوام سواء من طرف الادارة او الأساتذة، وبالتالي الميل للموافقة يعود الى الرضا بما هو كائن مع الامتعاض من امور لا يملك لها حلول.

وبالنسبة لمتغير فرص النمو والتطوير، مالت اجابات عينة الدراسة الى ان المشرف عن الادارة يقوم بتقييم موضوعي بالموافقة بنسبة (3.34)، ونعتقد ان هذا التوجه يعود الى الاجابة الى ما يعرف بمنحة المردودية التي تشرف على تحديدها الإدارة والتي تمتاز في معظم الاحيان بدرجة تماثل كبيرة جدا ما بين معظم الاساتذة بالإضافة الى ان غالبا ما يكون التقييم مرتفع، وعليه نعتقد ان هناك نوع من التفاوت ما بين التقييم الحقيقي والواقعي.

جدول رقم (3.7): العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي

| المتوسط | الدرجة الخامسة | | الدرجة الرابعة | | الدرجة الثالثة | | الدرجة الثانية | | الدرجة الاولى | | | |
|---------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|---------------|-------|---|-----------------------|
| | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | | |
| 3.94 | 31.4 | 11 | 45.7 | 16 | 11.4 | 04 | 8.6 | 03 | 2.9 | 01 | 1 | الادارة و نمط القيادة |
| 3.51 | 22.9 | 08 | 40 | 14 | 8.6 | 03 | 22.8 | 08 | 5.7 | 02 | 2 | |
| 3,34 | 22.9 | 08 | 25,7 | 09 | 20 | 07 | 25.7 | 09 | 5.7 | 02 | 3 | |
| 3.00 | 5.7 | 02 | 22.9 | 08 | 42.9 | 15 | 22.9 | 08 | 5.7 | 02 | 4 | |
| 3.34 | 11.4 | 04 | 37.1 | 13 | 31.4 | 11 | 14.3 | 05 | 5.7 | 02 | 5 | |
| 3.20 | 11.4 | 04 | 34.3 | 12 | 22.9 | 08 | 25.7 | 09 | 5.7 | 02 | 6 | |
| 3.14 | 2.9 | 01 | 40 | 14 | 31.4 | 11 | 20 | 07 | 5.7 | 02 | 1 | العلاقات الاجتماعية |
| 3.40 | 8.6 | 03 | 48.6 | 17 | 22.9 | 08 | 14.3 | 05 | 5.7 | 02 | 2 | |
| 3.80 | 17.1 | 06 | 60 | 21 | 8.6 | 03 | 14.3 | 05 | | | 3 | |
| 3.14 | 5.7 | 02 | 34.3 | 12 | 31.3 | 11 | 25.7 | 09 | 2.9 | 01 | 4 | |
| 3.94 | 20 | 07 | 62.9 | 22 | 8.6 | 03 | 8.6 | 03 | | | 5 | |
| 3.97 | 14.3 | 05 | 68.6 | 24 | 17.1 | 06 | | | | | 6 | |
| 3.11 | 42.9 | 15 | 31.4 | 11 | 20 | 07 | 5.7 | 02 | | | 1 | العملية التحفيزية |
| 3.09 | 5.7 | 02 | 42.9 | 15 | 11.4 | 04 | 34.3 | 12 | 5.7 | 02 | 2 | |
| 3.13 | 11.8 | 04 | 32.4 | 11 | 17.6 | 06 | 35.3 | 12 | 2.9 | 01 | 3 | |
| 3.03 | 14.3 | 05 | 20 | 07 | 34.3 | 12 | 17.1 | 06 | 14.3 | 05 | 4 | |
| 3.34 | 14.3 | 05 | 42.9 | 15 | 14.3 | 05 | 20 | 07 | 8.6 | 03 | 5 | |
| 3.14 | 17.1 | 06 | 28.6 | 10 | 20 | 05 | 20 | 07 | 14.3 | 05 | 6 | |

التحليل:

بالنسبة للحكم على الادارة ونمط القيادة نجد ان عينة الدراسة تميل الى الموافقة التامة على المعاملة المحترمة من طرف

المشرف عن الادارة بنسبة (3.94)، وتليها عدم الانتقاد بسبب الاخطاء البسيطة، ويعود ذلك بحسب اعتقادنا ان المشرفين عن

الادارة لا يقومون بالتقييد والتشديد على الاساتذة ، مع سهولة التواصل والتعامل عبر الاهداف وعدم وجود شكاوي من الطلبة، وهذا ما يعطي دلالة عن نمط القيادة الذي نعتقد انه يمتاز بالمرونة بحسب النتائج.

اما فيما يخص العلاقات والاجتماعية، وبحسب نتائج الجدول نجد ان اجابات عينة الدراسة كانت تمتاز بالتقارب وتنحى الى الايجابية، وبمقارنتها بميل عينة الدراسة الى الاهتمام بأولوية بيئة العمل في تحقيق الرضا يترسخ لدينا اعتقاد بان غياب الاعمال المشتركة ما بين المجهين يخلق حالة عدم الالتزام العالي ما بين الاطراف المشاركة وبالتالي ترتفع درجة الحميمية الاجتماعية ما بين الاطراف في المجتمع التنظيمي وبحسب المعلومات التي لدينا فان نماذج العمل المشترك الموجودة في نظام LMD لا يتم استغلالها بشكل جيد.

اما بالنسبة للعملية التحفيزية، نجد ان الاجابات التي قدمتها عينة الدراسة متقاربة، وذلك يعود بحسب اعتقادنا الى ان معايير المكافآت والحوافز والترقية بالنسبة لنوعية المنظمة التي تنشط فيها عينة الدراسة وهي منظمة عمومية خدمية مما يجعل المعايير المتعلقة بالمكافآت والحوافز والترقية محددة سلفا ومن مستويات اعلى وليست ديناميكية وبالتالي المعايير واضحة وتتطلب فقط ان يتبع الاساتذة المراحل المتعارف عليها ولكن يبقى السؤال الجوهرى بالنسبة لهذه النقطة هو الى اي مدى تمتاز هذه المعايير بالموضوعية والعدالة.

الجدول الخاصة بالبعد الاجتماعي المهني:

جدول رقم(3.8): الجنس

| النسبة | العدد | الجنس |
|--------|-------|-------|
| 64.7 | 22 | ذكر |
| 35.3 | 12 | انثى |

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اكثر من 64 بالمائة من عينة الدراسة وهذا ما يجعلنا نحاول ان نركز على الخصائص الذكورية عموما والتي قد تكون لها اسقاطات على موضوع الدراسة، وبما ان من خصائص الذكور العمومية في التفكير، التركيز على الهدف الواحد ومن ناحية اخرى العلاقات الاجتماعية لديهم لا تمتاز بالحميمية المطلقة، ونستدل بهذه الخاصية الاخيرة بالتأكيد على صحة تحليلنا الخاص بمحور العلاقات الاجتماعية.

جدول رقم(3.9): العمر

| النسبة | العدد | العمر |
|--------|-------|----------------|
| 74.3 | 26 | بين 26 و36 سنة |
| 25.7 | 09 | اكبر من 36 سنة |

التحليل:

تمتاز الفئة العمرية الغالبة على عينة الدراسة والتي تتراوح ما بين 36 سنة ذات خبرة متوسطة وهي تمتاز بأنها عملية اكثر من كونها استراتيجية رغم تميزها بالعقلانية، إلا ان درجة الاندفاع لديها يمكن ان تكون منخفضة اذا تعرضت لضغوط من المحيط الذي تعيش فيه وهذا ما نستدل به من ايجابيات سابقة بعد تركيز عينة الدراسة اهمية الاهتمام ببيئة العمل، رغم ذلك نعتقد ان المسؤولية مشتركة بما ان عينة الدراسة من النخبة.

جدول رقم (3.10): الخبرة في المنصب

| النسبة | العدد | الخبرة في المنصب |
|--------|-------|------------------|
| 29.4 | 10 | اقل من 03 سنوات |
| 44.1 | 15 | 03-10 سنوات |
| 26.5 | 09 | اكثر من 10 سنوات |

التحليل:

من الملاحظ ان اكبر نسبة من عينة الدراسة هي الفئة التي تتراوح ما بين (03) و (10) سنوات وهي مدة كافية للإحاطة بحيثيات المهام الموكلة وأيضا الحقوق المراد تحصيلها بحسب ما هو متفق عليه، ولكن من ناحية اخرى نعتقد ان هذه الخبرة بحسب الاجابات عن الاسئلة السابقة رفعت من نسبة السلبية والحذر من الاندفاع لدى عينة الدراسة، ويصبح المتحكم في توازنات الرضا والولاء متعلقة بدرجة كبيرة بارتباطات خارجة عن نطاق العمل.

جدول رقم (3.11): المهنة

| النسبة | العدد | المهنة |
|--------|-------|----------------------|
| 77.6 | 27 | استاذ مساعد |
| 17.1 | 06 | استاذ محاضر |
| 5.7 | 02 | استاذ التعليم العالي |

التحليل:

تمتاز عينة الدراسة من خلال هذا الباب انها الفئة الاكثر تحمل للأعباء من الناحية البيداغوجية خصوصا ، وبالتالي تجد نفسها في بعض الاحيان تطلق بعض الاحكام الغير عادلة في خلق مقارنة ما بينها وبين الفئات الاعلى درجة منها ولكن يمكن اعتبارها الفئة الاكثر تعبيرا بحكم الضغوط الممارسة عليها.

جدول رقم (3.12): السلم القيمي

| المتوسط الحسابي | الدرجة الخامسة | | الدرجة الرابعة | | الدرجة الثالثة | | الدرجة الثانية | | الدرجة الاولى | | |
|-----------------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|---------------|-------|---------------------|
| | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | |
| 3.29 | 5.7 | 2 | 22.9 | 8 | 25.7 | 09 | 28.6 | 10 | 17.1 | 06 | العلاقات الاجتماعية |
| 2.66 | 20 | 7 | 20 | 7 | 42.9 | 15 | 8.6 | 03 | 8.6 | 03 | الثقة في الآخرين |
| 2.89 | 20 | 7 | 25.7 | 9 | 17.1 | 06 | 20 | 07 | 17.1 | 06 | الشعور بالانتماء |
| 3.91 | 8.6 | 3 | 11.4 | 4 | 5.6 | 03 | 22.9 | 08 | 48.6 | 17 | ملائمة بيئة العمل |
| 2.26 | 45.7 | 16 | 20 | 7 | 5.7 | 02 | 20 | 06 | 8.6 | 03 | الجانب المادي |

التحليل:

نعتقد ان ترتيب القيم الذي مالت اليه عينة الدراسة، بوضعها لقيمة ملائمة بيئة العمل في المرتبة الاولى يعود الى ان بيئة العمل كما لاحظنا في نتائج السؤال الاول انما ذات اهمية بالغة ، وهذا ما يعطينا دلالة ارتباط ما بين عوامل الرضا الوظيفي و القيم التي يؤمن بها الاستاذ الجامعي، مع التوضيح ان الاحتياج هو الذي يخلق القيمة بالدرجة الاولى وعليه نلاحظ ان عامل بيئة العمل يعتبر قيمة اساسية قد تؤدي بعينة الدراسة الى الرضا الوظيفي بحسب السياسات التي قد تسطر في هذا الباب، وبالنسبة للقيمة المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية والتي احتلت المرتبة الثانية كقيمة عليا انما يعود الى طبيعة التنظيمات الغير رسمية المتواجدة في محيط العمل مما خلق نوع من البحث عن علاقات اجتماعية تمتاز بالتوازن والشفافية. ونعتقد ان هذا الترتيب مبني على اساس التحبيذ و التمني وليس كواقع عملي متبني.

النتائج:

1. الرضا الوظيفي:

- ✓ تعتبر بيئة العمل اهم عامل يمكن من خلاله خلق حالة من الرضا الوظيفي لدى اساتذة الجامعة.
- ✓ بالنسبة للرضا عن الوظيفة هناك ميول للرضا مما هو متحكم فيه من طرف الاستاذ ، وعكسه على مستوى الادارة.
- ✓ بالنسبة للرضا عن الاجر هناك عاملين اساسيين يؤثران عليه، نجدهما في طبيعة التنظيم العمومي، وهما المنفعة العامة، والاستقرار.

2. الولاء التنظيمي:

- ✓ هناك احتياج الى نمط قيادة يلي طموحات المستخدمين و بالتالي يخلق لديهم ولاء تنظيمي و تلعب القدوة دورا هاما في هذا المسار.
- ✓ يعتبر خلق حالة من التواصل و الحوار بين مكونات المنظمة فيما يخص السياسات عاملا مهما للوصول للقيادات مشتركة ومن ثم خلق ولاء تنظيمي متماسك.
- ✓ من المهم بناء تصورات و معايير شفافة حول برامج النمو و التطوير تخدم الأهداف العامة للتنظيم.

3. العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي:

- ✓ من اساسيات بناء رضا وظيفي يؤدي الى تحقيق ولاء تنظيمي هو خلق جو الاحترام، من الناحية المبدئية كأساس للتعامل مابين الرئيس والمرؤوسين.
- ✓ تأثر الاعمال المشتركة والأهداف المسطرة لها على العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة.
- ✓ التنظيمات العمومية و البيروقراطية المرتفعة بها، تؤثر على السياسات التحفيزية، وبالتالي تخلق نوع من القيود على بلورة وتطوير هذه السياسات.
- ✓ ترتيب القيم لدى المستخدمين تؤثر على مدى رضاهم ومن ثم ولائهم.
- ✓ تعتبر قيمة ملائمة بيئة العمل من اهم العوامل المحققة للرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل التطبيقي:

باعتبارنا امام تنظيم عمومي يهدف الى المنفعة العامة بالدرجة الاولى على مستوى التعليم والبحث العلمي، ويسير على اساس متناقضين اساسيين من ناحية العراقيل البيروقراطية التي تفرضها هذه النوعية من التنظيمات ومن ناحية اخرى اندفاع الاساتذة والباحثين الى التحديث والاكتشاف والابتكار نجد انفسنا امام بنية هشة سواء من جهة الرضا الوظيفي او الولاء التنظيمي.

الخاتمة العامة:

من خلال دراستنا التي عنونها اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي والتي حاولنا فك رموز اشكالياتها المتمثلة في هل يؤثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في المنظمة.

وبعد دراسة مركزة توصلنا الى مجموعة من النتائج على المستوى النظري والتطبيقي، نوردها

على النحو التالي:

النتائج النظرية:

- ✓ تلعب القيادة دورا هاما في تطور وازدهار المؤسسة، فالقيادة المبنية على اساس المنفعة المتبادلة بين الادارة والعمال من شأنها ان ترفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال.
- ✓ تعتبر العملية التحفيزية من الطرق الاكثر نجاعة التي تعتمد عليها المؤسسة للحصول على مستوى عال من الرضا، حيث ان حسن أداء العمل أو سوءه مرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، ولذا تدرك المؤسسة الناجحة كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم عن طريق التحفيز.
- ✓ ان فعالية المؤسسة مبنية على اساس الثقة المتبادلة بين العال والإدارة، وهذا ما تحققه العلاقات الانسانية من خلال تحقيق التكامل بين الافراد في محيط العمل، ما من شأنه ان يدفع العمال ويجفزهم على العمل بإنتاجية مع حصولهم على اشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.

النتائج التطبيقية:

- ✓ تعتبر بيئة العمل اهم عامل يمكن من خلاله خلق حالة من الرضا الوظيفي لدى اساتذة الجامعة.
- ✓ بالنسبة للرضا عن الوظيفة هناك ميول للرضا مما هو متحكم فيه من طرف الأستاذ ، وعكسه على مستوى الادارة.
- ✓ بالنسبة للرضا عن الاجر هناك عاملين اساسيين يؤثران عليه، نجدهما في طبيعة التنظيم العمومي، وهما المنفعة العامة، والاستقرار.

- ✓ هناك احتياج الى نمط قيادة يلي طموحات المستخدمين و بالتالي يخلق لديهم ولاء تنظيمي و تلعب القدوة دورا هاما في هذا المسار.
 - ✓ يعتبر خلق حالة من التواصل و الحوار بين مكونات المنظمة فيما يخص السياسات عاملا مهما للوصول للقيادات مشتركة ومن ثم خلق ولاء تنظيمي متماسك.
 - ✓ من المهم بناء تصورات و معايير شفافة حول برامج النمو و التطوير تخدم الأهداف العامة للتنظيم.
 - ✓ من اساسيات بناء رضا وظيفي يؤدي الى تحقيق ولاء تنظيمي هو خلق جو الاحترام، من الناحية المبدئية كأساس للتعامل مابين الرئيس والمرؤوسين.
 - ✓ تأثر الاعمال المشتركة والهداف المسطرة لها على العلاقات الاجتماعي داخل المنظمة.
 - ✓ التنظيمات العمومية و البيروقراطية المرتفعة بها، تؤثر على السياسات التحفيزية، وبالتالي تخلق نوع من القيود على بلورة وتطوير هذه السياسات.
 - ✓ ترتيب القيم لدى المستخدمين تؤثر على مدى رضاهم ومن ثم ولائهم.
 - ✓ تعتبر قيمة ملائمة بيئة العمل من اهم العوامل المحققة للرضا الوظيفي.
- وعليه استطعنا اختبار فرضيات الدراسة التي اوصلتنا الى تحديد مدى صحة التوجهات التي اعتبرناها كأساس للانطلاق في بناء مشروع هذه الدراسة، والاختبار اصفى عما يلي:
- ✓ تعتبر العوامل الشخصية اهم مؤثر على الرضا الوظيفي. (خطا)، بل بيئة العمل.
 - ✓ يعتبر التطوير والتدريب اهم مؤثر على الولاء التنظيمي. (خطا)، نمط القيادة.
 - ✓ تعتبر العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي طردية. (صحيح)

ومن خلال ما سبق فإننا نرى ان يحاول التنظيم محل الدراسة الاهتمام بمجموعة من

التوصيات التي نراها الانسب لتحقيق اهدافها العامة، وابرز هذه التوصيات:

✓ بناء رؤية واضحة وشفافة لما يجب ان تكون عليه المنظمة؛

✓ الاهتمام بتوحيد القيم ما بين الاطراف الفاعلة على اساس التبنى وليس الطموح فقط؛

✓ خلق اعمال مشتركة ترفع من درجة الانتماء وبالتالي الرفع من درجة الرضا حتى نصل

الى درجة ولاء متماسكة؛

✓ الاهتمام بتحسين بيئة العمل بما يتوافق مع طبيعة التنظيم؛

✓ تبني نمط قيادة يتوافق مع طبيعة التنظيم والفاعلية فيه.

في الاخير نعتذر عن اي وجه من اوجه القصور التي ترافق محتويات هذه الدراسة، وما هو إلا جهد

بشري يحتمل درجات من الصواب والخطأ، ونوصي بالاهتمام باستكمال تعمق في هذا النوع من

الدراسات من خلال المواضيع التالية:

✓ اثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي؛

✓ اثر نمط القيادة على الولاء الوظيفي.

الخاتمة

من خلال دراستنا التي عنوانها اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي والتي حاولنا فك رموز اشكالياتها المتمثلة في هل يؤثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في المنظمة.

وبعد دراسة مركزة توصلنا الى مجموعة من النتائج على المستوى النظري والتطبيقي، نوردها

على النحو التالي:

النتائج النظرية:

- ✓ تلعب القيادة دورا هاما في تطور وازدهار المؤسسة، فالقيادة المبنية على اساس المنفعة المتبادلة بين الادارة والعمال من شأنها ان ترفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال.
- ✓ تعتبر العملية التحفيزية من الطرق الاكثر نجاعة التي تعتمد عليها المؤسسة للحصول على مستوى عال من الرضا، حيث ان حسن أداء العمل أو سوءه مرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، ولذا تدرك المؤسسة الناجحة كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم عن طريق التحفيز.
- ✓ ان فعالية المؤسسة مبنية على اساس الثقة المتبادلة بين العال والإدارة، وهذا ما تحققه العلاقات الانسانية من خلال تحقيق التكامل بين الافراد في محيط العمل، ما من شأنه ان يدفع العمال ويجفزهم على العمل بإنتاجية مع حصولهم على اشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.

النتائج التطبيقية:

- ✓ تعتبر بيئة العمل اهم عامل يمكن من خلاله خلق حالة من الرضا الوظيفي لدى اساتذة الجامعة.
- ✓ بالنسبة للرضا عن الوظيفة هناك ميول للرضا مما هو متحكم فيه من طرف الأستاذ ، وعكسه على مستوى الادارة.
- ✓ بالنسبة للرضا عن الاجر هناك عاملين اساسيين يؤثران عليه، نجدهما في طبيعة التنظيم العمومي، وهما المنفعة العامة، والاستقرار.

- ✓ هناك احتياج الى نمط قيادة يلي طموحات المستخدمين و بالتالي يخلق لديهم ولاء تنظيمي و تلعب القدوة دورا هاما في هذا المسار.
 - ✓ يعتبر خلق حالة من التواصل و الحوار بين مكونات المنظمة فيما يخص السياسات عاملا مهما للوصول للقيادات مشتركة ومن ثم خلق ولاء تنظيمي متماسك.
 - ✓ من المهم بناء تصورات و معايير شفافة حول برامج النمو و التطوير تخدم الأهداف العامة للتنظيم.
 - ✓ من اساسيات بناء رضا وظيفي يؤدي الى تحقيق ولاء تنظيمي هو خلق جو الاحترام، من الناحية المبدئية كأساس للتعامل مابين الرئيس والمرؤوسين.
 - ✓ تأثر الاعمال المشتركة والهداف المسطرة لها على العلاقات الاجتماعي داخل المنظمة.
 - ✓ التنظيمات العمومية و البيروقراطية المرتفعة بها، تؤثر على السياسات التحفيزية، وبالتالي تخلق نوع من القيود على بلورة وتطوير هذه السياسات.
 - ✓ ترتيب القيم لدى المستخدمين تؤثر على مدى رضاهم ومن ثم ولائهم.
 - ✓ تعتبر قيمة ملائمة بيئة العمل من اهم العوامل المحققة للرضا الوظيفي.
- وعليه استطعنا اختبار فرضيات الدراسة التي اوصلتنا الى تحديد مدى صحة التوجهات التي اعتبرناها كأساس للانطلاق في بناء مشروع هذه الدراسة، والاختبار اصفى عما يلي:
- ✓ تعتبر العوامل الشخصية اهم مؤثر على الرضا الوظيفي.(خطا)، بل بيئة العمل.
 - ✓ يعتبر التطوير والتدريب اهم مؤثر على الولاء التنظيمي.(خطا)، نمط القيادة.
 - ✓ تعتبر العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي طردية.(صحيح)

ومن خلال ما سبق فإننا نرى ان يحاول التنظيم محل الدراسة الاهتمام بمجموعة من

التوصيات التي نراها الانسب لتحقيق اهدافها العامة، وابرز هذه التوصيات:

✓ بناء رؤية واضحة وشفافة لما يجب ان تكون عليه المنظمة؛

✓ الاهتمام بتوحيد القيم ما بين الاطراف الفاعلة على اساس التبرني وليس الطموح فقط؛

✓ خلق اعمال مشتركة ترفع من درجة الانتماء وبالتالي الرفع من درجة الرضا حتى نصل

الى درجة ولاء متماسكة؛

✓ الاهتمام بتحسين بيئة العمل بما يتوافق مع طبيعة التنظيم؛

✓ تبني نمط قيادة يتوافق مع طبيعة التنظيم والفاعلية فيه.

في الاخير نعتذر عن اي وجه من اوجه القصور التي ترافق محتويات هذه الدراسة، وما هو إلا جهد

بشري يحتمل درجات من الصواب والخطأ، ونوصي بالاهتمام باستكمال تعمق في هذا النوع من

الدراسات من خلال المواضيع التالية:

✓ اثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي؛

✓ اثر نمط القيادة على الولاء الوظيفي.

الأملا حق

الهيكل التنظيمي لكلية {الأمانة العامة}

الأمانة العامة لكلية

الأمانة العامة لكلية

مراسل الكلية

الأمانة

رئيس مصلحة الوسائل و
الصيانة

رئيس مصلحة الأنشطة
العلمية و الثقافية

رئيس مصلحة الميزانية
و المحاسبة

رئيس مصلحة
المستخدمين

الامانة

فرع الصيانة

فرع الوسائل

المخزون

الأرشيف

فرع المحاسبة

فرع الميزانية

فرع الأساتذة

فرع الإداريين
و التقنيين و
أعوان
المصالح

جامعة قاصدي مرباح . ورقة .

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التجارة

قسم علوم التسيير

استمارة بحث حول :

اثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي

في إطار انجاز مذكرة تخرج نضع بين أيديكم هذا الاستبيان و نرجو منكم التكرم بالإجابة على بعض الأسئلة، مع

العلم أننا بصدد إعداد هذه الدراسة العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة قاصدي مرباح ورقة، بـ "كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير" وذلك من أجل استكمال متطلبات الحصول على مذكرة تخرج ليسانس تخصص

تسيير الموارد البشرية، واذ نقدر لكم تعاونكم و وقتكم الثمين، كما نعلمكم بأن هذه البيانات التي يتم الحصول عليها ستعامل

بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

1. بحسب اعتقادكم على مستوى الرضا الوظيفي، ما هي عوامل الرضا الأكثر تأثير بالنسبة إليكم؟ (رتب من 1 إلى 3)

- عوامل شخصية.*
- عوامل مرتبطة ببيئة العمل.†
- عوامل متعلقة بالإدارة.‡

2. بحسب اعتقادكم على مستوى الولاء التنظيمي، ما هي العوامل المؤثرة في الولاء بالنسبة إليكم؟ (رتب من 1 إلى 3)

- التطوير و التدريب.
- الأجر المناسب.
- نمط القيادة.

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة بما يتوافق مع اعتقادكم

أولا : عوامل الرضا الوظيفي.

| العامل | البيان | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|------------------|--|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| الرضا عن الوظيفة | حققت أمني لأنني حصلت على هذه الوظيفة | | | | | |
| | اشعر كثيرا بالرضا في وظيفتي | | | | | |
| | تناسب وظيفتي مع قدراتي | | | | | |
| | استمتع كثيرا بوقتي في العمل | | | | | |
| | أتمنى أن أبقى في هذه الوظيفة خلال مشواري المهني | | | | | |
| | اشعر أنني جد سعيد في وظيفتي مقارنة بزملائي | | | | | |
| الرضا عن الأجر | يناسب الأجر الذي احصل عليه مع حجم العمل الذي أقوم به | | | | | |
| | احصل على راتبي دوما في آجاله | | | | | |
| | اضطر للعمل ساعات إضافية مقابل مداخيل إضافية في مؤسستي | | | | | |
| | يحقق لي الراتب الذي احصل عليه رغباتي | | | | | |
| | لست مضطرا للقيام بعمل آخر خارج مؤسستي | | | | | |
| | لا يمكن أن أتخلى عن عملي في هذه المؤسسة مقابل دخل أكبر في مؤسسة أخرى | | | | | |

* العوامل الشخصية: حاجات الفرد، فرص الترقيّة، محتوى العمل، الأجر.
† عوامل مرتبطة ببيئة العمل: ساعات العمل وأوقات الراحة، ظروف العمل.
‡ عوامل متعلقة بالإدارة: نمط الإشراف.

ثانيا : عوامل الولاء التنظيمي .

| العامل | البيان | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|--------------------------|---|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| إتباع سياسة المؤسسة | تناسبي أوقات الدوام المتبعة من طرف مؤسستي | | | | | |
| | تعتمد مؤسستي على سياسة الانفتاح وتشجيع الاتصال | | | | | |
| | تصغي المؤسسة إلى مشاكل الأساتذة وشكاويهم | | | | | |
| | تتيح لنا المؤسسة الحرية في التعبير | | | | | |
| | لا نعرض لضغوطات أثناء أداء المهام الموكلة إلينا من طرف المشرف على الإدارة | | | | | |
| | أهداف المؤسسة التي تطمح للوصول إليها واضحة ومفهومة لدى الجميع | | | | | |
| توفير فرص النمو والتطوير | توفر لنا المؤسسة فرص التدريب والتكوين | | | | | |
| | تعمل مؤسستنا على تنمية القدرات والمهارات | | | | | |
| | تعتمد الترقية في مؤسستنا على أحسن الأداء | | | | | |
| | يعتبر الولاء للمشرف عن الإدارة مقياس للحصول على الامتيازات | | | | | |
| | أحضى بتقييم موضوعي من طرف المشرف عن الإدارة | | | | | |
| | يمنحني المشرف عن الإدارة ثقة في النفس مما يجعلني امضي قدما إلى الأمام | | | | | |

ثالثا: العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي .

| العامل | البيان | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|----------------------|---|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| الإدارة ونمط القيادة | يعاملني المشرف عن الإدارة بكل احترام | | | | | |
| | لا أعرض لنقد المشرف عن الإدارة في العمل أثناء الأخطاء البسيطة | | | | | |
| | لا أحس بالتمييز بيني وبين زملائي في المعاملة من طرف المشرف عن الإدارة | | | | | |
| | يأخذ المشرف عن الإدارة بأفكاري عند اتخاذ أي قرار | | | | | |
| | احصل دوما على دعم المشرف عن الإدارة أثناء تأدية مهامتي | | | | | |
| | يطلعني المشرف عن الإدارة بكل ما هو جديد في مجال عملي | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|---------------------|
| | | | | | اشعر بتعاون الإدارة معي في أصعب الظروف | العلاقات الاجتماعية |
| | | | | | تشجع مؤسستي إنشاء علاقات مع الزملاء | |
| | | | | | لا يوجد لدي مشاكل تتعلق بالعمل مع زملائي | |
| | | | | | تسعى مؤسستي إلى تجسيد روح الفريق في العمل | |
| | | | | | أبادل الاتصالات مع زملائي خارج أوقات العمل | |
| | | | | | أحس انه لي مكانة بين زملائي في المؤسسة | |
| | | | | | اشعر بعدالة ما احصل عليه من مكافآت و حوافز | العملية التحفيزية |
| | | | | | اشعر إن فرص النمو المهني و التقدم الوظيفي متوافرة | |
| | | | | | احصل على الدعم اللازم لإجراء البحوث و الدراسات | |
| | | | | | توجد عدالة في الحصول على الترقية | |
| | | | | | فرصة الترقية متاحة في عملي و متوافرة | |
| | | | | | تعتمد فرص الترقية على معايير واضحة | |

نشكركم على ما تم سابقا من طرفكم في الإجابة على هذا الاستبيان، و نرجو منكم استكماله بالإجابة على بعض الأسئلة ذات الطابع الشخصي و الاجتماعي، مع خالص الشكر مرة أخرى.

الجنس: ذكر : ، أنثى :

العمر: أقل من 26 سنة ، بين 26 و 36 سنة ، أكبر من 36 سنة

الخبرة في المنصب: أقل من 03 سنوات ، بين 03 و 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات

المهنة: أستاذ مساعد ، أستاذ محاضر ، أستاذ

مستوى الدخل: أقل من 40000 دج ، بين 40000 دج و 70000 دج ، بين 70000 دج و 100000 دج

أكبر من 100000 دج

* نرجو منكم ترتيب القيم التالية: من 1 إلى 5 .

العلاقات الاجتماعية. ، الثقة في الآخرين. ، الشعور بالانتماء.

ملائمة بيئة العمل ، الجانب المادي.

مع الشكر الجزيل مرة أخرى

المراجع:

1. ابراهيم فرج ابو الشمالية، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى، بحث تخرج غير منشور، الجامعة الإسلامية غزة، 2010.
2. ابراهيم فرج، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على دبلوم ادارة مؤسسات المجتمع المدني غير منشور، الجامعة الاسلامية، غزة، 2010.
3. احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005.
4. اشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
5. ايهاب احمد عويضة، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، 2008.
6. ايهاب محمود عايش الطيب، اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، بحث للحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
7. حبيب سميح خوام، الرضا الوظيفي لدى العاملين واثره على الاداء الوظيفي، اطروحة تحضيرية في الماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بدون سنة النشر.
8. حمد الصبري، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2006.
9. ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الاساسية في المدارس الحكومية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005.
10. روان حمدان، ياسمين الساكت، التحفيز واثره على الولاء التنظيمي للافراد العاملين في المؤسسات الحكومية، مذكرة تخرج ليسانس في ادار الاعمال، غير منشورة، فلسطين، 2011.
11. ستيفن ر. كوفي، ترجمة ياسر العيتي، العادة الثامنة في من الفعالية الى العظمة، الطبعة الخامسة دار الفكر، دمشق، سوريا، 2006.
12. شاطر شفيق، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشور، جامعة محمد بومرداس، 2010.

13. عبد الرحمان العيساوي، الكفاءة الادارية، الدار الجامعية، مصر، 1998.
14. عبد المنعم عبد الحفي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1984.
15. عيسى قيقوب، مناهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
16. فايزة روبم واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010.
17. مناور فريح حداد، الرضا عن العمل لدى هيئة التدريس بجامعة اربد الاهلية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، عدد 02، الجزائر، 2003.
18. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010.